

MASTER TOURISME

Parcours « Management et Ingénierie du Tourisme »

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

L'INFLUENCE DU MODE DE MANAGEMENT SUR LA GESTION DE PROJETS TOURISTIQUES DURABLES

Présenté par :

Elise Delaplace

Année universitaire : **2022– 2023**

Sous la direction de : **Danielle Cornot**

MASTER TOURISME

Parcours « Management et Ingénierie du Tourisme »

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

L'INFLUENCE DU MODE DE MANAGEMENT SUR LA GESTION DE PROJETS TOURISTIQUES DURABLES

Présenté par :

Elise Delaplace

Année universitaire : **2022– 2023**

Sous la direction de : **Danielle Cornot**

L'ISTHIA de l'Université Toulouse - Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tuteurés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propre à leur auteur(e).

« Je ne perds jamais. Soit je gagne, soit j'apprends. »

Nelson Mandela

Remerciements

Ce mémoire représente le fruit d'une année de travail intense, et sa réalisation n'aurait pas été possible sans le soutien précieux de plusieurs personnes. Aujourd'hui, il est donc essentiel pour moi de leur exprimer ma profonde gratitude et de les remercier.

Je tenais tout d'abord à remercier Danielle Cornot, ma maîtresse de mémoire, qui m'a beaucoup accompagnée dans la réalisation de ce mémoire avec de précieux conseils et une excellente réactivité, malgré les nombreux kilomètres nous séparant.

Je voulais remercier également toute l'équipe de TouriScope qui a été très présente tout au long de ce travail de recherche, m'apportant du soutien et des informations très intéressantes qui m'ont permis d'obtenir des données concrètes et de qualité pour alimenter mes hypothèses et ainsi résoudre ma problématique.

Un grand merci aussi à mes camarades de Master Management du Tourisme, à ma famille et à mes amis québécois qui m'ont énormément soutenu lors de cette période dense.

Sommaire

REMERCIEMENTS	6
SOMMAIRE	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE	8
<u>PARTIE 1 : LA GESTION DE PROJETS, LA DURABILITÉ ET L'OPALITÉ : DÉFINITION DES CONCEPTS</u>	10
CHAPITRE 1 : LE TOURISME DURABLE, UNE PRIORITÉ AU QUÉBEC	12
CHAPITRE 2 : LES CABINETS DE CONSEIL AU SERVICE DES PROJETS DURABLES	31
CHAPITRE 3 : UNE RÉINVENTION DES ORGANISATIONS	47
<u>PARTIE 2 : LA GESTION DE PROJETS DURABLES À TOURISCOPE : PRÉSENTATION DU CADRE DU STAGE ET DE LA MÉTHODOLOGIE D'INVESTIGATION</u>	72
CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DU CABINET DE CONSEIL TOURISCOPE	74
CHAPITRE 2 : LA FORMULATION DES HYPOTHÈSES NÉE DES MISSIONS DE STAGE RÉALISÉES À TOURISCOPE	93
CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE DE CE MÉMOIRE ÉTUDE DE CAS	102
<u>PARTIE 3 : ANALYSE DES RÉSULTATS ET PRÉCONISATIONS POUR TOURISCOPE</u>	112
CHAPITRE 1 : ANALYSE DES ENQUÊTES QUALITATIVES ET QUANTITATIVES	114
CHAPITRE 2 : CONFRONTATION DES HYPOTHÈSES AU TERRAIN D'ÉTUDE : TOURISCOPE	143
CHAPITRE 3 : PRÉCONISATIONS POUR TOURISCOPE ET LIMITES RENCONTRÉES	159
CONCLUSION GÉNÉRALE :	172
BIBLIOGRAPHIE	175
TABLE DES ANNEXES	178
ANNEXES	179
TABLE DES FIGURES	305
TABLE DES TABLEAUX	307
TABLE DES MATIÈRES	308
RÉSUMÉ	312

Introduction générale

Depuis l'émergence de la crise de la COVID-19 et la montée en puissance des préoccupations liées aux changements climatiques, une transformation profonde des mentalités et des comportements sociaux a été observée à l'échelle mondiale. Ces événements ont engendré une prise de conscience collective de l'urgence de repenser nos modes de vie et nos activités économiques, notamment dans le secteur du tourisme. En effet, les acteurs touristiques se sont retrouvés face à la nécessité de réinventer leurs offres pour répondre aux attentes croissantes en matière de durabilité et de responsabilité environnementale. En réponse à ces défis, de nombreux cabinets de consulting ont pris l'initiative d'accompagner les acteurs du secteur dans leur quête de durabilité. Afin d'encadrer au mieux les projets, les consultants sont dans l'obligation d'avoir un processus de gestion de projets structuré.

Parmi eux se trouve TouriScope, un cabinet de conseil en planification stratégique touristique établi au Canada depuis 2016. Opérant principalement au Québec et au Nouveau-Brunswick, TouriScope s'est lancé depuis fin 2022 dans une transition majeure vers un modèle de gestion Opale, qui est un mode de management horizontal.

Ce passage à un modèle de gouvernance Opale a engendré des modifications dans la manière dont les projets sont gérés au sein de l'entreprise et la sensibilité des employés au développement durable. C'est dans ce contexte que les premières recherches réalisées dans le cadre de ce mémoire ont conduit à la question de départ suivante :

« Comment la mise en place d'un management Opale peut-elle favoriser la gestion de projets durables ? ».

En effet, l'impact du mode de gestion sur l'intégration de pratiques durables dans les projets ainsi que les éventuelles différences dans la gestion de projets sont au cœur

de cette réflexion. Le cas de TouriScope offre une opportunité idéale pour explorer ces questions.

Ce mémoire se déroulera en trois parties distinctes. Dans la première partie, nous établirons le contexte en présentant le terrain d'étude qui est le Québec et en réalisant une revue de littérature approfondie sur les thèmes clés du sujet : le panorama du tourisme durable au Québec, les fondements de la gestion de projets et la présentation du modèle de gestion Opale.

Ensuite, la deuxième partie approfondira l'entreprise au cœur de cette étude : TouriScope, décrivant en détail l'organisation ainsi que les missions effectuées au sein de celle-ci dans le cadre du stage de fin d'études. Ces missions serviront de base pour formuler une problématique et pour déduire trois hypothèses de recherche. Une méthodologie de la recherche comportant des enquêtes qualitatives et quantitatives qui serviront de base aux réponses aux hypothèses et à la problématique sera proposée afin de tester les hypothèses.

Enfin, la troisième partie se concentrera sur la présentation et l'analyse des résultats issus des enquêtes menées. Ces analyses permettront de valider ou d'infirmer les hypothèses établies précédemment. Les découvertes de cette recherche alimenteront enfin les recommandations stratégiques à l'intention de TouriScope pour améliorer la gestion de projets durables au sein de l'entreprise, dans un contexte où les enjeux environnementaux et sociaux occupent une place prépondérante dans le monde du tourisme.

PARTIE 1 : LA GESTION DE PROJETS,
LA DURABILITÉ ET L'OPALITÉ :
DÉFINITION DES CONCEPTS

Introduction

L'évolution du management au fil des années, en réponse aux changements sociétaux, exerce une influence sur les approches de gestion de projets. Les préoccupations croissantes en matière de développement durable ont instauré une nécessité impérative pour les gestionnaires de projet d'intégrer ces considérations au cœur de leurs initiatives, notamment dans le secteur touristique qui fait face à des clientèles de plus en plus sensibles à cette cause.

La première partie de ce mémoire vise à étudier et développer les termes nécessaires à la bonne compréhension du sujet de l'étude : tourisme durable, gestion de projets, cabinets de conseil, management Opale. Celle-ci est présentée sous la forme d'une revue de littérature offrant le point de vue de plusieurs auteurs sur les différents termes.

Dans un premier chapitre, les tendances touristiques de l'année 2023 du terrain de recherche de ce mémoire seront étudiées afin de mettre en lumière la tendance de la durabilité et les différentes actions mises en place par l'industrie touristique pour répondre aux nouvelles attentes des visiteurs. Le second chapitre traitera du rôle de sensibilisation au développement durable que peuvent avoir les cabinets de consulting et la manière dont des projets peuvent être gérés pour accompagner au mieux les clients. Et pour finir, le dernier chapitre de cette partie abordera la question du management qui peut influencer la gestion de projets touristiques, en expliquant le mode de gestion Opale, un élément clé de ce mémoire.

Chapitre 1 : Le tourisme durable, une priorité au Québec

Chaque année, partout dans le monde, de nouvelles tendances de voyage voient le jour. En effet, selon Boithias (2022, p6), « *les pratiques touristiques évoluent perpétuellement, sous l'impulsion de tendances sociétales, de contextes géopolitiques ou sanitaires.* »

Le terrain de ce mémoire est le Canada, et plus particulièrement la province du Québec. C'est pour cette raison que ce mémoire se concentrera majoritairement sur ce territoire.

1) Les tendances touristiques 2023 au Canada

1.1 Le Canada (présentation du terrain de recherche)

Le Canada est le deuxième plus grand pays du monde après la Russie, avec une superficie de 9.984.670 kilomètres carrés¹. Ce territoire est connu pour sa faible densité de population avec une moyenne de 3,8 habitants aux kilomètres carrés², lui permettant d'offrir des paysages très variés : grands lacs, rivières, montagnes, champs agricoles, villes, etc., qui se transforment totalement à chacune des quatre saisons. Autant d'attraits qui attirent de plus en plus de voyageurs internationaux et locaux.

Le Québec est une province située à l'est du Canada, qui bénéficie de nombreuses ressources naturelles permettant la création d'une offre touristique variée, plaisante pour tout type de clientèle. Avec une superficie de 1 667 441 km², le Québec est la seule province canadienne où la langue officielle est le français.

¹ Données Mondiales, Canada, <https://www.donneesmondiales.com/amerique/canada/index.php>. Consulté le 24/04/23

² Données Mondiales, Canada, <https://www.donneesmondiales.com/amerique/canada/index.php>. Consulté le 24/04/23

Concernant le tourisme, le Canada a été, comme tous les pays, très impacté par la pandémie de la COVID 19. En 2019, le pays accueillait environ 4,4³ millions de touristes internationaux par mois. La reprise après toutes les restrictions a été positive, mais n'égale pas les données avant COVID. En effet, selon Destination Canada, il y a eu 12,8 millions d'arrivées internationales en 2022, ce qui représente 58 % des valeurs de 2019. Le Canada a ainsi accueilli 9,1 millions de visiteurs américains (61 % de 2019) et 3,7 millions de visiteurs d'autres pays (52 % de 2019)⁴.

Activité touristique

En octobre 2022, l'activité touristique internationale au Canada a enregistré une forte hausse à la suite de la levée par le gouvernement du Canada des restrictions aux frontières, notamment des obligations liées à la COVID-19 de fournir une preuve de vaccination, d'entrer des renseignements liés à la santé publique dans l'application ArriveCAN, de subir un test de dépistage avant le départ ou à l'arrivée et de s'isoler ou de se mettre en quarantaine.

 **Marché intérieur**  **Marchés étrangers**

Mesures clés pour les entrées au Canada

- 1 Fermeture de la frontière pour tous les déplacements non essentiels de l'étranger
- 2 Annonce de la réouverture de la frontière aux voyageurs américains et étrangers
- 3 Ouverture de la frontière aux voyageurs d'agrément des États-Unis
- 4 Ouverture de la frontière aux voyageurs d'agrément des autres pays
- 5 Retrait du test de dépistage à l'arrivée pour les voyageurs entièrement vaccinés
- 6 Levée de toutes les restrictions restantes à la frontière relatives à la COVID-19

Indice composite des déplacements par voie aérienne et par voie terrestre, des dépenses et d'autres sources



Figure 1 : L'activité touristique au Canada suite à la reprise post covid19.

Source : Destination Canada, 2023⁵

Au sujet du Québec, le ministère du Tourisme a recensé 45,2 millions de visiteurs⁶ en 2021, une année en pleine pandémie. Ce chiffre comprend 16,1 millions de touristes, dont 13,2 millions de touristes québécois et 2,9 millions de touristes hors Québec (2,4

³ RH Tourisme Canada, <https://tourismhr.ca/fr/le-marche-du-travail/faits-sur-le-tourisme/#:~:text=Au%20cours%20de%20l%27été,de%20visiteurs%20internationaux%20par%20mois>. Consulté le 22/05/23

Consulté le 22/05/23

⁴ Destination Canada, 2022 <https://www.destinationcanada.com/sites/default/files/archive/1792-Tourisme%20en%20bref%20rapport%20trimestriel%20-%20T4%20de%202022/DC%20Quarterly%20Tourism%20Snapshot%20Q4%20FR.pdf> Consulté le 22/05/23

⁵ Destination Canada, 2022 <https://www.destinationcanada.com/sites/default/files/archive/1792-Tourisme%20en%20bref%20rapport%20trimestriel%20-%20T4%20de%202022/DC%20Quarterly%20Tourism%20Snapshot%20Q4%20FR.pdf>, chiffres mis à jour en 2022. Consulté le 22/05/23

⁶ Comprends les touristes et les excursionnistes

millions de provinces hors Québec, 0,3 million des États-Unis et 0,3 million d'autres pays). À cela s'ajoutent 29,1 millions d'excursionnistes, majoritairement québécois. En 2019, avant la pandémie, environ 12 millions de visiteurs internationaux avaient visité le Québec⁷. Ces chiffres démontrent l'importance du tourisme local dans les pratiques québécoises, qui s'explique notamment par le faible temps de vacances au Canada : en moyenne 2 semaines par an.

1.2 Les grandes tendances québécoises en 2023

La pandémie de la covid 19 a bouleversé l'économie mondiale et a donc totalement modifié les habitudes des voyageurs. Hausse des prix, pénurie de main-d'œuvre, crise climatique et besoin de se faire plaisir sont des phrases présentes dans la bouche de la majorité des touristes et acteurs touristiques. Malgré la pandémie, Destination Canada⁸ estimait à l'automne 2022 que le pays était en bonne posture pour que le tourisme renoue, en 2024, avec les résultats de 2019⁹.

La Chaire de tourisme Transat¹⁰ a identifié cinq grandes tendances qui sont appelées à prendre de l'ampleur au cours des prochaines années.

Premièrement, la tendance à l'hybridation fait sa grande apparition suite à la pandémie de la covid 19, où l'adaptation constante est devenue une nécessité. Les déplacements qui fusionnent l'agrément et le travail (voyages hybrides) poursuivent leur montée en popularité. Selon la société d'études de marché Euromonitor International, les proportions de ce phénomène devraient croître, en raison, notamment, de l'intégration massive et mondiale du télétravail. Déjà en 2022, les dépenses de ces voyageurs sont estimées à 200 milliards de dollars américains, soit une croissance de 31 % par rapport

⁷ Calcul effectué grâce aux chiffres disponibles sur <https://alliancetouristique.com/wp-content/uploads/2020/10/alliance-rag-2019-2020-vf-ajuste-webimpression-compresse.pdf> Consulté le 22/05/23

⁸ Agence incontournable pour les chiffres du tourisme canadien

⁹ Année référente au niveau du tourisme mondial

¹⁰ Entreprise de recherche en tourisme basée à Montréal à l'ESG UQAM

à 2021. Si la tendance se maintient et que les projections de cette société s'avèrent justes, elles devraient doubler d'ici 2027.¹¹



Figure 2 : Les voyageurs québécois en situation de télétravail
Source : Réseau de veille en Tourisme, 2023

Ensuite, une autre tendance observée est l'expérimentation. En effet, le travailleur et le visiteur ont changé, la pandémie a bouleversé leur mode de vie. Les organisations cherchent à s'adapter en testant de nouvelles approches liées notamment aux modalités de travail, au style de leadership et aux processus (équipes autonomes, ludification et agilité). Elles cherchent à offrir une meilleure expérience en mettant en place des politiques internes revisitées, plus inclusives qui visent le bien-être de chacun. La manière de recruter fait place à la créativité en plaçant l'expérience candidate au premier plan et en innovant pour attirer la relève. Enfin, les entreprises sont prêtes à essayer diverses technologies numériques pour soulager leurs effectifs.¹²

Dans un troisième temps, la Chaire de tourisme Transat a relevé un besoin de synergie. Échanger et collaborer ne date pas d'hier, cependant en 2023, il est crucial de le faire intelligemment. Par exemple, le résidant constitue ainsi une clientèle qui gagne à être

¹¹ Réseau de Veille en Tourisme, 2023, <https://veilletourisme.ca/2023/02/14/sejours-hybrides-voyageurs-quebecois/>. Consulté en ligne le 08/05/23

¹² Réseau de Veille en Tourisme, 2023, https://veilletourisme.s3.amazonaws.com/2022/Cahier+tendances+2023/Cahier_Tendances2023.pdf. Consulté en ligne le 08/05/23

reconnue et incluse dans les stratégies marketing¹³. En effet, il occupe un rôle important dans l'écosystème touristique par ses valeurs locales et son habileté à promouvoir sa culture et sa volonté de protéger son territoire. Également, l'unité de certaines entreprises touristiques permet, par exemple, d'accélérer la transition durable. Cette idée est illustrée avec le groupe Travalyst¹⁴ qui a été élaboré en 2019 par le Prince Harry, regroupant notamment Booking.com, Ctrip, Skyscanner, TripAdvisor, Visa, Amadeus, Expedia et Google. La mise en commun de leur expertise a permis de développer des solutions pour contribuer à rendre les voyages plus responsables.

*« Se connecter à la nature, à la culture, au lieu, aux gens, à soi-même... Cette propension à vouloir vivre pleinement certains moments s'inscrit notamment dans une quête qui a pris de l'ampleur au cours des dernières années : le bien-être. La connexion s'exprime aussi par le désir de vivre des expériences authentiques, porteuses de sens, après une période qui nous en a privés ».*¹⁵ En termes touristiques, les expériences d'immersion, qu'elles soient virtuelles ou réelles, sont une méthode efficace pour créer une connexion avec une destination. Elles permettent de découvrir la dynamique qui anime le lieu en voyageant plus lentement, de s'immerger dans les savoir-faire locaux, de renforcer les liens avec ses proches grâce à des activités intenses, de donner un sens au lieu et même d'en revenir grandi. Les entreprises touristiques utilisent divers moyens pour favoriser cette connexion, en cherchant à offrir une expérience positive dès le premier contact avec le client, que ce soit en ligne ou en personne. Elles s'efforcent également de mieux connaître leur clientèle pour proposer une approche personnalisée et établir une relation. Les types de connexion sont multiples et varient en fonction des clients. En conséquence, les entreprises touristiques ont tout à gagner

¹³ Réseau de Veille en Tourisme, 2023, https://veilletourisme.s3.amazonaws.com/2022/Cahier+tendances+2023/Cahier_Tendances2023.pdf consulté le 08/05/23

¹⁴ Lien du site : <https://travalyst.org>

¹⁵ Réseau de Veille en Tourisme, 2023, https://veilletourisme.s3.amazonaws.com/2022/Cahier+tendances+2023/Cahier_Tendances2023.pdf consulté le 08/05/23 (p46)

à tirer parti de ces occasions de connexion avec leurs clients, que ce soit en ligne ou sur place.

Pour finir, pour se positionner avantageusement, les entreprises touristiques doivent notamment déployer des actions qui montrent leur engagement à développer un tourisme plus durable et responsable, mais aussi prendre soin de leurs employés comme de leur clientèle et à offrir un service impeccable en ligne comme sur place. La cinquième tendance 2023 relevée par la Chaire de tourisme Transat sera expliquée dans la sous-partie suivante.

2) L'importance du développement durable

La dernière tendance du tourisme en 2023 relevée par la Chaire de Tourisme Transat est la responsabilisation. La société actuelle est de plus en plus informée depuis l'avènement des nouvelles technologies. Il est donc d'autant plus important pour les organisations touristiques et les consommateurs d'adopter des comportements acceptables tant d'un point de vue économique que social et environnemental.

2.1 *Contexte et définitions*

Face aux défaillances du tourisme de masse, une réalité de plus en plus contestée, d'autres approches de gestion ont vu le jour pour promouvoir un tourisme plus « responsable ». (Grenier, 2022, p185) Développée depuis quelques années, cette forme de tourisme est de plus en plus virale. En effet, selon Boithias (2022, p30), « *Au milieu des années 1980, apparaît tout d'abord le concept d'écotourisme dans les milieux naturalistes nord-américains, afin d'attirer l'attention sur les dommages entraînés par une trop importante fréquentation des espaces naturels* ». À la suite du Sommet de Rio en 1992, où le concept de développement durable a émergé, les premières initiatives concernant la durabilité ont vu le jour, notamment dans le tourisme. En effet, nous pouvons dater son commencement par la création de la charte du tourisme durable en 1995. Mise en place par l'UNESCO, l'OMT et le programme des Nations Unies, elle présente 18 principes du tourisme durable. Selon Brundtland (1987),

le développement durable est un « *développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.* »¹⁶

Ensuite, en 1999, l'Organisation mondiale du Tourisme et l'Organisation des Nations Unies ont créé un code mondial d'éthique du tourisme. Selon l'UNWTO « *c'est un recueil complet de principes pour guider les parties prenantes du développement du tourisme : pouvoir central et collectivités locales, populations locales, filière tourisme et ses professionnels, et visiteurs aussi bien internationaux qu'internes*¹⁷ ». Boithias (2022, p30) ajoute que « *ces deux mêmes acteurs publient également avec 27 autres organisations internationales en 2008, les Critères mondiaux du Tourisme durable, afin de favoriser la compréhension et l'adoption des principes du tourisme durable pour les entreprises.* »

Ces évènements ont permis de mettre en lumière le besoin d'intégrer le développement durable dans les stratégies des entreprises touristiques ainsi que le besoin de sensibiliser les individus pour augmenter leur prise de conscience.

Selon l'Organisation mondiale du Tourisme, le tourisme durable peut se définir comme « *un tourisme qui tient pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs, en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil*¹⁸ ». Cette définition est complétée par Boualem and al (2022, p128) comme étant « *un mode de gestion des projets et des services touristiques qui favorise et obtient une intendance équilibrée entre les objectifs de développement de la destination et de ses acteurs et les retombées (sociales, économiques, écologiques) pour la communauté locale sans pour*

¹⁶ INSEE, 1987,

[https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/~:text=Le%20d%C3%A9veloppement%20durable%20est%20%20un,Premier%20Ministre%20norv%C3%A9gien%20\(1987\)](https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/~:text=Le%20d%C3%A9veloppement%20durable%20est%20%20un,Premier%20Ministre%20norv%C3%A9gien%20(1987)) consulté en ligne le 14/05/23

¹⁷ UNWTO, Contexte du code mondial d'éthique du tourisme <https://www.unwto.org/fr/contexte-du-code-mondial-d-ethique-du-tourisme#:~:text=Le%20Code%20mondial%20d%27%C3%A9thique%20du%20tourisme%20est%20un%20recueil,aussi%20bien%20internationaux%20qu%27internes>. Consulté en ligne le 13/05/23

¹⁸ Nations Unies, Tourisme Durable, <https://sdgs.un.org/fr/topics/sustainable-tourism#:~:text=L'Organisation%20mondiale%20du%20tourisme,des%20communaut%C3%A9s%20d'accueil%20%C2%BB> consulté le 16/05/23

autant compromettre l'intégrité des écosystèmes naturels et des communautés qui y vivent ou en dépendent. »

SCHÉMA DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DU TOURISME

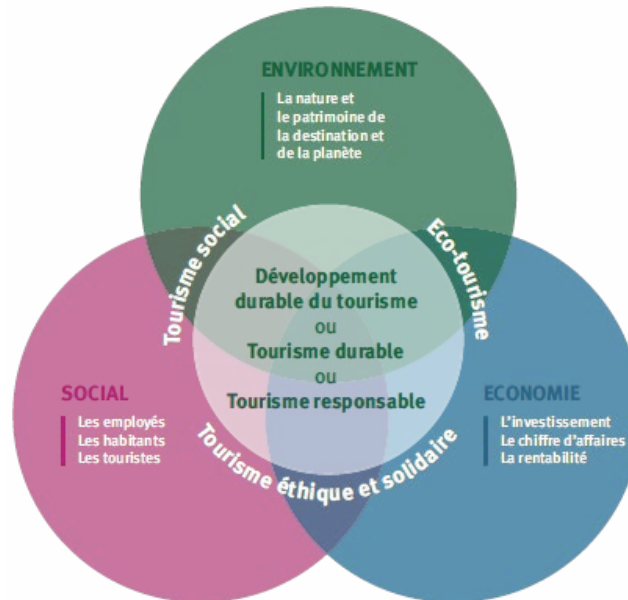


Figure 3 : Schéma du tourisme durable
Source : Acteurs du Tourisme Durable (ATD)¹⁹

Ce type de tourisme regroupe donc les formes de tourisme de séjour de loisirs qui tiennent compte de leurs impacts, y compris lors des déplacements vers la destination, sur les cultures, l'économie et l'environnement des milieux d'accueil. Parmi elles, se trouve entre autres le tourisme écologique, communautaire, équitable, social et lent. (Grenier, 2022, p185)

Afin d'agir concrètement, des actions de durabilité se sont développées d'année en année. Par exemple, la société Voyageons Autrement²⁰ a appliqué la règle des 4R déjà existante, au tourisme durable. Respecter la théorie des 4 R vise à sensibiliser et faire

¹⁹ ATD, le tourisme durable, <https://www.tourisme-durable.org/tourisme-durable/definitions> consulté le 18/05/23

²⁰Lien du site web : <https://www.voyageons-autrement.com/les-4-r-pour-un-tourisme-durable#:~:text=Les%204%20R%20appliqués%20au,Refuser%2C%20Réduire%2C%20Remplacer%2C%20Recycler>

agir les individus au niveau du développement durable. Ils sont régulièrement utilisés comme moyen mnémotechnique pour hiérarchiser les actions indispensables pour une transition écologique. Au niveau du secteur touristique, le R de « Refuser » sous-entend le boycott des modèles qui ne sont pas responsables. Ensuite « Réduire » met avant la diminution des trajets afin de privilégier un tourisme local, « Recycler » incite à la modification des modèles existants polluants et pour finir « Remplacer » vise à modifier ses comportements de consommation et ainsi se tourner vers des structures locales et plus durables.



Figure 4 : Les 4R du tourisme durable
Source : Voyageons Autrement, 2019²¹

²¹Voyageons Autrement, <https://www.voyageons-autrement.com/les-4-r-pour-un-tourisme-durable#:~:text=Les%204%20R%20appliqués%20au,Refuser%2C%20Réduire%2C%20Remplacer%2C%20Recycler> Consulté le 22/05/23

2.2 Les besoins des clientèles au niveau du tourisme durable

C'est indéniable, la pandémie de la COVID19 a engendré une modification des habitudes des voyageurs. Consommer local, réduire son impact environnemental, faire participer la communauté sont des besoins de plus en plus recherchés.

Le Québec est l'un des premiers États du Monde à avoir adopté une législation visant spécifiquement le développement durable. Il a amorcé, dès 2006, une transition favorisant à la fois la protection de l'environnement, le progrès social et la prospérité économique.²² Cette volonté est encore aujourd'hui d'actualité et de plus en plus présente, dans tous les secteurs. Le Gouvernement a actuellement mis en place une stratégie gouvernementale de développement durable 2023/2028. Celle-ci vise à « *l'intégration de la recherche d'un développement durable dans toutes les sphères d'intervention du gouvernement, à savoir dans les lois, les politiques publiques et les programmes, afin que ceux-ci participent à la transition vers un Québec plus prospère, vert et responsable. Elle constitue un plan ambitieux mettant à contribution plus de 110 ministères et organismes pour transformer les défis environnementaux et climatiques du Québec en occasions d'affaires, tout en protégeant le portefeuille, la santé et le bien-être des Québécois* » (Gouvernement du Québec, 2022²³).

Afin de se positionner comme chef de file, le Québec tient compte de cinq orientations précises dans sa stratégie :

1. Faire du Québec un pôle d'innovation et d'excellence en matière d'économie verte et responsable
2. Agir en faveur de la nature et pour la santé
3. Favoriser la participation de tous au développement durable du Québec
4. Développer les collectivités durablement

²² Gouvernement du Québec, Développement durable, <https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/developpement-durable#:~:text=Le%20Québec%20est%20%27un,social%20et%20la%20prospérité%20économique>. Consulté le 18/05/23

²³ Gouvernement du Québec, Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028, <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/environnement/publications-adm/developpement-durable/strategie-gouvernementale/strategie-gouv-developpement-durable-2023-2028-enbref.pdf> Consulté le 21/05/2023

5. Faire en sorte que l'État appuie l'innovation par ses pratiques

Avec son territoire majoritairement naturel : lacs, rivières, montagnes, plaines, etc., le Québec attire particulièrement une clientèle sensible au plein air et à l'environnement. En effet, à la suite de ses enquêtes²⁴ auprès d'organisations touristiques québécoises, la chaire de tourisme Transat a observé que 90% des sondés perçoivent un intérêt de la part de leur clientèle quant à l'adoption de pratiques durables lors de leur voyage. Elle ajoute également : « *En phase avec les désirs des consommateurs, près de huit organisations sur dix déclarent que le niveau de priorité accordé aux actions durables est appelé à augmenter au cours des deux prochaines années.* »

Cette idée est retrouvée également lors de l'enquête menée par Liligo en avril 2023 auprès de 1000 Français²⁵, qui indique que Montréal est pour la deuxième année consécutive la destination privilégiée pour les vacances. Le journal l'Écho Touristique explique ce résultat notamment par l'adhésion de la ville au Conseil Mondial du Tourisme durable. En effet, Montréal souhaite être perçue comme une « Destination harmonieuse ». Depuis 2022, la ville offre la possibilité aux visiteurs de calculer leur empreinte carbone très facilement, sur une majorité de sites internet touristiques.

²⁴ Réseau de veille en tourisme, 2023, https://veilletourisme.s3.amazonaws.com/2022/Cahier+tendances+2023/Cahier_Tendances2023.pdf Consulté le 22/05/23

²⁵ Métro, 2023, Saison estivale : Montréal destination préférée des touristes français <https://journalmetro.com/actualites/montreal/3075628/saison-estivale-montreal-destination-preferee-des-touristes-francais/> Consulté le 21/05/23



Figure 5 : Page d'accueil web du site Tourisme Montréal avec la mise en avant du calculateur d'empreinte carbone.

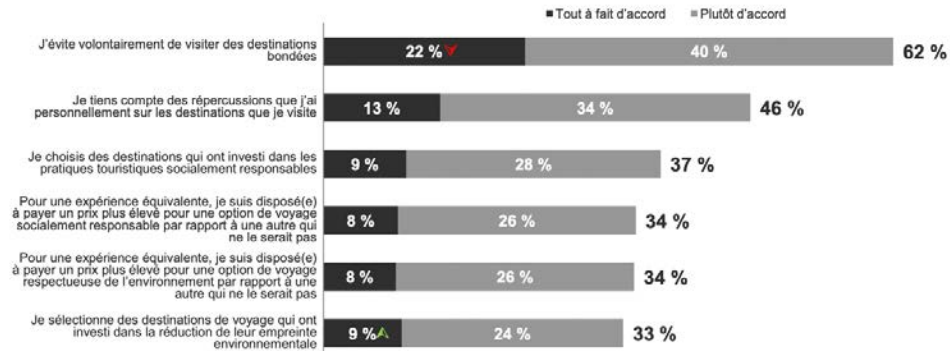
Source : Site internet Tourisme Montréal²⁶

Les rapports de veille touristiques annuels rédigés par Destination Canada ont un volet « Voyage durable » permettant de mieux comprendre les intentions de voyage des visiteurs nationaux et internationaux au niveau de la durabilité. Ceci nous prouve l'intérêt prononcé du Gouvernement canadien quant à l'adoption de bonnes pratiques. La figure 6 présentée ci-dessous dévoile les attentes des visiteurs français et canadiens lors d'un voyage.

²⁶ Tourisme Montréal, 2023, <https://www.mtl.org/fr>

Voyage durable

- ▶ Près de la moitié des résidents canadiens disent tenir compte de leur incidence personnelle lorsqu'ils visitent une destination, et au moins un tiers affirment choisir leurs destinations de voyage en évaluant les répercussions environnementales ou sociales et se disent disposés à payer un prix plus élevé pour des options de voyage responsables.
- ▶ Toutefois, beaucoup moins de répondants citent la disponibilité d'options de voyage écologiques (8 %) ou socialement responsables (7 %) comme l'un des facteurs influençant leur choix de destination¹.



▲ / ▼ Résultat considérablement plus élevé/plus faible que celui de la vague de 2020 de la VTM.

¹ Les données se trouvent à la page 32.

Base : Résidents canadiens (n=9 051).

PC21. Le voyage durable est défini comme « voyage qui réduit au minimum les répercussions négatives sur l'environnement, l'économie et la société de la destination, tout en apportant des contributions positives aux populations locales et en protégeant le patrimoine naturel et culturel de la destination ». Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants...

30



Figure 6 : Le rapport veille touristique mondiale 2021 : Marché canadien
Source : Destination Canada²⁷

Ces données sont précieuses dans l'élaboration de stratégies pour les organisations touristiques, leur permettant de cibler correctement les besoins actuels des voyageurs, par marché.

3) Les initiatives mises en place par les entreprises

3.1 Plans d'actions et financement pour pousser les entreprises touristiques à adopter des comportements durables

L'écosystème touristique québécois est très précis. (cf annexe 1) Afin de s'adapter aux attentes des clientèles, les entreprises touristiques se tournent de plus en plus vers la durabilité économique, sociale et environnementale dans leurs stratégies. En effet, selon une enquête menée par la Chaire du Tourisme, 70 % des

²⁷ Destination Canada, 2022, https://www.destinationcanada.com/sites/default/files/archive/1710-Veille%20touristique%20mondiale%20-%20Canada%20-%202021/2021%20GTW%20Highlights%20Report_Canada_Final_FR.pdf Consulté le 22/05/23

organisations touristiques sondées jugent prioritaire le développement durable au sein de leurs activités.²⁸ Les initiatives varient selon les structures et leurs convictions : personnelles (90%), se démarquer (56%) et être concurrentielles (40%²⁹).

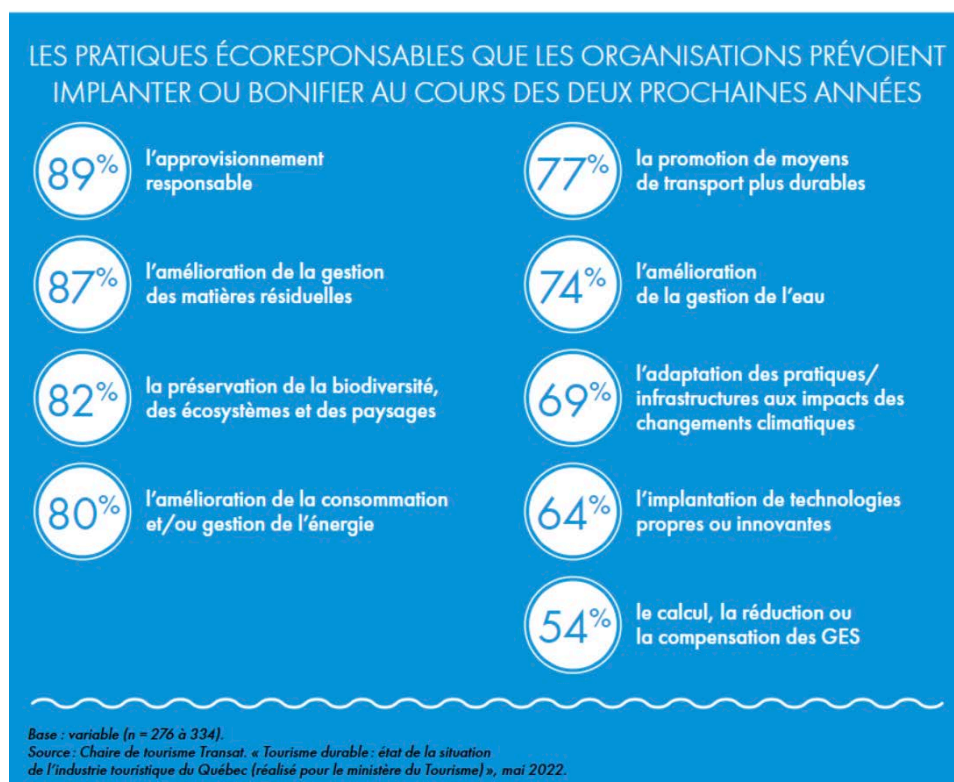


Figure 7 : Les pratiques écoresponsables que les organisations touristiques québécoises prévoient d'implanter ou de bonifier au cours des années 2023 et 2024.
 Source : La chaire de tourisme Transat

Au Québec, certaines initiatives en durabilité sont soutenues par la ministre du Tourisme, Mme Caroline Proulx, puisqu'en 2021, elle a présenté le Plan d'action pour un tourisme responsable et durable (2021-2025) dans le but de renforcer la position du Québec en tant que leader mondial dans le tourisme durable. Ce plan disposait d'une enveloppe de 30 millions de dollars canadiens pour encourager et soutenir l'adoption de pratiques durables et innovantes par les entreprises et les intervenants

²⁸ Réseau de veille en tourisme, 2023, <https://veilletourisme.ca/2023/02/14/virage-durable-entreprises-somme-nous/> Consulté le 21/05/23

²⁹ Réseau de veille en tourisme, 2023, <https://veilletourisme.ca/2023/02/14/virage-durable-entreprises-somme-nous/> Consulté le 21/05/23

clés du secteur touristique, afin d'accélérer la transition vers un tourisme plus écologique, résilient et axé sur les communautés.

Le plan d'action comprend cinq axes d'intervention³⁰ qui sont :

- Soutenir la transition vers une économie circulaire (6 millions de dollars);
- Favoriser les moyens de transport durables (7,5 millions de dollars);
- Développer le tourisme de nature et d'aventure dans une approche d'écotourisme (1,5 million de dollars);
- Promouvoir un tourisme bénéfique pour les individus et respectueux des communautés (7 millions de dollars);
- Accompagner les entreprises dans l'adaptation et l'innovation face aux changements climatiques (8 millions de dollars).

Grâce à ce plan, le Québec s'engage à trouver des solutions concrètes aux enjeux environnementaux, à veiller à ce que les populations locales bénéficient des retombées positives du tourisme et à répondre aux attentes des touristes soucieux de l'environnement à la recherche d'expériences authentiques. On constate une hausse des initiatives prises par les entreprises touristiques grâce à ce plan d'action.

Également, de plus en plus d'associations écotouristiques proposant des activités responsables voient le jour et permettent de répertorier ces activités pour augmenter leur visibilité auprès des voyageurs. Par exemple, l'association Aventure Écotourisme Québec³¹, reconnue par le ministère du Tourisme, est à l'œuvre depuis plus de 30 ans. L'objectif de l'association est de promouvoir le tourisme de nature et de plein air tout en défendant les intérêts de ses membres. Elle cherche à stimuler leur croissance en leur offrant une gamme de services visant à améliorer leurs pratiques commerciales,

³⁰ Gouvernement du Québec, Plan d'action pour un tourisme responsable et durable 2020-2025, <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/tourisme/publications/plan-daction-pour-un-tourisme-responsable-et-durable#:~:text=Ce%20plan%20d'action%20vise,un%20tourisme%20responsable%20et%20durable> consulté le 14/05/23

³¹ Lien du site web : <https://aeq.aventure-ecotourisme.qc.ca>

leur développement durable et leur positionnement sur les différents marchés touristiques. Les membres de l'association sont réputés pour leur professionnalisme grâce à leur accréditation Qualité-Sécurité, qui est considérée comme l'une des normes les plus rigoureuses de l'industrie, ainsi que leur attestation Écotourisme, qui souligne leur engagement en faveur de leurs pratiques écoresponsables.



Figure 8 : Accréditation Écotourisme
Source : Aventure Écotourisme Québec³²

Ensuite, consciente de la nécessité d'entreprendre des actions concrètes pour faire bouger les choses en termes de durabilité, l'Alliance de l'industrie touristique du Québec s'est engagée depuis 2020 dans une série d'actions permettant de contribuer à former, mobiliser et engager le passage à l'action.

L'Alliance de l'industrie touristique du Québec regroupe l'Association québécoise de l'industrie touristique, les Associations Touristiques Régionales associées du Québec et les Associations Touristiques Sectorielles du Québec. Les trois organisations affirment leur volonté d'une plus grande prise en charge de l'industrie touristique par ses membres, notamment en matière de promotion de la destination. L'Alliance regroupe en 2023 plus de 10 000 entreprises touristiques réunies au sein de 50 partenaires associatifs régionaux et sectoriels.³³

³² Aventure Écotourisme Québec, <https://aeq.aventure-ecotourisme.qc.ca/ecotourisme>

³³ Alliance de l'industrie touristique du Québec, <https://alliancetouristique.com/a-propos-de-nous/>, consulté en ligne le 14/05/23

En novembre 2022, l'Alliance a lancé une charte d'engagement en développement durable avec trois objectifs bien définis :

- Concrétiser une démarche collective en tourisme durable et responsable par la signature de l'ensemble des associations et des entreprises de l'industrie touristique du Québec mobilisé et sensibilisé.
- Développer la mobilisation des entreprises touristiques et des divers acteurs.trices qui y transitent afin qu'ils priorisent le développement durable et responsable dans leurs stratégies, décisions et gestes.
- Contribuer à positionner le Québec comme une destination touristique durable.³⁴

Afin de permettre à l'Alliance de mettre en œuvre ce plan d'action, le gouvernement du Québec lui octroie une aide financière de 2,5 millions de dollars sur trois ans.

En plus d'établir diverses stratégies pour rayonner à l'externe, les organisations touristiques doivent également mettre en place des politiques durables internes à l'entreprise.

3.2 Entreprendre une démarche RSE dans une entreprise

L'adoption de politique interne de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) est une action de plus en plus courante au sein des entreprises, qui plus est, si elles souhaitent se positionner comme promouvant des actions durables. Selon la BDC³⁵, la RSE « *repose sur l'idée qu'une entreprise devrait jouer un rôle positif dans la collectivité et tenir compte de l'impact environnemental et social de ses décisions.* »

Au sein d'une structure touristique, certaines actions à mettre en place sont primordiales. Tout d'abord, il est nécessaire de réaliser un bon autodiagnostic afin

³⁴ Alliance de l'industrie touristique du Québec, 2022, Parcours DD en tourisme, <https://alliancetouristique.com/developpement-durable/#convention>, consulté en ligne le 14/05/23

³⁵ Banque du Canada, Qu'est-ce que la responsabilité sociale d'entreprise (RSE)?, <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/responsabilite-sociale-d-entreprise> consulté le 16/05/23

d'identifier les enjeux les plus importants de l'entreprise et de mesurer ainsi les impacts :

- directs et indirects (consommations de ressources naturelles)
- d'approvisionnements
- économiques de l'activité.

En ce qui concerne l'aspect environnemental, une mesure clé consiste à évaluer l'empreinte carbone de l'entreprise afin de déterminer les principales sources d'émissions de gaz à effet de serre. Dans le secteur du tourisme, il est essentiel que la RSE ne se limite pas aux opérations quotidiennes, mais s'étende également aux services proposés, en tenant compte de leur impact environnemental et social. Cette évaluation diagnostique est réalisée en recueillant des données internes de l'entreprise, ainsi qu'en effectuant des entretiens avec les parties prenantes de l'entreprise, qui englobent les employés, les fournisseurs, les clients, les partenaires, les collectivités locales, et d'autres acteurs impliqués dans l'entreprise.

Quand le diagnostic est réalisé, Petiot (2023),³⁶ suggère de formaliser des engagements en prenant en compte ce que l'entreprise fait déjà (formalisation des actions en place) et en décidant de nouveaux engagements forts sur les sujets d'impacts prioritaires. Par exemple, réduire sa production de déchets, travailler sur le gaspillage alimentaire, s'engager sur une part d'achats locaux, travailler avec des partenaires régionaux, etc. Elle ajoute que les touristes sont une partie prenante à ne pas négliger. En effet, il est important de les intégrer à la démarche pour ainsi les sensibiliser aux enjeux environnementaux et en leur proposant des mobilités moins carbonées comme des véhicules électriques, des navettes, etc.

Également, un autre point clé d'une démarche RSE est l'aspect social. Pour cela, les organisations doivent miser sur le bien-être des salariés et leur santé mentale. De

³⁶ Voyageons Autrement, 2023, Et si on parlait de RSE! <https://www.voyageons-autrement.com/rse-secteur-du-tourisme> consulté le 22/05/23

nombreuses initiatives peuvent être développées telles que l'intégration des employés dans les prises de décision, offrir des avantages, travailler en transparence...

Enfin, un volet à ne pas oublier dans une bonne démarche RSE est la gouvernance pour permettre une intégration de cette stratégie au sein de l'entreprise et ainsi garantir une gestion éthique.

Lorsque le plan d'action a été établi et mis en œuvre (mesure des gaz à effets de serre, sondage aux employés sur leur bien-être, etc.), la structure touristique peut communiquer sur ses résultats, par exemple sous la forme d'un rapport de développement durable afin que la démarche soit transparente, ouverte et utile à tous.

Conclusion du chapitre 1

Le tourisme responsable et durable n'est pas simplement une tendance, mais représente l'avenir du tourisme à l'échelle mondiale. Le gouvernement du Québec et les organisations touristiques québécoises l'ont bien compris puisqu'elles mettent de plus en plus de mesures en place afin de promouvoir des pratiques de voyages plus écoresponsables. Malgré une volonté de pratiquer un tourisme plus durable, les initiatives concrètes des voyageurs sont encore faibles. En effet, selon une étude menée par la Chaire, les voyageurs québécois souhaitent « *voyager de façon plus responsable. Cependant, peu d'entre eux choisissent un hébergement ou un attrait en raison de leur orientation durable (22 %) ou payent pour compenser les émissions de gaz à effet de serre émises lors de leurs déplacements (10 %)*³⁷. On retrouve également cet écart entre les intentions et les comportements de voyage au niveau international. En effet, selon une étude menée par Booking, « *un peu plus de 70 % des voyageurs interrogés désirent faire plus d'efforts pour voyager de manière responsable en 2023* » sans pour autant agir.

³⁷ Réseau de veille en tourisme, 2023, https://veilletourisme.s3.amazonaws.com/2022/Cahier+tendances+2023/Cahier_Tendances2023.pdf consulté en ligne le 12/05/23

Afin de protéger la planète, il est primordial que les individus agissent concrètement. Pour ce faire, les cabinets de conseil en tourisme ont un rôle à jouer quant à la mise en place d'actions de sensibilisation et de mise en action par les structures touristiques.

Chapitre 2 : Les cabinets de conseil au service des projets durables

Pour répondre aux nouveaux besoins des visiteurs, les connaissances et les compétences des acteurs du tourisme sur les tendances actuelles sont primordiales.

1) Les cabinets de conseil

1.1 Définitions et concepts

Selon l'Office québécois de la langue française, un cabinet de conseil est une « organisation réunissant des experts qui ont pour tâche d'assister et de conseiller des personnes, des entreprises ou des organismes dans la direction de leurs affaires. »³⁸

« Les services de conseil sont classés en deux domaines. Il existe des classifications thématiques (en fonction du sujet du conseil) et méthodologiques (en fonction de la méthode du conseil). L'objectif principal des sociétés de conseil est d'accroître l'efficacité de l'organisation et de l'entreprise en général. » (Ruhanen, 2021, p104)
L'auteur ajoute que les consultants ont la compétence d'élaborer des manuels de

³⁸ Office québécois de la langue française, <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8365978/societe-de-conseil>, consulté le 14/05/23.

formation comme par exemple des scénarios de travail ou des lignes directrices pour les services.

Les missions du consultant sont variées et différentes selon les cabinets et leur secteur, cependant on retrouve certaines tâches communes. En effet, ces principales activités sont la recherche et l'analyse des données à travers les informations fournies par les clients ou obtenues suite à des recherches personnelles. Selon Essaid and al (2021, p7) « *les informations recueillies constituent la base des recommandations à apporter afin de répondre aux questions spécifiques.* »

Dans son ouvrage, Ruhanen (2021, p25) met en exergue les différents profils de consultants : les experts, les conseillers et ceux qui ont un rôle d'intermédiaire avec la population locale. Il explique que leur rôle est généralement « *dicté par les organisations financières, car leur activité dépend de la taille du projet, du financement offert...* »

Les entreprises font appel à des consultants lorsqu'elles font face à une impasse, une situation irréversible ou lorsqu'elles ont besoin d'une nouvelle perspective pour résoudre les problèmes. Selon Essaid and al (2021, p7), les consultants sont engagés pour :

- Apporter un point de vue objectif sur les problèmes de l'entreprise. Étant extérieurs à l'entreprise, les consultants peuvent offrir une analyse impartiale de la situation, sans être affectés par les problèmes politiques internes. Leur point de vue objectif facilite l'analyse et l'acceptation des recommandations.
- Apporter une expertise spécifique et des solutions novatrices. Les consultants ont acquis une expérience de travail avec divers clients d'un même secteur d'activité ayant fait face à des problèmes similaires. Ainsi, engager des

consultants permet aux entreprises de bénéficier de solutions efficaces et adaptées à leurs problèmes.

- Fournir les ressources nécessaires pour résoudre rapidement et efficacement des problèmes spécifiques. Les entreprises n'ont souvent ni le temps, ni les ressources, ni les qualifications requises pour résoudre certains problèmes. Les consultants sont là pour soulager les dirigeants et leur offrir des conseils.
- Apporter de nouvelles connaissances et pratiques aux gestionnaires. Les consultants ne se contentent pas de répondre à la demande du client, ils cherchent également à faire connaître des pratiques nouvelles et efficaces aux gestionnaires qui sont ouverts à l'innovation.

1.2 Les cabinets de conseil en tourisme

Les cabinets de conseil existent dans tous les secteurs. Selon Essaid and al (2021, p6) « *les différences résident au niveau des industries et fonctions traitées, de la clientèle touchée, de la culture propre des firmes et du réseau.* » L'auteur démontre qu'il existe une multitude de firmes de conseil. Par exemple au Canada, on retrouve les « Global Management consulting firms » telles que McKinsey, Bain ou BCG, qui touchent un large éventail d'industries et de fonctions dans le monde de la gestion. Puis il y a les « boutiques » qui se focalisent sur certaines industries (niches) ou fonctions. (Essaid and al, 2021, p6)

Un cabinet de consulting en tourisme a pour objectif d'aider les organisations touristiques à réaliser leurs projets grâce à son expertise. Pour ce faire, le cabinet effectue de nombreuses recherches afin de répondre aux besoins du client. Selon le mandat, divers services peuvent être offerts : études de marché, de faisabilité, d'opportunité, analyses de l'offre et des comparables, planification stratégique,

d'affaires, sondages clients, etc. Les cabinets sont généralement experts sur toutes les formes de tourisme.

On compte plusieurs cabinets de conseil spécialisés en tourisme au Canada pour un au Québec : TouriScope³⁹. En effet, au Québec, les cabinets de consulting touchent une thématique large. Par exemple, un des concurrents de TouriScope est Vignolia⁴⁰ et il est spécialisé en stratégies d'affaires, mais pour plusieurs domaines : marketing, immobilier, finance, tourisme, etc. Un autre de leur concurrent est Raymond Chabot⁴¹, un cabinet spécialisé en redressement financier, qui conseille les organisations de tout type de secteur au sujet de la comptabilité. Ces entreprises répondent aux mêmes appels d'offres touristiques que TouriScope lorsque leur expertise est concernée. Au niveau du secteur touristique en lui-même, les concurrents du cabinet TouriScope sont les consultants autonomes qui sont des autoentrepreneurs, collaborant avec diverses firmes expertes selon les tailles des mandats confiés comme Sylvain Audet⁴², Denis Dutilly et bien d'autres. Également, la Chaire de tourisme transat⁴³, spécialisée en recherche touristique, utilise de temps en temps son expertise pour conseiller des structures touristiques et devient donc un concurrent pour TouriScope.

Comme énoncé précédemment, les consultants en tourisme ont régulièrement des missions visant à la gestion de projets. Pour cela, la sous-partie suivante abordera cet aspect.

2) Les fondements de la gestion de projets

Selon Labrouche, (2021, p61) « *La gestion de projet en tant que discipline codifiée fait son apparition dans les années 1950, et donne naissance à des associations*

³⁹ L'entreprise où j'effectue mon stage, sera développée en deuxième partie

⁴⁰ Lien du site web : <https://vignolastrategies.com/>

⁴¹ Lien du site web : <https://www.raymondchabot.com/fr/>

⁴² Lien du site web : <https://www.sylvinaudet.com/>

⁴³ Lien du site web : <https://chairedetourisme.uqam.ca>

professionnelles spécialisées destinées à structurer le champ. » Un projet consiste à anticiper sur l'avenir. Faire des projets, c'est se projeter dans le futur et accepter la part d'incertitude qui en découle. « *Un projet est une succession de tâches ou d'actions qui répondent à un besoin dans un délai défini grâce à des ressources allouées (humaines, matérielles, financières). Il est temporaire, unique et a besoin d'être traité avec une approche précise pour être réalisé dans les meilleures conditions. Les résultats du projet se nomment des livrables.* »⁴⁴

Ce n'est pas un terme récent, en effet, les Hommes conçoivent et réalisent des achevments de l'ordre du projet depuis la nuit des temps. Les origines de la gestion de projet telle que nous l'entendons aujourd'hui remontent à la Renaissance. (Labrousse, 2021, p.59) Selon l'auteur (2021, p.59), « *c'est à cette époque que le mot prend une acception plus technique et concrète. On retrouve l'idée d'un travail visant à préparer l'atteinte d'un objectif. Le mot finit enfin par recouvrir à la fois le plan ainsi que son exécution dans une conception moderne.* »

2.1 Définitions et concepts

La gestion de projet, aussi appelée management de projet, représente les activités visant à organiser le bon déroulement d'un projet, en respectant des objectifs précis et les délais fixés.⁴⁵ La gestion de projet englobe donc « *les différentes méthodes, les techniques et les outils nécessaires à la conduite et la coordination des tâches à exécuter pendant le cycle de vie du projet, de l'évaluation de l'opportunité jusqu'à la clôture du projet.* »⁴⁶ Pour Declerck, la gestion de projet désigne des méthodes ou des techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires, fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contrainte de temps et de ressources. (Hazebroucq, 1999, p.91)

⁴⁴ Hubsopot, 2022, Le guide de la gestion de projets, p4

⁴⁵ Hubsopot, 2022, Le guide de la gestion de projets, p4

⁴⁶ Hubsopot, 2022, Le guide de la gestion de projets, p4

Le management de projet renvoie à deux dimensions : une dimension d'aide à la décision d'une part et une dimension opérationnelle d'autre part. Selon Labrouche (2021, p.75), « *la gestion de projet permet au chef de projet de piloter le projet grâce à des outils qui vont générer les données suffisantes pour prendre les bonnes décisions. Cette aide à la décision apportera des informations sur la planification du projet, les risques, les coûts, la qualité... De plus, la direction de projet fixe les objectifs et met en œuvre les moyens pour mener à bien le projet.* »

Le tableau ci-dessous présente les deux dimensions principales dans la gestion de projet : une dimension purement technique et une dimension socioculturelle :

Dimension technique	Dimension socioculturelle
<ul style="list-style-type: none"> • Étendue du projet • Structure de découpage du projet • Calendrier • Attribution des ressources • Budget de ref • État d'avancement des travaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership • Résolution des problèmes • Travail d'équipe • Négociations • Politiques • Attentes clients

*Tableau 1 : Les dimensions principales de la gestion de projet
Source : Labrouche, 2021, p.77*

Dans la gestion de projets, la dimension technique permet de faire avancer le projet en mettant en œuvre différents outils de gestion : planification des tâches, suivi des budgets, organisation et contrôle du projet. Cependant la gestion de projets passe également par la gestion d'hommes et de femmes. Pour cela, la dimension socioculturelle est très importante. Selon Labrouche (2021, p.77), « *La mise en œuvre du projet nécessite de pouvoir combiner les compétences des différents collaborateurs et faire en sorte qu'ils travaillent tous dans la même direction.* »

Avant de monter un projet, divers processus sont à prendre en compte. Tout d'abord il est important d'étudier la faisabilité du projet, c'est-à-dire vérifier si le projet est viable et peut être concrétisé dans des délais réalistes et à un coût acceptable. Pour cela, il est alors nécessaire d'effectuer une étude de faisabilité. En effet, elle permet de déterminer « *tous les aspects du projet, tant au niveau des besoins, des compétences nécessaires à sa réalisation, qu'au niveau des freins de sa mise en place. Elle permet aussi de se fixer les objectifs à atteindre, d'étudier le retour sur investissement espéré selon différents scénarios menant à sa réussite et d'évaluer les risques.* »⁴⁷

Deuxièmement il faut établir un plan de gestion de projet, en guise de feuille de route pour définir la manière dont le projet sera mené à bien. Il reprend les objectifs, le budget, le calendrier et les livrables. Puis identifier avec le client les livrables du projet qui contiennent les composantes du produit final ou du service.

Une étude conseille également « *d'effectuer la segmentation et l'organisation des tâches du projet, suivi de l'attribution à l'équipe pour organiser correctement les missions et veiller à ce que toutes les parties prenantes soient intégrées dans le projet. Pour finir, pour s'assurer du bon déroulement du projet après avoir été lancé, selon les fonctions des spécificités du projet, il faut alors opter pour une méthode de gestion de projet.* »⁴⁸

Différentes méthodes existent pour mener à bien des projets, selon les besoins et attentes.

Pour s'adapter à tout type de projets, la méthode agile est conseillée. En effet, cette méthode polyvalente permet de gérer les imprévus en s'appuyant sur le retour d'expérience. Le client est très impliqué dès le début du projet et ceci pour toute sa durée. Son implication lui permet d'avoir une liberté de modification.

⁴⁷ Hubsopot, 2022, Le guide de la gestion de projets, p5

⁴⁸ Hubsopot, 2022, Le guide de la gestion de projets, p5

Ensuite, une méthode très utilisée est la gestion en cascade par sa simplicité à comprendre et à mettre en place. Cette méthode est qualifiée de prédictive, car elle détaille les phases de cadrage et de conception. En effet, chaque étape est planifiée à l'avance et le client n'intervient qu'à la clôture du projet pour validation.

Dans les années 1980, la méthode de cycle V s'est développée. Celle-ci implique chaque étape du cycle de vie du projet : conception, réalisation et validation. Avec cette façon de gérer ses projets, il n'est pas possible de revenir sur les phases précédentes si un besoin de changement est nécessaire : c'est une méthode peu flexible.

Plusieurs autres méthodes de gestions existent (approche hybride, méthode lean, méthode Prince 2, etc.) et pour savoir comment choisir la meilleure méthode de gestion pour son projet, il est important d'étudier les besoins, objectifs et finalités du projet. Par exemple, la création d'un objet physique nécessite une approche classique, car les attentes sont claires. En revanche, pour un projet plus créatif, il est préférable d'utiliser une méthode agile qui permet une plus grande souplesse. Aussi, une étude⁴⁹ recommande de s'appuyer sur ses expériences passées et l'environnement de son équipe (si elle est plutôt flexible ou stricte) et pour finir il faut considérer le niveau d'implication client.

Malgré la pluralité d'approches existantes de la gestion de projets, les différentes étapes pour établir un projet sont ressemblantes.

2.2 Typologies des projets

Selon Hazebroucq, (1999, p.209), « *le vaste champ d'expérience que constitue le management de projets a permis divers essais de classification de ces projets en une typologie essentiellement variable.* »

⁴⁹ Hubsopot, 2022, Le guide de la gestion de projets, p15

Labrouche, (2021, p.63) énonce qu'il est possible de « *dresser des typologies à partir de critères pertinents selon les caractéristiques de l'ensemble des projets existants.* » Selon lui, une première manière de classer les projets est de le faire par leur taille. En effet, il expose qu'il existe des projets de très grande envergure impliquant plusieurs centaines de personnes, des milliards d'euros de budget et durant plusieurs années, comme par exemple le projet de l'EPR de Flamanville par EDF. Ensuite, il y a des projets de taille moyenne qui impliquent une centaine de personnes pour un budget en millions d'euros et durant quelques mois. C'est le cas, par exemple, des projets de construction de grands navires. Enfin, il reste la catégorie des petits projets. Ces projets sont certainement les plus répandus. Ils impliquent au maximum une dizaine de personnes pour des projets de l'ordre du millier d'euros. Leur durée est souvent assez courte. C'est le cas par exemple du développement d'une application mobile simple.

Labrouche, (2021, p.63) énonce également qu'une autre façon de dresser une typologie des projets est de choisir un critère plus qualitatif. Ainsi, « *il est possible de classer les projets selon leur caractère innovant.* » (Labrouche, 2021, p.63)

Le tableau suivant, proposé par Bonnin et Bouzdine-Chameeva (2012), en est un exemple.

Type de projet	Aspect méthodologique	Facteur clé de succès	Exemple
Peu innovant	<ul style="list-style-type: none"> • Démarches maîtrisées • Estimation des coûts • Conception technique • Organisation logistique 	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise des coûts, des délais et de la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Construction d'un bâtiment
Innovant	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion du risque • Anticipation technique ou marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à rentabiliser les investissements 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de nouvelles technologies • Lancement d'un produit dit révolutionnaire
Organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic de l'existant • Évaluation du scénario 	<ul style="list-style-type: none"> • Implication de personnes concernées • Maîtrise de la communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre du système qualité • Réduction du temps de travail

Tableau 2 : Les différentes typologies de projet
Source : Bonnin et Bouzdine-Chameeva (2012) dans Labrouche, 2021, p.63

2.3 Théories fondamentales

Pour monter un projet, différentes étapes sont nécessaires.

Dans un premier temps, la délimitation du « cadrage » est primordiale puisqu'elle délimite le cadre général selon les besoins du client.

Le cadrage regroupe les grands principes et les objectifs correspondant à la finalité du projet, ce qui permet de guider l'équipe tout au long du projet. De manière générale, ceux-ci sont indiqués dans le cahier des charges fourni par le client.

Lors de cette phase d'initialisation, la prise en compte des contraintes (budgétaires, temps) et des ressources à allouer pour concrétiser le projet (moyens matériels, profils et compétences) est importante. C'est également pendant cette étape que les

responsabilités de chacun sont attribuées. Une étude⁵⁰ annonce que deux documents peuvent être nécessaires au cadrage : l'étude d'opportunité pour valider la pertinence du projet et l'étude de faisabilité pour analyser les aspects opérationnels et techniques. De plus, une note de cadrage, qui est un document synthétisant l'ensemble de cette phase, doit être rédigée. En effet, ce document présente la finalité du projet et décrit tous les moyens mis en œuvre et les freins à considérer pour sa bonne réalisation. Cette étape de démarrage se clôture par un kick-off, c'est-à-dire la réunion de lancement de la phase de conception.

La seconde phase de la gestion de projet est la « conception ». Cette étape consiste en la structuration et la planification des tâches à effectuer. Chaque ressource est assignée à des sous-projets pour que les risques soient évalués. Il convient également de fixer les indicateurs de réussite et de performance. Pour ce faire, le chef de projet a recours à divers outils de gestion de projets tels que le diagramme de Gantt, (il permet la visualisation d'un projet dans son ensemble selon une liste de tâches et leur durée), le diagramme de PERT (il permet la distinction d'une succession de tâches et l'évaluation de leur durée) et la méthode MoSCow, (elle permet de prioriser une tâche par rapport à une autre).

C'est également lors de cette phase que le chef de projet choisit la méthode de gestion qui sera utilisée : agile ou traditionnelle ?

Dans un troisième temps se déroule l'étape de « réalisation ». Il s'agit de la phase opérationnelle du projet, au cours de laquelle les équipes exécutent les tâches qui leur sont assignées dans le respect des délais fixés. L'objectif est de créer et livrer les livrables définis préalablement afin de satisfaire la demande initiale.

Cette étape peut varier en fonction de la méthode de gestion utilisée, tout comme le rôle du chef de projet. Par exemple, dans une approche agile, les équipes bénéficient d'une plus grande autonomie que dans une méthode traditionnelle.

⁵⁰ Hubsopot, 2022, Le guide de la gestion de projets, p10

Pour terminer, un « suivi » est effectué. La responsabilité principale du chef de projet est de garantir la progression satisfaisante du projet et de maintenir sa cohérence avec les objectifs fixés. Un suivi attentif permet également de prévoir la phase finale du projet : la clôture. Celle-ci se produit lorsque les objectifs ont été atteints et que le projet est livré. Le client valide les livrables qui ont été produits.

Enfin, il est essentiel de réaliser une évaluation rétrospective des aspects positifs et négatifs du projet afin de faire le point sur l'expérience acquise et d'en tirer des enseignements pour l'avenir.

Les analyses de différents auteurs mettent également en exergue des clés pour réussir un projet de qualité. Ils mettent en avant l'importance d'une rédaction du cahier des charges bien détaillée et claire. Aussi, selon la méthode choisie, organiser des réunions fréquentes de suivi avec le client permet de s'assurer que les objectifs sont bien suivis.

2.4 Les différents outils de gestion de projets utilisés en cabinet de conseil

L'élaboration de projets induit l'utilisation d'outils afin de mener au mieux les réalisations. Chaque secteur utilise des outils différents selon l'approche de gestion choisie, la typologie du projet ainsi que sa spécialité.

Ici nous allons étudier plus précisément les outils d'analyses utilisés dans un cabinet de conseil. Dans ces structures, la gestion n'est pas tangible, pour ceci, une méthode de gestion de projets dite agile⁵¹ est préférable.

Divers outils numériques ont vu le jour depuis l'avènement des nouvelles technologies et ne cessent d'être améliorés. Par exemple, un outil utilisé en gestion de projets dans le monde entier et notamment au Canada est Monday.

⁵¹ Définition expliquée page 38

Monday⁵² est une plateforme qui permet de centraliser les activités, le travail, les processus, les fichiers, etc., d'une entreprise. Sur cet espace de travail se retrouvent toutes les ressources utiles à la bonne réalisation des projets. L'équipe bénéficie d'un aperçu global de l'activité de l'entreprise grâce à des tableaux de bord personnalisables. La personnalisation offre aux organisations la flexibilité de s'organiser comme elles le souhaitent. Par exemple, il peut être possible de créer un tableau par projet. Puis chaque tableau peut être classé en sous-catégorie (projet en cours, projets à venir, projets achevés, etc.).

Dans un tableau, chaque colonne peut être modifiée par l'équipe, ce qui donne de la visibilité sur la personne référente du projet, la date de réalisation de la tâche, le nombre de temps passé sur chaque tâche et bien d'autres aspects. Monday offre également sur la plateforme de quoi réaliser des plannings, mesurer l'état des financements, répertorier les coordonnées de l'équipe pour la gestion des ressources humaines, lister les contacts clients, etc. L'atteinte des objectifs est lisible.

En parallèle, il est nécessaire pour une organisation de communiquer sur l'état d'avancement des projets afin que n'importe quel employé de l'entreprise puisse continuer d'avancer même si la personne initialement référente est absente. Pour les structures travaillant en physique comme celles collaborant en virtuel, la mise en place d'un agenda partagé permet aux membres d'accéder en temps réel au planning et de se tenir informés. Dans la même idée, la création d'un drive partagé à toute l'équipe permettant un accès commun aux ressources du projet est à l'heure actuelle primordiale.

⁵² Lien du site web :

https://monday.com/lang/fr/?gspk=YW5pdGFidXJpbGluYTc4MTc&gsxid=zuEpSsZnzdn8&utm_campaign=partnerst&utm_medium=anitaburilina7817&utm_source=partner

▼ Réception de l'offre

<input type="checkbox"/>	Tâche	Responsable	Collaborateur	Statut	Période de tra...	Heures prévues	Heures rée
<input type="checkbox"/>	Montage questionnaire			Fait	mars 28 - 31	2 h	1 heures
<input type="checkbox"/>	Traduction			Fait	avr. 26	1 h	0,75 heures
<input type="checkbox"/>	Révision questionnaire			Fait	avr. 24 - 28	1 h	0,25 heures
<input type="checkbox"/>	Révision questionnaire			Fait	avr. 28		0,75 heures
<input type="checkbox"/>	Montage sondage			Fait	avr. 17 - 20	1 h	2,5 heures
<input type="checkbox"/>	Envoi sondage			Fait	avr. 26 - 28	0,5 h	0,5 heures
<input type="checkbox"/>	Suivi et relance			Fait	mai 3 - 4	0,5 h	0,5 heures
<input type="checkbox"/>	Analyse sondage initiale			Fait	mai 1 - 5	1 h	1 heures
<input type="checkbox"/>	Analyse sondage approfondie			Fait	mai 1 - 5	3 h	3 heures
<input type="checkbox"/>	Mise en page			Fait	mai 8 - 12	2 h	1 heures
<input type="checkbox"/>	Mise en page (copy)			Fait	mai 8 - 12		0,75 heures
<input type="checkbox"/>	Révision sondage			Fait	mai 8 - 12	1 h	1 heures
<input type="checkbox"/>	Tirage au sort			Fait	-		0,5 heures

Figure 9 : Exemple d'un tableau Monday pour un projet dans l'entreprise TouriScope
 Source : Elise Delaplace, 2023

À ces méthodes de facilitation d'organisation peuvent s'ajouter des outils de gestion de projets. Selon le projet, ils peuvent varier. Par exemple, lors d'un projet stratégique visant à analyser le macro-environnement externe d'une entreprise, faire un PEST(EL) est intéressant. Une étude⁵³ explique que cet outil marketing « *dresse ainsi un portrait de l'environnement externe et évalue l'impact des facteurs macroéconomiques sur l'organisation. Les facteurs sont d'ordre politique, économique, socioculturel, technologique, voire environnemental et légal.* » L'utilisation de l'analyse PESTEL peut être appliquée pour divers projets, par exemple lors d'une analyse globale de l'entreprise, une planification stratégique, etc.

⁵³ Hubsopot, 2022, Le guide de la gestion de projets, p14



Figure 10 : Analyse PESTEL
Source : êtrecomptable.com⁵⁴

Ensuite, un autre outil pertinent, probablement le plus répandu dans le monde des affaires contemporain, est le modèle d'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats) ou FFOM⁵⁵. Ce modèle SWOT analyse tant l'environnement externe de l'entreprise pour en faire ressortir les occasions d'affaires et les menaces auxquelles l'entreprise aura à faire face ou auxquelles elle est déjà confrontée que l'environnement interne à l'entreprise pour identifier les forces et les faiblesses de l'organisation : « *Cet outil permet de déceler des occasions d'affaires et d'arriver à un choix de stratégie.* »⁵⁶

Lors de son utilisation, il ne s'agit pas seulement de dresser une liste des forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise consultée, mais aussi d'établir des

⁵⁴ Figure disponible sur E&A, études et analyses, 2020, <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/gestion-de-projet/analyse-pestel-03-11-2020.html> Consulté le 05/06/23

⁵⁵ En français : forces, faiblesses, opportunités, menaces

⁵⁶ Hubsopot, 2022, Le guide de la gestion de projets, p10

liens entre ces différents facteurs. Une étude⁵⁷ met en avant les questions à se poser :

- Pour l'analyse interne : Comment maximiser les forces ? Comment minimiser les faiblesses ? En quoi les forces permettent-elles de maîtriser les faiblesses ?
- Pour l'analyse externe : Comment maximiser les opportunités ? Comment minimiser les menaces ? En quoi les opportunités permettent-elles de minimiser les menaces ? Comment bien utiliser les forces pour saisir les opportunités ? Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités ? Comment utiliser les forces pour réduire les menaces ? Comment minimiser les faiblesses et les menaces ?



Figure 11 : Exemple d'éléments à analyser dans un FFOM
Source : Hubsopot p20

Selon les projets menés, études de marché ou de concurrence, d'autres outils peuvent être utilisés. Par exemple, le modèle des cinq forces de Porter. Il synthétise les facteurs influençant la performance d'une entreprise par cinq forces de l'environnement : le pouvoir de négociation des clients, la menace de nouveaux entrants sur le marché, le pouvoir de négociation des fournisseurs, les produits de substitution et l'intensité concurrentielle.⁵⁸

⁵⁷ Hubsopot, 2022, Le guide de la gestion de projets, p32

⁵⁸ Hubsopot, 2022, Le guide de la gestion de projets, p30

Conclusion chapitre 2 :

Les organisations touristiques font de plus en plus appel aux cabinets de conseil du fait de la nécessité de répondre aux nouveaux besoins des visiteurs pour leur offrir la meilleure expérience possible. Les consultants doivent s'adapter à toutes sortes de projets selon la forme de tourisme, la durée du mandat, le coût, etc. Pour s'assurer de la bonne conformité de la demande, la gestion de projets est essentielle.

Elle « *permet de vérifier que le projet reste en phase avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle apporte également une direction au projet : une vision, des motivations, un encadrement, une élimination des obstacles, pour que l'équipe puisse mener à bout le projet.* »⁵⁹ La prise en compte du développement durable dans le management de projets devient primordiale pour une clientèle de plus en plus sensibilisée. Pour ce faire, l'organisation interne d'un cabinet de conseil doit être structurée avec des valeurs similaires.

Chapitre 3 : Une réinvention des organisations

Le processus de gestion de projets requiert une bonne organisation qui découle d'un mode de management bien défini. Depuis le début de l'existence de l'humanité, différents modèles d'organisation ont vu le jour.

Frédéric Laloux est un coach indépendant en stratégie d'entreprise qui a longuement étudié les différents modèles d'organisation et qui met l'accent sur les entreprises dites Opale⁶⁰, sans aucune hiérarchie. Son livre « Reinventing Organizations » publié en 2014 est considéré par de nombreux auteurs comme « *le livre de gestion le plus*

⁵⁹ Hubsopot, 2022, Le guide de la gestion de projets, p6

⁶⁰ Ce concept sera défini page 53

influent de la dernière décennie. »⁶¹ En effet, il a été une source d'inspiration pour des milliers d'organisations à travers le monde, les incitant à entreprendre une transformation radicale en adoptant des pratiques de gestion différentes.

1) L'évolution des modèles d'organisation selon Frédéric Laloux

Selon Laloux (2014, p27), les modèles d'organisation ont évolué perpétuellement selon le développement de la conscience humaine. Chaque bond en avant a donné naissance à un nouveau mode de gestion, modes désignés par l'auteur, par un nom et une couleur.

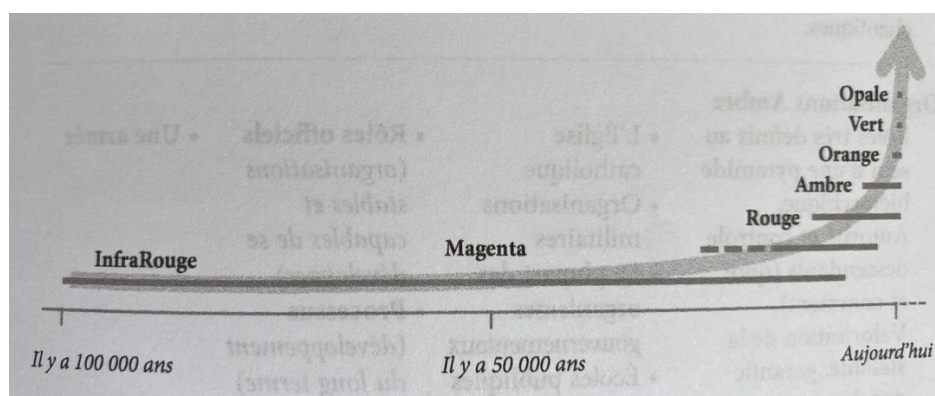


Figure 12 : L'évolution des modèles d'organisation selon Laloux
Source : Laloux, 2014

1.1 Les modes de gestion les plus utilisés

Dans son livre, Laloux analyse les comportements des êtres humains depuis leur apparition sur Terre.

Les deux premiers modèles qu'il présente sont les modèles « Infrarouge » et « Magenta », qui couvrent la période de 100 000 ans à 50 000 ans avant notre ère. Le modèle « Infrarouge » renvoie au stade le plus primitif du développement de l'humanité (Laloux, 2014, p38), c'est-à-dire quand les êtres humains vivaient en

⁶¹ Reinventing Organizations, <https://www.reinventingorganizations.com>. Consulté le 11/06/2023.

groupes familiaux, sans division du travail ni hiérarchie dans le groupe. Quant au modèle « Magenta », il fait référence au moment où l'humanité est entrée dans un stade de conscience. On parle désormais de tribus composées d'une centaine de membres, où les comportements sont ritualisés, dans l'obéissance des anciens. (Laloux, 2014, p39) Ici aussi la division du travail n'est pas présente, mais on commence à apercevoir un début de hiérarchisation puisque les anciens disposent d'un statut à part qui leur offre une certaine autorité.

Ensuite, l'auteur explique que plus récemment, le modèle « Rouge » est apparu et est daté du début de la formation de petites armées de conquête. Dans son livre, Laloux fait une métaphore de ce modèle en le comparant à une meute de loups. En effet, il explique que « *comme le chef de meute, le « mâle alpha » fait montre de sa force à chaque fois que nécessaire pour préserver son statut au sein de la meute.* » (Laloux, 2014, p41) Cela signifie que dans une organisation « Rouge », le chef doit démontrer une autorité incontestable afin de conserver sa position. En général, le leader s'entoure de sa famille afin de s'assurer d'une plus grande fidélité, il n'y a pas encore de titre ni de hiérarchie officielle.

Ces trois modes de « gestion » ne sont plus pratiqués dans les pays développés et en développement actuels.

1.2 Les modes de gestion verticaux

À la suite du modèle « Rouge » vient le modèle dit « Ambre » qui se développe à partir de l'instant où les êtres humains internalisent les normes d'un groupe et prennent conscience plus en profondeur des sentiments et des perceptions d'autrui. On associe ce mode de gestion à la période de développement des États, institutions, religions organisées où le surplus de calories généré par l'agriculture nourrit les dirigeants. Laloux (2014, p44) explique que « *l'avènement des organisations au stade Ambre est accompagné de deux avancées majeures : la capacité à planifier à moyen et long terme et à se doter de structures d'organisations stables.* » Les grands exemples

historiques marquants de ce modèle sont la construction des Pyramides et de la Grande Muraille de Chine. Encore aujourd'hui, les organisations « Ambre » sont présentes : organismes gouvernementaux, écoles publiques, institutions religieuses.

Contrairement au modèle « Rouge », les structures « Ambre » consolident le pouvoir grâce à des titres officiels, des hiérarchies instituées et des organigrammes. (Laloux, 2014, p46) La planification et l'exécution sont rigoureusement dissociées : la réflexion se fait en haut et l'action en bas.

Ensuite, Laloux présente le modèle « Orange » qui s'est répandu dans les milieux instruits avec les Lumières et la révolution industrielle. L'auteur explique que « *c'est désormais un mécanisme d'horlogerie complexe dont il est possible d'étudier et de comprendre les rouages internes et les lois naturelles.* » (Laloux, 2014, p49) En effet, le niveau cognitif « Orange » a généré un développement de la recherche scientifique, de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Cela a permis de gagner environ dix ans d'espérance de vie en chassant la famine et la peste du monde industriel. Désormais chacun peut être libre de suivre ses buts, le besoin de réussite sociale est très important. En termes de management, Laloux (2014, p53) annonce que « *plus on mobilise de cerveaux de l'entreprise, plus et plus vite on innovera* » On parle également de management par objectifs c'est-à-dire que la direction donne des objectifs étape par étape aux employés qui ont, généralement, la liberté de choisir la façon dont ils vont les atteindre, tant qu'ils sont atteints. Afin de stimuler l'équipe, les leaders mettent en place des systèmes de récompenses, de primes, de concours, etc. La hiérarchie est de moins en moins catégorique et les employés ressentent davantage de liberté, par exemple la tenue de travail est moins différenciée.

Le modèle « Orange » s'identifie aujourd'hui dans les grandes organisations telles que Nike, Amazon, Coca-Cola, etc.

L'avant-dernier modèle d'organisation défini par Frédéric Laloux est le modèle « Vert ». Celui-ci est plus sensible aux ressentis des individus et vise à une plus grande égalité entre tous.

L'auteur (Laloux, 2014, p59) date ce mode d'organisation à la fin du XVIIIe siècle lorsque les personnes fonctionnant pour le paradigme « Vert » ont commencé à se battre pour l'abolition de l'esclavage, la libération des femmes, la séparation de l'Église et de l'État, etc. Aujourd'hui, ce courant de pensée est notamment présent dans les associations et organisations à but non lucratif. Laloux (2014, p60) annonce que « *les chefs devraient être au service de ceux qu'ils dirigent* ». La hiérarchie est toujours présente, mais les employés ont la possibilité de prendre certaines décisions sans demander l'accord à leurs supérieurs. Dans de nombreux cas, les organisations dites « Vertes » développent leurs activités dans un objectif de motivation pour les employés : la culture d'entreprise est primordiale. Aujourd'hui, toute entreprise de taille importante doit publier son rapport de RSE (Responsabilité Sociétale des entreprises),⁶² car celle-ci est responsable non seulement envers les investisseurs, mais aussi envers les salariés, l'environnement social immédiat et l'environnement. La responsabilité sociétale est sa raison d'être et prône de meilleures conditions de travail et des initiatives visant au développement durable.

2) Qu'est-ce que le management Opale ?

2.1 Histoire et définition

Le dernier mode de gestion mis en lumière par Frédéric Laloux dans son livre « Reinventing Organizations » est l'opacité. Après des années de recherches, il annonce publiquement ce nouveau paradigme de management lors d'une conférence réalisée à Bruxelles le 14 mars 2014.

Le mode de gestion « Opale » a émergé depuis plusieurs années, par des personnes ayant le sentiment que le management hiérarchique arrivait à ses limites, et qu'il entraînait de plus en plus une baisse de motivation des travailleurs. Laloux a constaté

⁶² Terme développé dans le chapitre 1, au 3.2.

lors de ses recherches que les entreprises mettant en place ce mode de gestion ne se connaissaient pas entre elles et étaient de secteurs totalement différents. Cependant, elles ont trouvé des façons similaires de gérer leur organisation. Dans son livre l'auteur présente douze d'organisations ayant opté pour l'opacité dans le monde⁶³, qui sont son fil conducteur.

La gestion « Opale » est un modèle autogouverné, sans hiérarchie. Ce mode de gestion concret est une nouvelle façon de concevoir la collaboration et la structuration. Dans sa conférence (2014), Laloux donne divers exemples pour prouver l'idée qu'un système peut très bien fonctionner sans leader : un cerveau avec ses différentes terminaisons qui fonctionnent ensemble ainsi que les écosystèmes où chaque organisme vit en harmonie avec une structure sans être gouverné.

Une entreprise Opale s'appelle aussi une entreprise libérée ou autogouvernée. Dans celle-ci, les employés sont libres de prendre les décisions qui leur semblent les meilleures pour l'entreprise. Afin que l'organisation soit structurée et fonctionne correctement, ceci demande une vision claire et partagée à tous les membres, des règles de savoir-vivre. En effet, les trois piliers de l'opacité sont l'autogestion, la plénitude au travail et la raison d'être évolutive⁶⁴.

Plusieurs études démontrent que cette gouvernance horizontale génère du bien-être au travail et les structures fonctionnant en opacité sont très performantes, peu importe leur secteur d'activités. Mais avant de vous expliquer précisément comment est gérée une entreprise Opale, nous allons découvrir les entreprises Opale existantes dans le monde.

⁶³ Explication des organisations dans le chapitre 3, au 2.2

⁶⁴ Ces notions seront développées plus en détail page 70

2.2 Les structures Opale dans le monde

Le mode de gestion Opale se développe de plus en plus dans le monde entier. En effet, selon Fabrice Gagnant⁶⁵, « 5% de la population occidentale serait à ce jour en phase avec ce stade naissant. »⁶⁶

Les entreprises Opale opèrent dans des secteurs d'activités complètement différents (hôpitaux, écoles, agroalimentaire, fabrication de pneus, etc.). Certaines emploient des dizaines de personnes et d'autres des dizaines de milliers. (Laloux, 2014, p30)

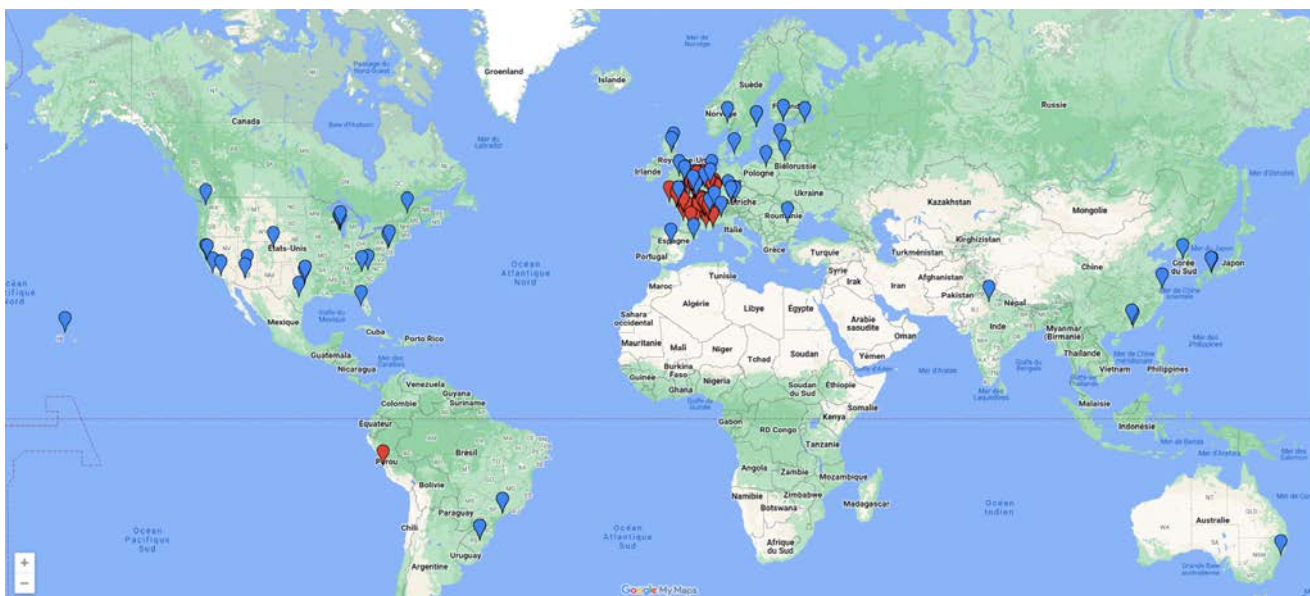


Figure 13 : Carte des entreprises libérées ou en cours de libération dans le monde actualisée en 2020.
Source : Gagnant, 2020⁶⁷

La figure 13 met en lumière une forte présence de cette forme de management dans les pays développés. La concentration est très forte en Europe et aux États-Unis.

⁶⁵ Chercheur et auteur

⁶⁶ Organisations Opale : des communautés organiques, <https://www.fabricegagnant.com/reinventing-organizations/> . Consulté le 17/06/23.

⁶⁷ Lien pour visionner cette carte : <https://www.google.com/maps/d/embed?mid=1DYZ1rMoINLKhFPIHC5t8tJPnRAw&ll=31.54449875751026%2C-6.6722448806347145&z=3>. Consulté le 17/06/23.

Cependant, certains pays en développement comme l'Inde, le Pérou, le Brésil mettent en place ce mode de gestion.

Dans son livre, Laloux a fait le choix d'étudier douze entreprises Opale⁶⁸ ayant plus de 100 salariés. Comme énoncé précédemment, ce sont principalement ses recherches sur ces entreprises qui lui ont permis de comprendre le fonctionnement de l'opacité. Parmi les structures, sept sont basées en Amérique du Nord et cinq en Europe.

- La plus grande entreprise étudiée est AES, une des plus grandes structures mondiales de production et de distribution d'électricité, localisée aux États-Unis. En 2014, 400 000 collaborateurs dans le monde entier y travaillaient.
- BSO Origin, basée aux Pays-Bas, dispose de 10 000 employés. C'est une entreprise de conseil en informatique.
- Buurtzorg est une organisation dans le secteur des soins de santé à domicile, située aux Pays-Bas. 7 000 collaborateurs travaillaient en 2014.
- RDH (Resources for Human Development) est une structure d'aide à la personne active dans plusieurs états américains, avec environ 4 000 travailleurs.
- ESBZ est une école privée en Allemagne composée de 1500 élèves et professeurs.
- Patagonia est une entreprise de prêt-à-porter aux États-Unis qui employait 1350 collaborateurs en 2014.
- Sun Hydraulics conçoit des collecteurs hydrauliques et a ses sièges au Kansas, en Angleterre, en Allemagne et en Corée. 900 collaborateurs travaillaient en 2014.
- Heiligenfeld exploite quatre hôpitaux psychiatriques en Allemagne et 700 personnes y travaillaient en 2014.
- FAVI est une entreprise de métallurgie en France possédant 500 collaborateurs.
- Holacracy est un modèle d'exploitation des entreprises basée à Philadelphie.

⁶⁸ Qui étaient opales ou qui avaient eu des démarches opales en 2014

- Morning Star est une organisation de 400 à 2 400 collaborateurs dans le secteur de l'agroalimentaire aux États-Unis.
- Sounds True a pour activité de répandre les sagesses traditionnelles à travers des médias, basés aux États-Unis. Elle disposait lors de la sortie du livre de 90 collaborateurs et 20 chiens. En effet, les animaux sont les bienvenus dans une structure Opale.

Lors de ses recherches, Laloux s'est aperçu qu'un petit nombre des entreprises ci-dessus étaient 100% Opale en 2014. En effet, AES et BSO/Origin par exemple, avaient obtenu des *« résultats spectaculaires pendant les deux décennies où elles ont mis en pratique des modes de fonctionnement Opale, cependant avec l'arrivée d'une nouvelle direction, elles sont revenues à des approches managériales plus traditionnelles. »* (Laloux, 2014, p97) D'autres parmi les structures étudiées ont seulement certaines approches Opale. Par exemple, Morning Star pratique seulement l'autogouvernance, mais pas les deux autres piliers de l'opacité, qui seront décrits dans le prochain chapitre.

Malgré cela, depuis la sortie du livre « Reinventing Organizations » en 2014, la conscience humaine a encore évolué, notamment suite aux événements récemment déroulés comme la crise de la covid 19 ou le développement de l'intelligence artificielle. Je n'ai pas trouvé d'informations qui montreraient des liens entre ces facteurs et le développement d'un mode de gestion Opale mais je suis certaine que dans les années à venir c'est un sujet qui serait intéressant à approfondir.

3) Mise en place du management opale dans une organisation : les 3 piliers de l'opacité

Le management Opale repose sur trois piliers qui sont l'autogestion, la raison d'être évolutive et la plénitude à l'œuvre. Chacun sera développé afin de comprendre précisément comment s'organise une structure Opale. Mais avant cela il est important de préciser que la mise en place de ce mode de gestion nécessite que les dirigeants

aient eux-mêmes atteint, individuellement, un niveau de conscience Opale. Selon Gagnant⁶⁹, « *la magie Opale est de parvenir à recueillir, grâce à l'agilité inclusive de ses structures, la participation active d'individus au niveau de conscience variés. Ici, il n'est pas indispensable que tous soient X pour que tous expérimentent et contribuent à X.* »

Lors de sa conférence, Laloux présente l'émergence de ce mode de gestion en le comparant avec l'écosystème. En effet, Gagnant explique que « *dans une forêt, les mycéliums, les herbacées, les arbres, les animaux, sont tous nécessaires à l'équilibre et à la luxuriance de l'ensemble.* » Chacun a son rôle précis. Cette idée est la même pour une organisation Opale, pas de leader, mais les forces de chacun suffisent à faire fonctionner l'organisation.

Afin de fonctionner au mieux, une entreprise Opale se doit d'être 100% transparente avec tous les collaborateurs qui la composent. En effet, « *tout le monde est important* » (Laloux, 2014, p164) et s'attend à avoir accès à toutes les informations en même temps. Ceci est fondamental pour une entreprise autogouvernée pour trois raisons :

- En l'absence de hiérarchie, les équipes autonomes doivent connaître tout ce qu'il y a à savoir afin de prendre les meilleures décisions ;
- Toute information qui n'est pas connue de tous sera source de suspicion, qui tue la confiance au sein d'une entreprise ;
- Une hiérarchie officieuse apparaît dès lors que certaines personnes sont dans la confiance tandis que d'autres ne le sont pas.

Pour cela, instaurer la confiance au sein de l'organisation est primordial. Selon Schallenberg et al. (2022, p11), « *les quatre clés pour bâtir la confiance sont la transparence, la cohérence, l'écoute et l'authenticité.* »

⁶⁹ Gagnant, Organisations Opale : des communautés organiques, <https://www.fabricegagnant.com/reinventing-organizations/>, Consulté le 25/06/2023

3.1 L'autogestion

Tout d'abord, l'autogestion est un principe fondamental du modèle Opale. Selon Schallenberger and al. (2022, p4), l'autogestion est « *un ensemble de pratiques organisationnelles qui visent à répartir l'autorité, en assurant une clarté des responsabilités et une autonomie maximale à chaque membre de l'organisation.* »

Comme énoncé précédemment, l'opacité repose sur une gestion horizontale, sans hiérarchie basée sur une confiance totale, sans contrôle.

Cette nouvelle façon de fonctionner génère de nombreuses interrogations : qui prend des décisions ? Qui fixe le salaire ? Qui gère les conflits ? Et bien d'autres. Pour cela cette sous-partie va être présentée sous forme de questions/ réponses.

- **Le déroulement des réunions**

Afin qu'une organisation Opale trouve un bon équilibre et suscite l'intérêt de tous, plusieurs réunions sont organisées très régulièrement avec tous les membres afin d'aborder des sujets divers. Une réunion opérationnelle est généralement réalisée de façon hebdomadaire, ayant pour mission de résoudre les tensions ou les freins qui peuvent gêner un membre de l'équipe dans la réalisation d'un de ses rôles⁷⁰. Ce suivi permet de faire avancer l'organisation tout en veillant au bien-être des employés. D'autres réunions moins fréquentes sont faites pour par exemple définir les priorités des prochains mois, réajuster la raison d'être et les rôles si l'entreprise évolue, valoriser tous les collaborateurs, etc. Selon la taille de l'entreprise, ces réunions peuvent être réalisées en sous-groupe d'une quinzaine de personnes afin de fluidifier les échanges, comme pouvait le faire l'entreprise AES⁷¹. La figure 14 ci-dessous résume clairement 5 réunions faites dans une entreprise Opale.

⁷⁰ Ce terme est expliqué à la page 63

⁷¹ Information fournie dans le livre de Laloux « Reinventing Organization » p135

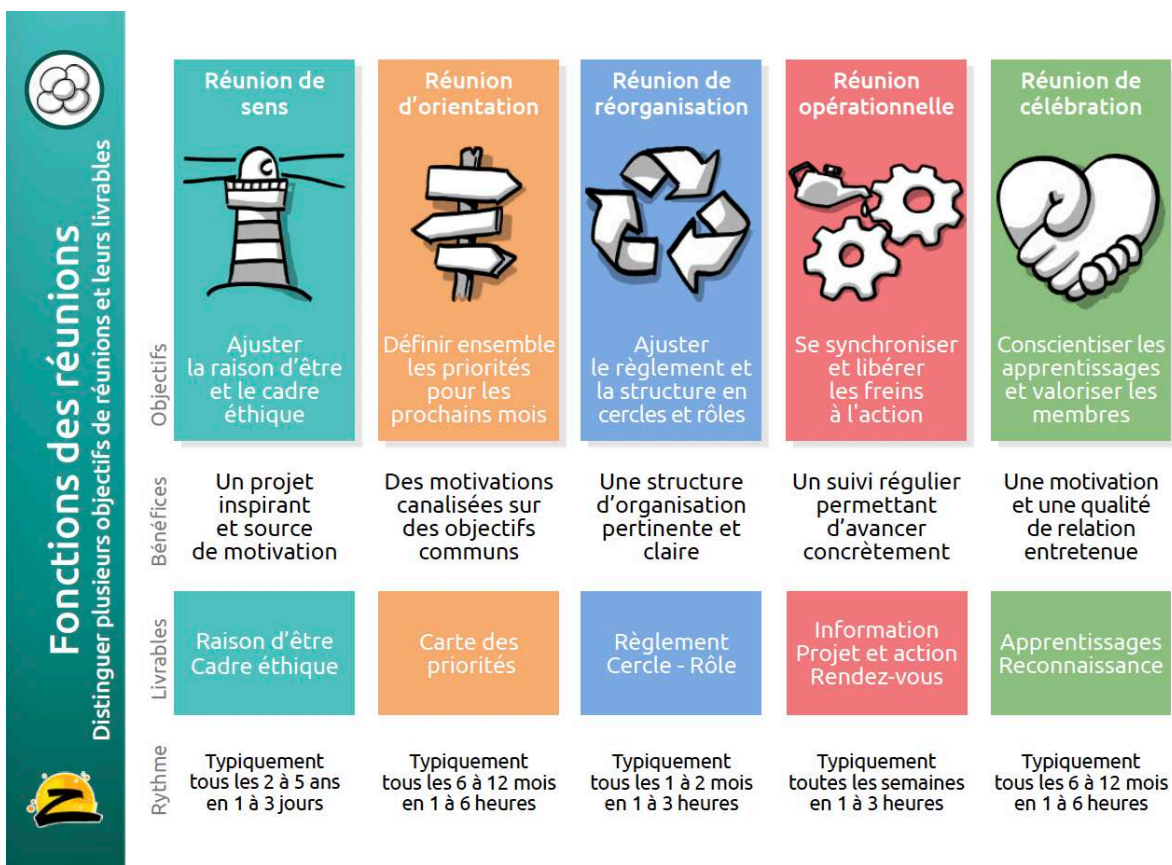


Figure 14 : Le fonctionnement des réunions
Source : Manuel Z

En plus de ces réunions, des rencontres peuvent être organisées entre quelques membres de l'organisation, comme pour la gestion d'un projet, accueillant uniquement les personnes concernées ou les réunions de comités comme par exemple le rassemblement du comité RSE⁷².

Lors de chaque réunion, les membres se répartissent des rôles permettant le bon déroulement de celles-ci. Le tableau 3 présente les différents rôles existants.

⁷² Concept défini page 29

Rôle	Raison d'être	Redevabilités
Cadenceur	Aider l'équipe à garder la cadence dans chacune de ses séances de travail	Amener l'équipe à prendre des décisions et documenter ces dernières.
<u>Catalyseur de décisions</u>	Faire des réunions aboutissant à des décisions claires et explicites.	Intervenir de façon stratégique et régulière pour faire émerger des décisions clairement formulées avec toutes les informations nécessaires en cherchant à obtenir le qui, le quand, le comment.
<u>Facilitateur</u>	Une réunion fluide et bien orchestrée, où règne la collaboration.	<ul style="list-style-type: none"> - Gérer l'énergie de l'équipe durant la réunion. - Impliquer les participant·es en favorisant les interactions. - Se concentrer sur l'ordre du jour et orchestrer la réunion.
Coach	Des réunions efficaces grâce à l'amélioration continue et aux apprentissages individuels et collectifs des participant·es. Axes de progrès et points de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> - Observer la réunion dans son ensemble (processus, interactions, interventions...). - Offre une rétroaction incluant des points forts et axes de progrès afin d'apprendre et d'améliorer les rencontres : « Ce que nous pourrions améliorer, c'est... »

*Tableau 3 : Les rôles veillant à une bonne gestion des réunions
Source : Modèle Z, La réunion déléguée*

Dans le but de favoriser un climat de bienveillance respectant les 3 piliers de l'opacité, des rituels sont mis en place lors des réunions :

- Commencer la réunion par un tour d'ouverture : le rôle de facilitateur invite chaque membre à exprimer la qualité de sa présence dans laquelle il arrive
- Gardien du temps pour veiller à une égalité de la parole
- Terminer par un tour de clôture : donner un retour sur la réunion passée, exprimer ses émotions et ressentis en sortant de la rencontre. L'objectif est également de tirer des enseignements pour améliorer le déroulement des prochaines réunions.

- **Qui prend les décisions ?**

Dans son livre Laloux explique que les organisations Opale ont recours à la sollicitation d'avis « ou *advice process* » pour la prise de décision. Cela signifie que toute personne de l'organisation peut prendre une décision contribuant à la raison d'être de l'entreprise. Gagnant⁷³ explique qu'elles peuvent « *être petites (ex : renouveler un stock de fournitures) ou plus conséquentes (ex : décider de l'ouverture d'une filiale à l'étranger)* ». Cependant la personne doit avoir consulté les collègues ayant de l'expertise⁷⁴ à ce sujet, recueillir leurs avis et agir en conscience. Gagnant ajoute que « *lorsque le nombre d'individus à consulter est grand, voire très grand, la personne les consulte via l'Intranet de l'organisation. À la fin de ce processus, personne, pas même le fondateur, ne peut s'opposer à l'exécution de la décision.* »⁷⁵

Mais avant cela, les membres de l'équipe ont la possibilité d'objecter une décision tant qu'elle est considérée comme « valide » : contraire à la raison d'être de l'entreprise, présentant des risques, impactant des collaborateurs, etc. Concernant les objections dites « non valides » : hors sujet, non fondée, etc., la personne chargée du rôle de facilitation⁷⁶ reformule l'objection pour faire réfléchir l'équipe sur sa pertinence. La figure 15 présente cela.

⁷³ Gagnant, Organisations Opale : des communautés organiques, <https://www.fabricegagnant.com/reinventing-organizations/>, Consulté le 29/06/2023

⁷⁴ Selon son rôle.

⁷⁵ Gagnant, Organisations Opale : des communautés organiques, <https://www.fabricegagnant.com/reinventing-organizations/>, Consulté le 29/06/2023

⁷⁶ Rôle présenté à la page 60

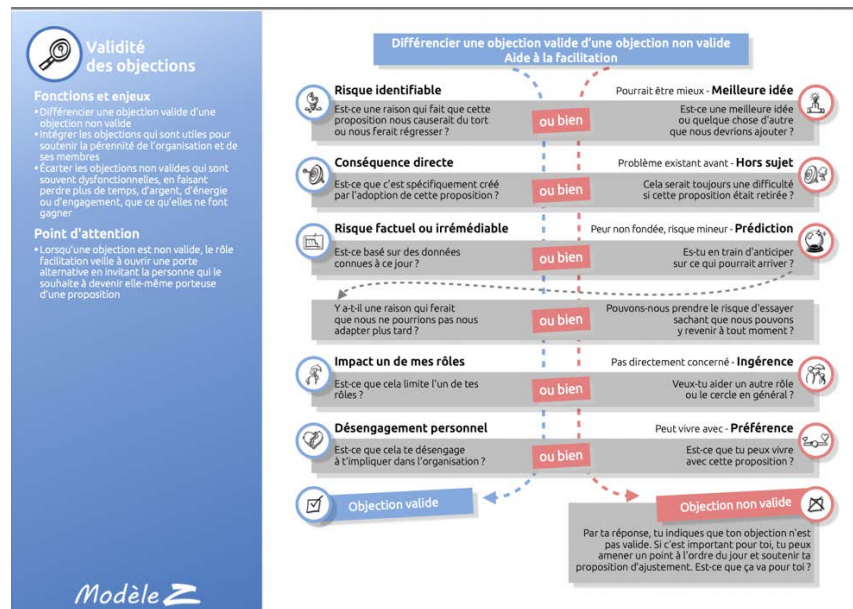
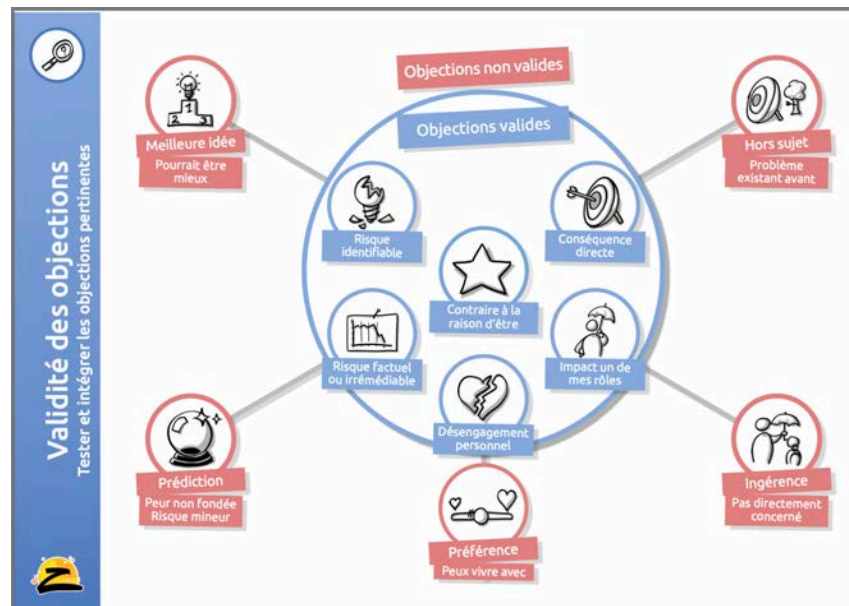


Figure 15 : La validité des objections
Source : Manuel Coop

Lors d'une situation dite de crise (licenciement économique, vente d'une partie de l'activité, etc.), la prise de décision peut être faite par le fondateur de l'entreprise. Cependant, les études faites par Laloux montrent que dans l'entreprise FAVI, dans des situations pareilles, le dirigeant était amené à solliciter toute ou une grande partie des employés lors de sa prise de décision.

- **Comment se définissent les rôles ?**

Dans une organisation Opale, les intitulés et définitions de postes sont totalement supprimés pour laisser place à des rôles : *« ce ne sont pas les individus qui doivent correspondre à des postes prédéfinis, mais leur poste qui se construit à travers une multitude de rôles et de responsabilités dont ils se chargent en fonction de leurs intérêts, de leurs talents et des besoins de l'entreprise. »* (Laloux, 2014, p139)

Les tâches traditionnelles de management sont donc réparties entre les membres d'une équipe comme le budget, la planification, la communication, le recrutement, etc. L'auteur ajoute dans son livre (2014, p140) que d'un point de vue Opale, *« les titres sont le sucre de l'égo : désirables, addictifs et fondamentalement mauvais pour la santé. »*

Chaque membre de l'équipe possède plusieurs rôles selon ses compétences et ses préférences. Chaque rôle est préalablement défini en détail (raison d'être, attendu et domaine d'autorité) par un ou plusieurs collaborateurs, puis ceux-ci sont regroupés dans des cercles. En effet, pour fonctionner au mieux, la gestion de l'entreprise est divisée en cercles : ressources humaines, plénitude, soutien, etc.

Pour définir quel membre de l'équipe possède quel rôle, des réunions de répartition avec tous les collaborateurs sont réalisées. Un rôle réfère à une mission, par exemple la gestion des réseaux sociaux, le contact premier avec le client lors d'une gestion de projets, etc. Les réunions ont pour objectif de présenter chaque rôle (en général par la personne les ayant définis au préalable) puis de les répartir entre chaque individu. Pour ce faire, chacun inscrit à côté des définitions des rôles, son prénom si le rôle l'intéresse. Par la suite, un deuxième round est prévu où les collaborateurs doivent inscrire les personnes qu'ils imaginent en fonction des rôles. Selon Laloux, (2014, p179) *« la nomination se fait de façon très naturelle dans de nombreux cas »*. Ce processus peut prendre du temps. Les rôles et les cercles évoluent au même rythme que l'entreprise. Dans certaines organisations, les cercles et les rôles sont schématisés sur Open My

Organization, une plateforme collaborative intuitive permettant à chaque membre de l'entreprise de consulter les rôles et leurs spécificités.

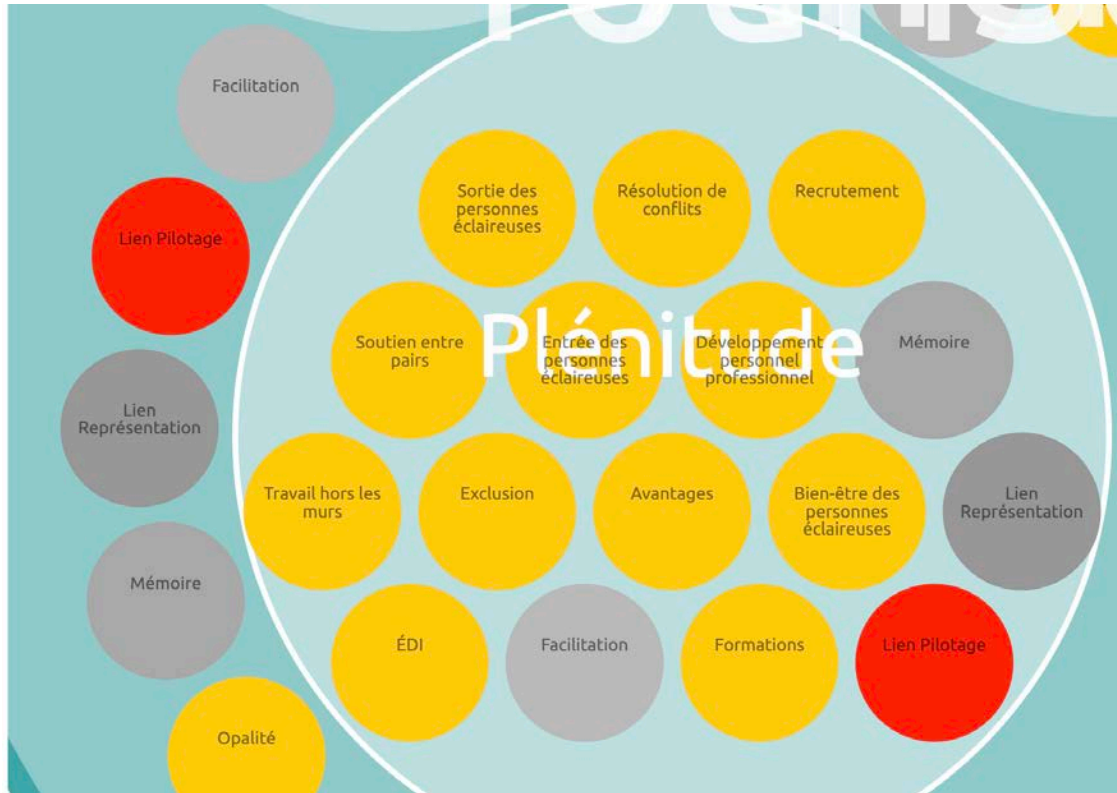


Figure 16 : Exemple d'un cercle et des rôles qui le compose dans l'entreprise TouriScope sur Open My Organization
Source : Elise Delaplace

De plus, Laloux (2014, p176) explique que quand « *quelqu'un a l'impression qu'il faut créer un nouveau rôle ou supprimer un rôle existant, il soulève la question devant l'équipe au cours d'une réunion de gouvernance, catégorie de réunion spécifiquement dédiée aux questions de rôles et de collaboration, indépendamment des questions liées au quotidien du travail.* » Ces réunions se tiennent à un rythme régulier, en général tous les mois, mais n'importe quel membre de l'équipe peut convoquer une réunion exceptionnelle quand bon lui semble.

Le processus de proposition de rôle s'effectue en 6 étapes :

1. Présentation de la proposition
2. Clarification
3. Tournée des réactions

4. Amendement et clarification
5. Tournée des objections
6. Intégration

Pour finir, l'échange de rôle est fréquent, « *un équipier qui veut acquérir une nouvelle compétence peut demander à un de ses collègues d'échanger avec lui un rôle qui met cette compétence en œuvre.* » (Laloux, 2014, p180)

- **Comment sont gérés les projets ?**

Ce mémoire est axé en partie sur la gestion de projets. Pour cela, il paraît pertinent d'aborder ce point-ci avec une vision autogouvernée. Les différentes entreprises étudiées par Laloux possèdent chacune des manières de gérer leurs projets de façon fluide. L'auteur ressort de ces enquêtes une naturelle répartition de la gestion, grâce à une simplification du phénomène : il n'y a pas forcément de charte de projets. Tout comme les rôles, les collaborateurs sont invités à travailler sur des types de projets ou des étapes du projet qui leur correspondent ce qui engendre une productivité importante. L'entreprise Valve a créé des bureaux à roulette, permettant aux salariés de se déplacer facilement selon les projets et les personnes avec qui ils travaillent. (Laloux, 2014, p133)

Le nombre de collaborateurs n'impacte pas la gestion de projets. En effet, ses études prouvent que le groupe AES répartissait ses 40 000 salariés en équipe autonomes de 15 à 20 membres. Chaque équipe devait gérer ensemble le budget, la charge de travail, la sécurité, le planning, le recrutement, les horaires, etc. (Laloux, 2014, p135)

Par ailleurs, la rétroaction est vue comme essentielle, elle s'incarne de différentes manières dans la culture organisationnelle comme par exemple une demande de feedback ou une phase de rétrospective avec les clients à la fin d'un contrat. Selon Schallenberger and al., 2022, p21). Concernant le contrôle de la qualité du projet, il

s'agit dans une grande partie des cas de la personne leader sur le mandat, ou bien d'un individu ayant un rôle de contrôleur de qualité.

- **Qui gagne combien ?**

La rémunération est un sujet primordial pour un travailleur. Comme personne ne possède de titre ni de grade, comment se passe la rémunération ?

Chaque organisation Opale fonctionne à sa façon, cependant des similitudes ont été trouvées lors des recherches de Frédéric Laloux. En général, comme dans toute façon de manager, les personnes possédant le plus d'expérience sont plus rémunérées que les personnes venant de débiter. L'objectif de ce fonctionnement est d'être le plus équitable possible. Laloux (2014, p191) a observé que quelques entreprises allaient encore plus loin : l'entreprise AES, étudiée dans le livre *Reinventing Organizations*, proposait il y a quelques années la fixation du salaire sur sollicitation d'avis. Cela signifie que les employés étaient amenés à auto évaluer leur salaire suite aux avis donnés par les autres collègues. Il est important qu'une organisation Opale veille à ce que toutes les rémunérations soient rendues publiques. Gagnant⁷⁷ ajoute que « *l'expérience montre que lorsqu'ils sont responsabilisés, les individus sont très aptes à s'autoévaluer avec justesse et sans abus.* » Lors de ses recherches, Laloux a également constaté que plusieurs organisations avaient supprimé les primes individuelles dans le but de limiter la jalousie qui pourrait ainsi briser l'unité de l'équipe.

- **Comment gérer les conflits ?**

Dans une entreprise autogouvernée, les désaccords sont également traités d'égal à égal, grâce à la mise en œuvre de processus de résolution de conflits.

⁷⁷ Gagnant, Organisations Opale : des communautés organiques. <https://www.fabricegagnant.com/reinventing-organizations/>. Consulté le 01/07/2023

De façon générale et dans une grande partie des organisations analysées par Laloux dans son livre, la gestion des conflits passe par « une rencontre en tête à tête, puis la médiation avec un homologue de confiance et pour finir la médiation d'un jury.

- **Qui licencie ?**

Avant d'aller plus loin, Laloux (2014, p186) reconnaît que « *ces pratiques sont étonnement rare* ». Dans une entreprise autogouvernée, en cas de problème de performance, il « suffira » que la personne abandonne le ou les rôles qui ne lui conviennent pas, et prenne d'autres rôles correspondant mieux à ses compétences ou centres d'intérêt. Dans le cas où un individu ne se sentirait pas bien dans l'entreprise, Laloux a observé grâce à ses recherches (2014, p187) qu'en général ce sont les personnes elles-mêmes qui prennent la décision de partir. En effet, selon l'auteur (2014, p187) « *la dynamique de l'autonomie donne naturellement des signes lorsqu'une personne n'est pas à sa place.* » Et dans le cas d'un licenciement dit « forcé », par exemple dans le cas d'un individu ne correspondant pas aux valeurs de l'entreprise, l'équipe demande la venue d'un médiateur permettant de résoudre les problèmes. En effet, dans certains cas, Laloux énonce que l'employé a le droit à une seconde chance. Si la rencontre avec un médiateur n'a pas porté ses fruits, il sera alors licencié.

Au stade Opale, la vision d'un départ d'une entreprise est plus consciente que dans certaines formes de gestion : « *une porte se ferme, sans doute douloureusement au début, afin qu'une autre porte puisse s'ouvrir, dans une direction qui rapproche la voie qui est la vraiment la nôtre.* » (Laloux, 2014, p188)

Pour conclure, l'autogouvernance est un critère fondamental au management Opale. Il permet de structurer une organisation. Mais ce pilier ne caractérise pas à lui seul une structure Opale, d'autres facteurs entrent en compte.

3.2 La plénitude

Le deuxième pilier de l'opacité est la plénitude au travail. Selon le Larousse, la plénitude signifie « *l'état de ce qui est à son plus gros degré de développement, qui est dans toute sa force, son intensité, son intégralité.* »

Dans son livre, Laloux met en exergue que les points développés plus tôt lors du chapitre 3.1 sur l'autogouvernance veillent à la création d'un espace où chaque membre de l'équipe de travail se sent bien et suffisamment en sécurité pour révéler qui il est vraiment. En effet, lors de sa conférence, Laloux explique que dans une grande partie des organisations gouvernées par un mode de gestion Rouge, Ambre ou Orange, les employés doivent être rationnels et ne pas montrer leurs sentiments qui laisseraient échapper de la vulnérabilité. Il ajoute que des études montrent que dans ces organisations, les individus montrent en général seulement 1/16^{ème} de leur personnalité ce qui signifie qu'ils ne seront productifs que sur 1/16^{ème}, car ils ne seront pas eux-mêmes et donc désengagés.

C'est à cet effet que les organisations Opale mettent en place des pratiques pour donner confiance à l'équipe et les inciter à venir comme ils sont : des rituels sont inventés pour favoriser les compliments entre collègues et le remerciement, des activités de groupe, des temps de discussion plus personnels, etc. Tout ceci permet de générer du bonheur, de l'énergie, de la créativité, des sourires, et des liens humains, ainsi « *le travail devient un vecteur de solidarité pour nous aider mutuellement à révéler notre grandeur intérieure et à réaliser notre vocation.* » (Laloux, 2014, p209)

Le management Opale incite à emporter au travail son histoire et ses bagages personnels. Par exemple l'entreprise à renommée mondiale Patagonia abrite un centre de développement de l'enfant. Laloux (2014, p211) explique qu'il est ouvert aux enfants des salariés, à partir de quelques mois et jusqu'à l'âge du jardin des enfants. Cela génère un changement de relation entre collaborateurs, subtil, mais profond : ils ne sont plus simplement des collègues de travail, mais des personnes capables d'offrir de

l'amour. « *La structure des entreprises autogouvernées incite à nouer des relations d'adulte à adulte.* » (Laloux, 2014, p209)

Un autre point mis en avant par Laloux au sujet de la plénitude est la nécessité à évoluer dans un cadre de travail où l'on se sent protégé. La première étape est « *de prendre conscience des paroles et des actes qui peuvent créer ou saper ce sentiment de sécurité.* » (Laloux, 2014, p220) Les structures Opale consacrent beaucoup de temps à cette étape pour former l'équipe aux règles de bases d'une collaboration saine et productive, quelque chose qui n'est pas souvent inculqué à l'école. Pour ce faire, certaines organisations Opale offrent « La journée annuelle des valeurs », « l'enquête annuelle » visant à nourrir la discussion sur les règles et valeurs, etc.

Également, de plus en plus d'organisations Opale intègrent à leurs bureaux des espaces de recueillement individuel avec des espaces de silence, ou des séances de yoga, méditation, marche dans la nature. Ces éléments se complètent généralement par des réunions hebdomadaires d'introspection de groupe visant à aborder différents termes : communication non violente, gestion de l'échec, etc. (Laloux, 2014, p224) L'objectif de cette expérience partagée est de nourrir le sentiment d'appartenance.

Tous ces éléments ont pour objectif de supprimer l'égo et d'ainsi développer sa vulnérabilité. En effet, le respect, l'écoute active et la communication non violente changent les rapports humains. Lors de sa conférence, Laloux (2014), illustre cette idée par une pratique réalisée dans certaines entreprises : à chaque réunion une personne a des cymbales et lorsqu'une personne parle avec son égo, elle tape dedans et tout le long du son, tout le monde doit se taire et réfléchir qui il sert : son égo ou la communauté.

Pour finir, selon Laloux (2014, p242) « *la nature a le pouvoir de nous révéler dans notre plénitude.* » Les organisations Opale mettent un fort accent sur les 3 piliers du développement durable dans leur gestion. Elles réfléchissent d'une façon profonde sur

les enjeux économiques, sociaux et environnementaux : « *plutôt que de se demander combien ça va coûter ? Elles se demandent « qu'est-ce qu'il est juste de faire ? »* » (Laloux, 2014, p243)

En conclusion, le mode de gestion Opale vise à développer puis conserver une cohésion d'équipe ainsi qu'une ambiance bienveillante et respectueuse grâce à la solidarité de chacun.e, en tant qu'entreprise autogouvernée. Différents rituels sont mis en place permettant de cultiver la gratitude. À ces deux piliers de l'opacité s'ajoute la raison d'être évolutive.

3.3 La raison d'être évolutive/ révolutionnaire

Le troisième pilier du mode de management Opale est la raison d'être évolutive. Celle-ci correspond au « pourquoi » de la coopérative, la raison de son existence au-delà d'un objectif. Selon Schallenberger and al. (2022, p8) lorsqu'elle est « *clairement articulée, elle a le pouvoir d'inspirer toutes les personnes qui sont liées à la coopérative, d'attirer les ressources nécessaires et d'aligner les efforts.* »

La raison d'être est une courte phrase qui définit ce pour quoi l'entreprise opère. Selon Gagnant⁷⁸, « *toute l'équipe doit s'y référer lorsqu'ils agissent, créent, décident et conseillent.* » Pour que tous aillent dans la même direction, la raison d'être doit être parfaitement comprise et intégrée par tous.

Dans le mode de gestion Opale, « *l'entreprise est considérée comme un système vivant, une entité douée d'une énergie, d'une identité et d'une créativité propres, et qui sent où elle doit aller.* » (Laloux, 2014, p284) Pour cela, il n'est pas nécessaire de lui dire ce qu'elle doit faire, il suffit juste de l'écouter puisque qu'elle ne suit pas forcément des objectifs à atteindre, d'où le terme de raison d'être évolutive. Celle-ci

⁷⁸ Gagnant, Organisations Opale : des communautés organiques. <https://www.fabricegagnant.com/reinventing-organizations/>. Consulté le 03/07/2023

n'est donc pas fixe, et est revue chaque année avec toute l'équipe, ou lorsqu'un membre estime qu'elle doit changer. En effet, comme vu précédemment, « *dans le cadre de l'autogouvernance, chacun peut exercer cette faculté et être à l'initiative de changements.* » (Laloux, 2014, p288)

La raison d'être est complétée par une vision, des valeurs et une mission qui caractérisent l'organisation. Ce cadre éthique connaît lui aussi des évolutions.

Pour illustrer le concept, Laloux prend lors de sa conférence l'exemple de l'entreprise Buurtzorg, spécialisée dans les soins à domicile aux Pays-Bas. Sa raison d'être est de « rendre autonomes ses patients ». Pour la suivre, certains employés ont organisé des soirées avec un ergothérapeute pour apprendre aux patients les bons gestes à avoir en cas de problème, dans un but de prévention. Lorsque cette initiative a été performante, ils ont proposé aux autres collaborateurs de faire de même : ces derniers pouvaient décider de suivre l'idée ou non. À ce moment-là, la prévention est entrée dans la stratégie alors que ce n'était pas prévu au départ. Cela nous prouve que la raison d'être est évolutive.

Conclusion du chapitre 3

Laloux, metteur en lumière du mode de gestion Opale a révolutionné en quelques années le management et inspiré de nombreuses organisations. Selon lui : « *De façon générale, l'expérience montre que des équipes autonomes qui poursuivent un but qui a du sens n'ont pas besoin de l'aiguillon de la hiérarchie.* » Les résultats des entreprises ayant adopté l'opacité sont impressionnants. Dans son livre Reinventing Organization, Laloux présente les retombées des différentes entreprises l'ayant inspiré pour la réalisation de cet ouvrage. Par exemple, il présente les résultats de la société Buurtzorg sur plusieurs niveaux : (Laloux, 2014, p400)

- Au niveau du recrutement : croissance très rapide passant de 10 salariés en 2006 lors de sa création à 7000 en 2013.

- Au niveau financier : un excédent de 7% de son chiffre d'affaires en 2012
- Qualité de service : réduction de 40% de son temps de soin aux patients par rapport aux autres organisations infirmières, grâce aux échanges et procuration de bonheur aux clients ; les demandes d'admission aux urgences sont réduites d'un tiers, etc.

L'auteur ajoute que la majorité des structures Opale étudiées n'établissent pas de budgets détaillés ni d'objectifs commerciaux comme cela a été vu précédemment cependant elles sont quasiment toujours largement bénéficiaires. (Laloux, 2014, p402)

Conclusion de la partie 1

Les cabinets de conseil en tourisme au Québec gèrent des projets de tout type pour aider les entreprises touristiques à satisfaire les attentes des clientèles : formes de tourisme variées, de tailles différentes avec des budgets plus ou moins importants.

Depuis la pandémie de la COVID 19, les besoins des clientèles ont évolué et la prise de conscience du développement durable dans leurs choix de voyages et activités est de plus en plus primordiale.

Au-delà des touristes, les entreprises évoluent également et revoient leurs façons de manager : des entreprises sans hiérarchie voient le jour. Il convient donc à se poser diverses questions : existe-t-ils des liens entre le mode de gestion d'une organisation et la façon de gérer des projets ? L'évolution des organisations prend-elle en compte les nouveaux besoins des visiteurs tels que la durabilité ? Ces interrogations nous amènent donc à nous demander : « Dans quelle mesure la gestion de projets touristiques durables est-elle influencée par le type de management ? »

PARTIE 2 : LA GESTION DE PROJETS
DURABLES À TOURISCOPE :
PRÉSENTATION DU CADRE DU
STAGE ET DE LA MÉTHODOLOGIE
D'INVESTIGATION

Introduction

Comme développé précédemment lors de la première partie, le développement durable est un concept qui est de plus en plus important aux yeux de la population québécoise, notamment par l'observation rapide des changements climatiques. Pour cela, les acteurs touristiques n'ont pas d'autres choix que de s'adapter aux nouvelles intentions de voyage. Les cabinets de consulting peuvent jouer un rôle dans cette acclimatation auprès des entreprises touristiques, puisque leurs missions sont d'accompagner les professionnels dans leurs projets tout en tenant compte des nouvelles tendances.

Cette seconde partie a pour objectif d'étudier un cas concret qui sera cœur de l'étude terrain de ce mémoire : l'entreprise TouriScope, un cabinet de conseil en planification stratégique touristique.

Trois chapitres composeront cette partie. Le premier consistera en la présentation de TouriScope en mettant notamment en lumière son implication envers les concepts développés en première partie : son mode de gestion, sa façon de gérer les projets et ses initiatives en lien avec le développement durable.

Ensuite, dans un second temps, les missions que j'ai réalisées au sein de cette entreprise pendant mon stage seront expliquées, elles permettront de faire ressortir une problématique qui pourra être résolue par l'analyse de trois hypothèses.

Pour finir, le troisième chapitre exposera la méthodologie de recherche qui permettra d'aider à justifier ou de réfuter les hypothèses en troisième partie.

Chapitre 1 : Présentation du cabinet de conseil TouriScope

Avant d'aborder cette deuxième partie, il est primordial de mettre l'accent sur l'entreprise qui est au cœur de l'analyse de ce mémoire.

1. Présentation de TouriScope

1.1 Histoire

TouriScope⁷⁹ est un cabinet de conseil en planification stratégique touristique, fondé en 2016 par la Française Camille Derelle Aubut. Le siège est basé à Dieppe, dans la province du Nouveau-Brunswick au Canada. Touri vient du terme tourisme et Scope désigne « *une tâche ou une mission d'une certaine ampleur* »⁸⁰. TouriScope est né de la volonté de la fondatrice de pallier l'absence de cabinets de consulting en tourisme au Nouveau-Brunswick. Très rapidement, la demande fut importante, notamment par des entreprises touristiques francophones qui avaient besoin d'un accompagnement pour leurs projets. Après deux ans de gestion de l'entreprise seule, de nombreux mandats à gérer et une envie de partager ces missions avec d'autres collaborateurs, Camille a proposé à trois anciens de ses collègues de la Chaire de Tourisme de Montréal de se joindre à elle. Ceux-ci ont rapidement accepté, ce qui a permis à TouriScope de grandir et se développer également au Québec. En 2020, Aude Lenoir, une employée et amie de longue date de Camille, a acheté 50% des parts de TouriScope, devenant ainsi co-proprétaire de l'entreprise.

Depuis sa création, chaque année, l'entreprise gagne en notoriété et obtient de nouveaux clients. En effet, en plus de la recherche et de l'accompagnement d'entreprises, les employés de TouriScope participent en tant que jurys à des concours

⁷⁹ Site internet de l'entreprise : <https://www.touriscope.ca/>

⁸⁰ L'internaute, 2021, Scope, <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/scope/>. Consulté le 28/07/23

d'excellence en Tourisme au Québec et au Canada, animent des conférences en tourisme, etc.

L'équipe⁸¹ est composée de huit personnes : six femmes et un homme travaillant en contrat à durée indéterminée ainsi qu'une stagiaire. Les sept femmes sont consultant et l'homme s'occupe du support administratif. Chaque membre de l'équipe a ses spécialités et ses forces, qui se complètent et permettent à l'organisation de fonctionner en harmonie.

TouriScope est une entreprise qui fonctionne de façon 100% virtuelle. Les membres de l'équipe sont répartis entre la province du Québec et du Nouveau Brunswick. Plusieurs mesures sont mises en place pour conserver une bonne cohésion d'équipe.

Au sujet de l'image de marque, rien n'est choisi au hasard. En effet TouriScope s'identifie avec la couleur violette sur tous ses supports de communication. Cette couleur a été sélectionnée, car, selon l'équipe, elle stimule l'imagination et la réflexion. Elle favorise l'introspection, qui permet d'acquérir des aptitudes d'observation et d'analyse.

Également, le slogan et les illustrations de l'entreprise cachent plusieurs symboles et significations qui représentent l'histoire, la vision, les valeurs et l'offre de TouriScope.



Figure 17 : Le logo de TouriScope

Source : TouriScope

81 Au 9 juillet 2023

L'entreprise TouriScope est présente et active sur LinkedIn, Facebook et Instagram. De plus, chaque mois, les éclareuses envoient à leurs abonnés une infolettre sur des sujets qui leur tiennent à cœur.

1.2 La définition de la stratégie

Lors de la création d'une entreprise, monter une stratégie bien structurée est primordial. Pour ce faire, la définition de la mission, la vision et les valeurs sont le premier pilier de la stratégie, qui permet de dresser le cadre de l'organisation.

Dans le cas de TouriScope, celles-ci évoluent au même rythme que l'entreprise, car les propriétaires considèrent que TouriScope est un organisme vivant qui change et grandit. Chaque composante (mission, vision, valeurs et raison d'être) est liée. Leurs changements dépendent des facteurs externes : les nouveaux besoins des clients, les tendances, etc., et des facteurs internes : les nouvelles recrues qui apportent de nouvelles valeurs, des départs qui créent des changements, etc. Depuis la création de TouriScope, seule la vision a changé. Elle fut différente avant, pendant et après la pandémie, puisqu'en effet, cet événement a complètement bouleversé le secteur touristique et la façon de consommer le voyage par les visiteurs.

La modification des composantes de la stratégie est effectuée en collectif en présence de toute l'équipe, lorsque le besoin est ressenti.

Selon l'équipe de TouriScope,

« Les meilleures idées naissent du changement de perspective. Et pour se réaliser, elles ont besoin d'un cadre, de s'appuyer sur des données fiables et de s'insérer dans une vision commune.⁸² »

Depuis sa création, la raison d'être de TouriScope est de « faire rayonner le paysage touristique ». Elle est le fil conducteur qui pousse les membres de l'entreprise à réaliser

⁸² TouriScope, 2023, Nous connaître, <https://www.touriscope.ca/fr/nous-connaître>. Consulté le 11/07/2023

la vision⁸³ de TouriScope qui est « d'augmenter collectivement l'attractivité des destinations et de leurs communautés pour les visiteurs et les résidents. »

Cette vision est complétée par une mission précise qui a pour objectif d'expliquer en une phrase les raisons de l'existence de l'entreprise. Celle de TouriScope est « d'offrir aux acteurs touristiques des solutions adaptées à leurs réalités, basées sur une compréhension fine du milieu et des recherches rigoureuses pour mener à une prise de décision stratégique éclairée. »

La bonne réalisation de la mission et de la vision passe par une détermination des valeurs qui « *caractérisent le fonctionnement de l'entreprise et guident les comportements des personnes qui la composent.* »⁸⁴ Depuis la création de TouriScope les 3 valeurs sont :

- La rigueur : l'équipe s'engage à se distinguer par la qualité du travail fourni et de ses relations. En tout temps, elle cherche à dépasser les attentes de ses clients, de ses collègues et de ses partenaires.
- L'agilité : L'évolution constante fait partie de la culture interne de l'entreprise. Le changement est accueilli avec enthousiasme et les erreurs sont encouragées, tant qu'elles sont abordées comme des occasions d'apprentissage et d'amélioration.
- Le partage : TouriScope vise à ce que l'industrie touristique et les communautés bénéficient de son expertise et de ses connaissances, en s'assurant d'adapter

⁸³ Au mois de juillet 2023

⁸⁴ Le coin des entrepreneurs, 2021, Définir sa stratégie, <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/definir-strategie-mission-vision-valeurs/#:~:text=Votre%20vision%20doit%20%C3%AAtre%20ambitieuse,les%20plus%20%C3%A9cologiques%20en%20France%20%C2%BB>. Consulté le 22/07/2023

constamment ses relations, ses services et ses communications à ses interlocuteurs.

L'ensemble de ces caractéristiques sont la carte d'identité de TouriScope, c'est-à-dire qu'elles représentent l'entreprise. Depuis sa création, la volonté des copropriétaires de TouriScope est de « *faire en sorte que le travail soit un lieu de joie et de réalisation* » (Acteur 5, 2023) tout en sortant du rapport « boss/employé » qu'elles n'appréciaient pas et qui était une des raisons pour laquelle elles ont quitté leur précédent emploi. (Acteur 1, 2023) Après des années de recherches et de réflexion, elles ont décidé de modifier l'approche de gestion de TouriScope afin de s'épanouir réellement dans une forme de management qui leur corresponde.

2) La mise en place d'un management Opale

Depuis le début de l'année 2023, TouriScope est entrée dans une phase de transition vers le mode de gestion Opale. Pour rappel, l'opacité est une méthode de gouvernance horizontale où chaque travailleur est mis sur le même pied d'égalité. C'est en automne 2022, lors d'une retraite de formation de toute l'équipe au Québec que ce nouveau mode de gestion a été présenté. Cette journée s'est déroulée sous la forme de formations et de discussions approfondies animées par Code Opale⁸⁵.

Suite à l'intérêt de toute l'équipe pour l'adhésion à ce nouveau mode de gestion, Code Opale a déposé une offre de services pour un accompagnement sur 6 mois renouvelable, qui a débuté en janvier 2023.

⁸⁵ Un organisme qui sera présenté page 80

2.1 La formation Opale

L'envie de transiter vers un nouveau mode de gestion a traversé l'esprit des copropriétaires durant une longue période, cependant, pour passer à l'action, l'intervention d'un professionnel de l'opacité était nécessaire.

Après de nombreuses recherches, la fondatrice de TouriScope a pris l'initiative de contacter l'entreprise Code Opale. Code Opale⁸⁶ est une coopérative qui a été fondée en 2018. Sept coachs travaillent au sein de cet organisme, la plupart sont des coachs en agilité, qui aident les entreprises à mettre en place des méthodologies agiles et une partie du personnel est spécialisée sur le coaching en opacité. La raison d'être de Code Opale est de « Créer des espaces d'écoute, de pratique et d'apprentissage pour évoluer et s'épanouir. »

Les deux objectifs de cette intervention externe sont que TouriScope devienne une organisation Opale et que les copropriétaires arrivent à trouver un moyen de prendre plus de temps pour leur vie personnelle.

Suite à la définition de ces deux enjeux, Code Opale a défini un plan de match pour réussir à atteindre ces deux objectifs. Ce plan passe par des formations, tant pour la fondatrice de TouriScope que pour toute l'équipe. La fondatrice et la coach en opacité se rencontrent environ toutes les deux semaines pour discuter de l'avancée et se former à tous les processus à faire intégrer aux éclairer.se.s. La formation est divisée en plusieurs itérations de trois mois chacune. Avant chaque itération, les objectifs à atteindre pour les trois prochains mois sont définis, puis à la fin de celle-ci, un bilan est effectué pour voir ce qui a été réalisé, ce qui a été appris, ce qui doit être continué et amélioré. TouriScope est actuellement⁸⁷ au cours de sa troisième itération.

La première itération a consisté à la mise en place des actions répondant aux besoins de TouriScope et à la formation aux principes de « base » de l'opacité. La seconde

⁸⁶ Lien du site internet : <https://www.codeopale.com/>

⁸⁷ En juillet 2023

concernait l'encodage des cercles et la répartition des rôles et la troisième est le lancement de l'opacité au sein de TouriScope et la mise en place de l'autogestion par la définition des salaires, la prise de décision, etc. Cette phase-ci nécessite une formation plus approfondie par toute l'équipe, selon les rôles de chacun.e, mais aussi l'application de ce modèle en tant que tel.

2.2 Les mesures Opale mises en place par TouriScope

Lors de la première partie de ce mémoire, nous avons vu que trois piliers composent l'opacité : l'autogestion, la raison d'être évolutive et la plénitude.

TouriScope est actuellement⁸⁸ en virage Opale. Ceci signifie que plusieurs étapes ont été mises en place en quelques mois, mais qu'il reste encore différents paliers à franchir avant d'être considéré réellement comme entreprise « Opale ».

Dans cette sous-partie, les actions déjà établies⁸⁹ vont être présentées.

Une des premières modifications effectuées par TouriScope suite au virage Opale est le format des réunions hebdomadaires regroupant tous les membres de l'entreprise. En effet, désormais, ces réunions sont animées par la personne qui le désire, peu importe son rôle dans l'organisation, son ancienneté ou son implication. De plus, avant chaque début de réunion, un tour de table est effectué où chaque employé est invité à s'exprimer sur son ressenti et dans quel état il se trouve pour démarrer cette rencontre. Ensuite, la réunion se termine par un tour de clôture, où dans la même idée, chaque personne annonce comment elle se sent à la fin de la rencontre. C'est aussi un moment de remerciement où chacun peut exprimer sa gratitude envers une ou plusieurs personnes de l'équipe. Lors de chaque échange, la pratique d'une communication non violente est obligatoire dans le but d'avoir des réunions dans un climat respectueux et bienveillant.

⁸⁸ En juillet 2023

⁸⁹ En juillet 2023

Le virage Opale a aussi permis de se tourner davantage sur le bien-être des employés, même lors de situations moins confortables telles qu'une démission. En effet, depuis début 2023, TouriScope organise des réunions de départ pour accompagner les anciens employés vers leur nouvelle voie et également prendre soin des employés qui restent. Ces réunions prennent la forme de moments d'échange où chacun est amené à exprimer ce pour quoi il a de la gratitude envers la personne qui s'en va, puis celle-ci fait de même pour chaque personne qui reste.

Par ailleurs, la transition vers un mode de gestion Opale, visant notamment à la suppression des titres hiérarchiques, a poussé l'équipe à se réunir en septembre 2022 et ainsi adopter un nouveau titre commun. Conformément à la vision de la collaboration privilégiée, la démarche a été menée de façon inclusive et participative. Après plusieurs propositions et des exercices de brainstorming, c'est le titre d'éclaireur·euse qui a ensuite été adopté à l'unanimité. Ensuite, chaque personne est libre de personnaliser ce titre selon le contexte et selon sa façon de voir son travail (éclaireur.se en développement touristique, éclaireur.se en intelligence d'affaires, etc.).

Au sens propre, le terme éclaireur.euse se dit d'une « *personne qu'on envoie en reconnaissance pour observer et transmettre aux autres des informations utiles* ». ⁹⁰ Pour TouriScope, cela signifie « *s'appuyer sur son expertise et ses connaissances afin d'éclairer la prise de décision des intervenants touristiques et les aider à révéler le meilleur d'eux-mêmes* »⁹¹.

L'équipe de TouriScope ajoute que ce terme s'harmonise avec :

- « - *Ses services conseils, qui guident et éclairent ses clients*
- *Son expertise, qui comprend la recherche, l'observation de tendances et de bonnes pratiques, etc.*
- *Le partage, qui est une de ses trois valeurs principales (avec la rigueur et l'agilité)*

⁹⁰ TouriScope, 2023, Nous connaître, <https://www.touriscope.ca/fr/nous-connaître>. Consulté le 11/07/2023

⁹¹ TouriScope, 2023, Nous connaître, <https://www.touriscope.ca/fr/nous-connaître>. Consulté le 11/07/2023

- *Son slogan, «Faire rayonner le paysage touristique»*
- *Sa mission, « Mener à une prise de décision éclairée »*
- *Son illustration du phare*
- *Et plusieurs autres éléments de son vocabulaire et culture organisationnelle. »*

Également, la modification d'autres termes a été effectuée. Par exemple, les rencontres « post-mortem » ayant pour objectif de discuter sur un mandat une fois qu'il est terminé pour faire un bilan des points positifs et négatifs, s'appelle désormais une rencontre de « rétro-éclairage ».

Ensuite, le mois de septembre 2023, marquera la mise en place des cercles et des rôles⁹², définis plus tôt dans l'année par chaque membre de l'équipe selon ses préférences et ses compétences.

Comme expliqué précédemment, ces rôles ont pour objectif de permettre une bonne organisation de TouriScope, puisque l'autogestion d'une entreprise passe par une répartition des tâches par employé, dans tous les domaines.

TouriScope a défini quatre cercles pour assurer la gestion de la structure : soutien, plénitude, projets et rayonnement, qui sont eux-mêmes composés de plusieurs rôles.

- Le cercle soutien est composé des rôles ayant un lien avec la finance : les assurances, la comptabilité, etc.
- Le cercle plénitude regroupe les rôles visant au bien-être des éclairer.ses (avantages accordés, soutien entre pairs, développement personnel ...), l'entrée et la sortie d'employés, les formations, etc.
- Le cercle projets concerne tout ce qui a trait à la gestion des mandats : données qualitatives, données quantitatives, animation des ateliers, amélioration continue des livrables, etc.

⁹² Concept expliqué précédemment page 60

- Le cercle rayonnement s'applique à tout ce qui relie à l'externe : premier contact client, développement d'affaires, canaux de communication, image de marque, etc.

Également, un autre processus qui est en cours de transition est le mode de prise de décision. Malgré le fait que cette démarche n'est pas encore totalement mise en place, certains aspects sont dorénavant visibles chez TouriScope.

Pour que l'égalité entre chaque membre de l'équipe soit respectée, une politique de 100% de transparence est menée. En effet, les éclair.eur.se.s ont accès à une plateforme collaborative (Google Drive) où sont recensés tous les documents de l'entreprise. De plus, les employés travaillant à distance, ceci implique l'utilisation d'outils de communication par tout le monde. À TouriScope, l'équipe communique via Google Chat. En plus des conversations privées possibles entre deux employés, des canaux de discussions sont créés pour permettre à chacun.e d'avoir une visibilité sur toutes les discussions, qui sont classées par thèmes : « Vie du Bureau » pour parler de ce qui ne touche pas au travail, « Canal Veille » pour partager des articles pertinents observés, « Canal SOS » pour demander de l'aide en cas de besoin, et bien d'autres. Chacun a le choix de s'impliquer ou non dans les discussions.

Ensuite, un autre aspect de la prise de décision commune est observé dans la demande d'appels d'offres. Lors de la réception d'une demande de mandat, celle-ci est partagée avec l'équipe pour déterminer si ce projet est pertinent, correspond aux valeurs des employés, etc.

Pour finir, plusieurs mesures vont être adoptées au cours de l'année 2023/2024 comme par exemple la définition des salaires. Les membres de l'équipe seront en formation continue auprès des professionnels de Code Opale durant toute cette durée : ils participeront à des réunions de coaching sur les prochaines initiatives Opale et auront à lire des articles.

2.3 La gestion de projets

Dans le cadre de ce mémoire de recherche, la gestion de projets est une composante importante, ce qui explique le choix de développer plus en détail cette partie, qui plus est dans le cadre de l'opacité.

Depuis sa création, TouriScope a travaillé sur une multitude de mandats : 6 en 2018, 18 en 2019, 25 en 2020, 24 en 2021 et 42 en 2022, pour être précis⁹³. Les mandats sont obtenus lors d'appels d'offres majoritairement, mais il arrive que des structures touristiques démarchent d'elles-mêmes TouriScope pour obtenir un accompagnement spécifique.

Chaque projet est totalement différent d'un autre, car les besoins de chaque organisation touristique sont uniques. TouriScope travaille sur toutes les formes de tourisme, tant que les projets correspondent à ses valeurs et que les requêtes entrent dans le champ de compétence des éclaireuses.

La durée de réalisation des mandats peut varier entre quelques semaines et une année selon la taille du projet, les délais de réponses des clients, les vacances de chacun.e, le nombre de projets à gérer par membre de TouriScope, etc.

Comme dans n'importe quelle organisation, pour veiller au bon fonctionnement d'un projet, une personne « lead » est identifiée par projet. Celle-ci gère les échanges avec le client, le respect des deadlines et des heures, etc.

Depuis le début du virage Opale, n'importe quel membre de TouriScope peut devenir lead d'un projet tant qu'il s'en sent capable et qu'il dispose des compétences et connaissances nécessaires. Le nombre de personnes par projet varie selon la durée du mandat, les tâches à faire, etc.

En plus des travailleurs sur le projet, une personne de l'équipe est désignée ou se désigne comme « coach » du projet. Ce rôle s'est ajouté également lors du virage vers

⁹³ Ces chiffres correspondent aux nombres de mandats achevés par année, les mandats qui étaient en cours et qui se sont achevés l'année suivante ne sont pas comptabilisés

l'opacité. Le coach est une éclairceuse qui est au courant du but du projet, des tâches à réaliser et qui est sollicitée en cas de questionnement. Cette personne est également un œil extérieur lors de la relecture d'un projet avant envoi au client.

La répartition des projets et des tâches par projet se fait naturellement puisque les accords sont communs et chacun décide de travailler sur ce qui « l'allume ». Le nombre de mandats en cours est toujours supérieur au nombre de personnes dans l'équipe, ce qui fait qu'une personne travaille sur plusieurs mandats à la fois.

L'outil de gestion de projets utilisé par TouriScope est Monday⁹⁴. Il permet à toute l'équipe une transparence sur chaque projet mené et est un outil très pratique offrant de façon très claire une vue d'ensemble sur chacune des tâches et des différentes personnes qui les gèrent, le nombre d'heures estimé par tâches, le nombre d'heures réellement effectuées, etc. En plus des canaux de discussions énoncés plus tôt veillant à la conservation d'une bonne cohésion d'équipe, des canaux sont créés par projet regroupant chaque membre du projet. Ils permettent des échanges rapides en plus des réunions fréquemment programmées.

L'unicité des projets fait que chaque mandat est géré de façon différente, notamment avec les clients. Certains demandent des réunions hebdomadaires avec les membres de TouriScope pour voir l'évolution des projets et d'autres ne découvrent le résultat qu'une fois le projet terminé.

Pour finir, certains mandats sont gérés en coopération avec des firmes extérieures spécialisées sur des aspects que TouriScope ne maîtrise pas. Ce sont généralement des projets avec un plus grand budget et de très grande taille touchant plusieurs domaines.

⁹⁴ Cet outil est expliqué en page 44

3) Un engagement responsable marqué par des actions concrètes

Le développement durable est un concept très important pour l'équipe de TouriScope.

Pour cela, différentes initiatives sont mises en place tant à l'interne qu'à l'externe par l'entreprise pour générer des retombées économiques, sociales et écologiques.

3.1 Le positionnement de TouriScope

TouriScope se positionne comme une entreprise-conseil responsable et agit en conséquence. Comme énoncé précédemment lors de la première partie, le Québec est une province très impliquée dans la durabilité, il est donc important pour une structure touristique de s'identifier comme tel. Pour renvoyer cette image à l'externe, TouriScope communique sur son site internet ainsi que ses réseaux sociaux à ce sujet.

Être une entreprise-conseil responsable, pour TouriScope c'est...

- Avoir une raison d'être et une approche basées sur les besoins à long terme des organisations et de la société dans le respect de l'environnement, plutôt que sur les profits à court terme.

- S'entourer de collaborateur·trice·s qui partagent nos valeurs et qui démontrent un engagement envers le tourisme durable, tout en sachant recourir à des expertises spécialisées au besoin.

- Tenir compte des intérêts des diverses parties prenantes dans nos projets et considérer les répercussions positives et négatives de nos recommandations sur elles et sur l'environnement.

- Sensibiliser notre clientèle et nos parties prenantes aux diverses considérations liées au développement durable et aux changements climatiques à travers tous nos services, avec empathie et respect envers le rythme de transition de chacun·e.

- Montrer l'exemple en adoptant des pratiques écoresponsables à l'interne.

- Adopter des pratiques de gouvernance démocratique favorisant l'épanouissement et le bien-être des employé·e·s.

- Respecter la confidentialité des informations de nos client·e·s.

Figure 18 : Une entreprise conseil responsable selon TouriScope

Source : TouriScope, 2022

Pour respecter ses engagements, TouriScope a adopté un engagement de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) en 2022. Ceci signifie adhérer à l'idée que l'entreprise a une responsabilité envers la forme que prend le développement touristique et donc demander envers qui TouriScope est responsable.

Le schéma de la figure 19 présente ces responsabilités. Les traits pleins représentent les parties prenantes directes (clientèle, collègues et partenaires externes), et TouriScope ajoute que les besoins et les attentes de plusieurs parties prenantes indirectes, représentées par les traits pointillés ci-dessous, sont importants.

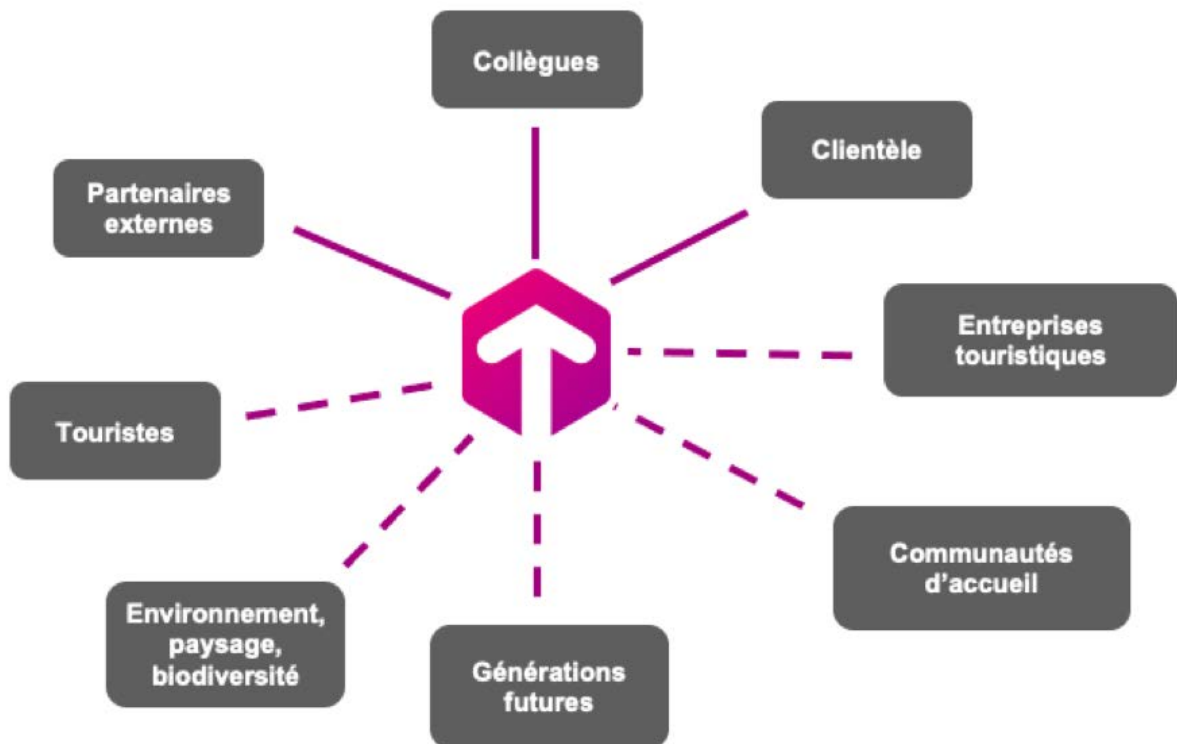


Figure 19 : Le schéma de responsabilité sociale d'entreprise de TouriScope

Source : TouriScope, 2022

De plus, TouriScope est membre de Tourisme durable Québec depuis sa création au début 2021. Tourisme durable Québec est « *un mouvement solidaire et collectif d'acteurs engagés en tourisme. Elle regroupe des individus, des entreprises et des organisations qui ont à cœur la transition socioécologique* »⁹⁵. De ce fait, TouriScope

95 Tourisme Durable Québec, 2023, <https://tourismedurable.quebec>. Consulté le 14/07/2023

est signataire de sa charte d'engagement⁹⁶ et s'engage à respecter différentes démarches culturelles, sociales, économiques, environnementales et de gouvernance.

Et plus récemment en 2023, TouriScope a dévoilé son plan d'action RSE qui complète l'engagement de responsabilité sociétale d'entreprise présenté plus tôt en figure 19.

Ce plan d'action est divisé en quatre catégories : exemplarité, expertise, services et savoir-faire, et gouvernance.

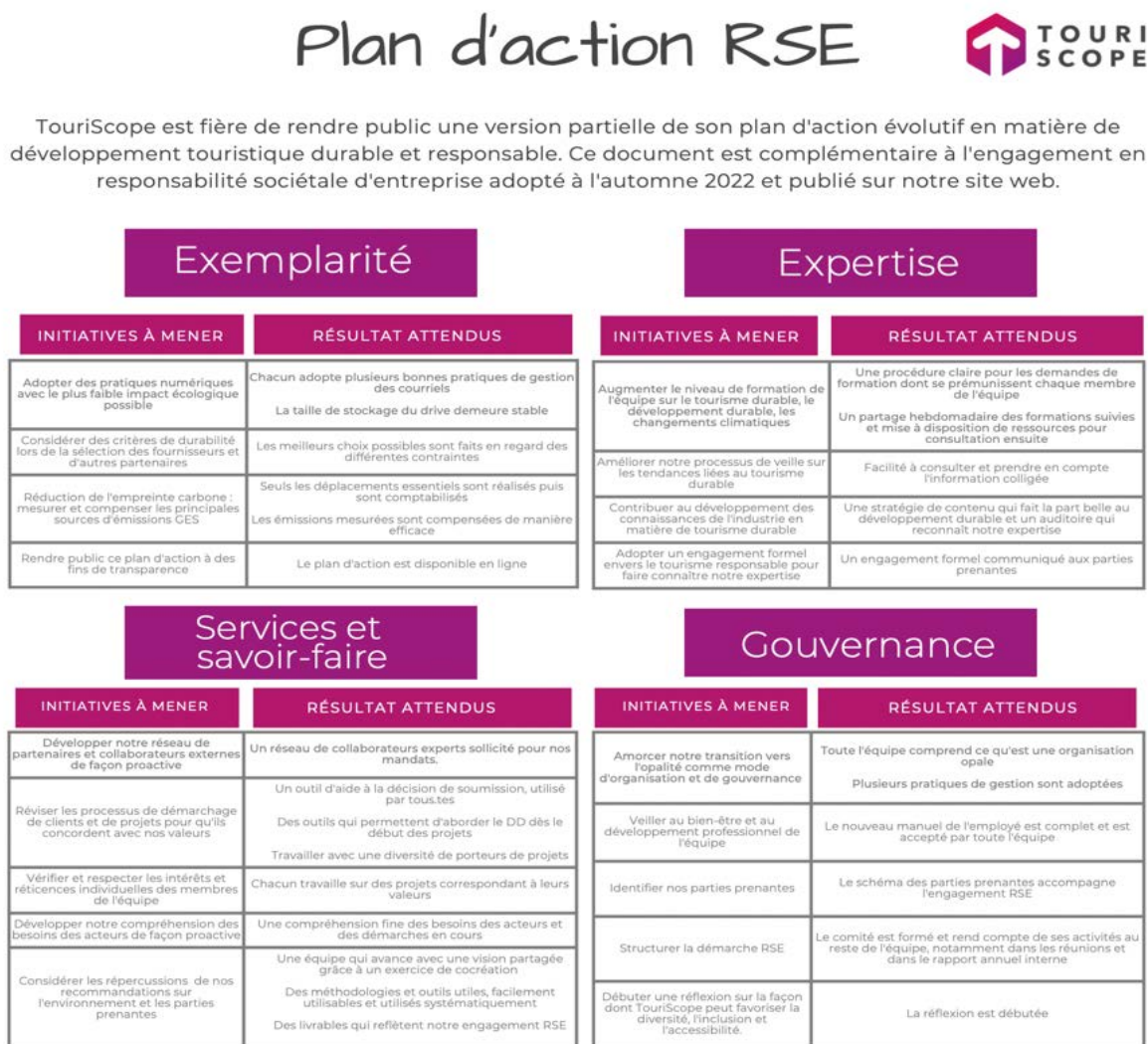


Figure 20 : Le plan d'action RSE de TouriScope

Source : TouriScope

⁹⁶ Charte d'engagement disponible sur le lien : <https://tourismedurable.quebec/charte-engagement/>. Consulté en ligne le 14/07/2023

3.2 Les initiatives durables internes

Ces initiatives présentées officiellement sur le site internet de TouriScope sont la face visible de l'iceberg. En effet, de nombreuses démarches non communiquées officiellement sont effectuées à l'interne.

Tout d'abord, en juillet 2022, l'équipe de TouriScope a démarré une réflexion profonde autour de la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) avant d'adopter concrètement cette démarche en octobre 2022 avec la création du comité RSE et la publication de cet engagement sur internet⁹⁷.

Celui-ci est mené par deux éclareuses qui se réunissent régulièrement pour déterminer des actions à réaliser par chaque membre de TouriScope et assurer le bon suivi de celles-ci. Un plan d'action est accessible à toute l'équipe sur le drive commun et il détaille les actions à mener par piliers (exemplarité, expertise, services et savoir-faire, et gouvernance), les détails de chaque action, la personne responsable de cette action, la ou les personne.s qui collaborent, l'échéancier, les ressources nécessaires pour la bonne exécution. Le tableau 4 ci-dessous présente un exemple d'une action par pilier.

⁹⁷ Figure 20

Stratégie (Pilier)	Initiatives à mener	Actions à mener	Détails de l'action
Expertise	Augmenter le niveau de formation de l'équipe sur le tourisme durable, développement durable, changements climatiques	Mettre en place un budget et une procédure alloués à la formation continue - dont une partie sur ces thématiques	À mettre en place avec le nouveau manuel de l'employé.e
Services et savoir-faire	Réviser les processus de démarchage de clients et de projets pour qu'ils concordent avec nos valeurs (définies par la charte d'engagement).	Travailler avec une diversité d'acteurs, incluant de petites entreprises et des OBNL.	Ajuster nos tarifs et services pour bien répondre aux besoins
Exemplarité	Adopter des pratiques numériques avec le plus faible impact écologique possible.	Individuellement, adopter de bonnes pratiques pour la gestion des courriels.	Rechercher, former, standardiser
Gouvernance	Veiller au bien-être et au développement professionnel de l'équipe	Réaliser un manuel de l'employé	Procédures, congés payés, formation, horaires flexibles, etc.

Tableau 4 : Exemples de 4 actions du plan d'action RSE de TouriScope

Source : Elise Delaplace, 2023

De plus, en 2023, l'équipe TouriScope s'est engagée à mesurer toutes les émissions liées aux déplacements professionnels comme lors d'ateliers avec des clients, des visites terrains, puis de les compenser avec « Carbone boréal⁹⁸ », qui est un programme de compensation de gaz à effet de serre par la plantation d'arbres au Québec.

Cette démarche RSE inclut également l'équité, la diversité et l'inclusion. Pour cela, chaque employé.e est invité.e à écrire de manière inclusive lors de mandats et dans leurs supports de communication. Au Québec cette pratique est très courante. Les éclair.eur.se.s ont à disposition des guides de communication inclusive.

⁹⁸ Lien du site web : <https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=carbone+boreal&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

Plusieurs autres initiatives internes sont réalisées chaque jour par l'équipe de TouriScope, mais seront détaillées plus précisément en partie 3.

3.3 Sensibilisation aux clients

Comme énoncé précédemment, TouriScope a pour objectif de travailler avec des acteurs du tourisme ayant des projets répondant au moins à un des piliers du développement durable : économique, social ou environnemental.

Pour s'en assurer, l'équipe est en train de réfléchir sur la mise en place d'un autodiagnostic de durabilité pour les clients. Pour ce faire, ils devront s'autoévaluer sur différents niveaux, par le biais d'un questionnaire, dont notamment leurs pratiques durables et leur volonté d'entreprendre des actions responsables. Les questions seront posées de façon neutre pour ne pas offusquer les clients, après la rencontre de démarrage. L'objectif de TouriScope lors de la mise en place de cette initiative est d'identifier les points de friction de chaque client pour ainsi mieux cibler les questions lors d'entrevues avec eux, comprendre leur niveau d'engagement et d'intérêt pour le développement durable pour ainsi adapter la tournure du mandat, et dans la mesure de possible, de proposer des actions à réaliser plus durables dans un but de sensibilisation.

Également, plus concrètement, en 2023, une éclareuse s'est inspirée du concept français de « la fresque du climat⁹⁹ », un outil de diffusion rapide des enjeux liés aux changements climatiques. Cette initiative se présente sous forme d'un atelier de trois heures ludiques animé par un.e fresqueur.se. La membre de TouriScope s'est approprié ce concept en l'assemblant avec les enjeux liés au tourisme¹⁰⁰. L'objectif de ce projet

⁹⁹ Lien du site internet : <https://fresqueduclimat.org/>

¹⁰⁰ Lien de l'article de Touriscope sur le projet avec la Fresque du Climat : <https://www.touriscope.ca/latelier-fresque>

est de sensibiliser le plus grand nombre d'acteurs du tourisme aux effets négatifs du tourisme sur l'environnement et de leur expliquer comment limiter les dégâts.

Conclusion du chapitre 1 :

Au fil du temps, TouriScope a compris quelles étaient les démarches à mettre en place pour évoluer dans une structure bienveillante correspondant aux besoins des copropriétaires et des employés. L'intervention de professionnels externes permet à l'équipe de bénéficier d'un cadre structuré et clair. Le virage vers un mode de gestion Opale ouvre plus de possibilités d'expression de la part des membres de l'équipe et leur permet ainsi de trouver ensemble de nouvelles solutions vers des initiatives plus durables, notamment lors des projets menés pour des clients par le biais de recommandations.

CHAPITRE 2 : La formulation des hypothèses née des missions de stage réalisées à TouriScope

Après avoir présenté l'entreprise au cœur de cette étude, ce chapitre consistera en l'explication des missions réalisées lors du stage de dernière année de master, puis en une problématisation du sujet, et enfin à la formulation des hypothèses de recherche. Celles-ci découlent en grande partie des missions effectuées.

Avant de démarrer ce chapitre, il est primordial de clarifier l'objectif de cette étude : elle se présente sous la forme d'un mémoire d'étude de cas. Ceci signifie qu'il est rédigé sous la forme d'une recherche opérationnelle visant à évaluer les impacts de certains facteurs sur des situations spécifiques. En effet, nous étudions ici l'impact du mode de management sur la mise en place de pratiques durables lors de la gestion de projets.

L'objectif de cette recherche est donc d'identifier concrètement grâce au terrain du stage : TouriScope, quels sont les leviers d'actions mis en place par les différents modèles de gouvernance en termes de durabilité pour ensuite analyser les résultats obtenus par le biais d'hypothèses.

1) Les missions à TouriScope

Comme énoncé précédemment, l'entreprise TouriScope est une structure de consulting s'occupant d'une variété de mandats. Contrairement aux éclaireuses qui ne s'occupent que de trois projets différents à la fois maximum, mais de façon approfondie, un.e stagiaire aura un rôle de soutien aux mandats pour obtenir une vue d'ensemble sur l'entreprise. Cela signifie que l'éclaireur.se en stage sera sollicité.e lors de besoins spécifiques et pourra ainsi venir en aide aux employés, tout en développant de nouvelles compétences.

Le tableau 5 ci-dessous détaille les missions relatives aux mandats effectuées lors de mon stage entre le 1^{er} mars et le 31 août 2023.

Secteur et entreprise du mandat	Objectif du mandat	Missions réalisées sur ce mandat
Évènement Attraction Québec	Développer de bonnes pratiques en matière de développement lors d'évènements ainsi que dans les attractions aux Québec	<ul style="list-style-type: none"> - Études de cas sur des attractions internationales comparables - Mise en page du dossier
Région Bas-Saint-Laurent	Dresser un portrait global de l'offre cyclable dans la région Bas-Saint-Laurent	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de la route verte
Centre de Plein Air Saint Arthur	Proposer des pistes de développement d'activités de plein air répondant aux besoins de la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation de la grille entrevue - Analyse de la documentation - Développement de 5 cas comparables au Centre de plein air pour faire ressortir de bonnes pratiques

		<ul style="list-style-type: none"> - Tendances transversales - Mise en page du dossier
Jolie Vie Spa (mandat réalisé dès la rencontre de démarrage)	Aider un futur centre de bien-être au Nouveau-Brunswick respectant des valeurs de durabilité, d'équité et d'inclusion, à définir une offre de qualité respectant les besoins de la clientèle locale.	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de la documentation - Définition des offres prioritaires - Création des personas (clients cibles) - Rédaction de la tendance du bien-être - Mise en page du dossier - FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces) - Participation à l'atelier avec les clients
La ville de Grand-Sault, au Nouveau-Brunswick	Proposer une offre expérientielle à la ville de Grand-Sault pour gagner en notoriété	<ul style="list-style-type: none"> - Développer 5 tendances touristiques présentes dans la ville de Grand-Sault - Suggestions d'offres touristiques à créer pour répondre aux besoins des clients - Préparation d'un atelier pour créer une offre expérientielle
Le gouvernement du Nouveau-Brunswick	Proposer au gouvernement du Nouveau-Brunswick des idées de programmes d'aides pour valoriser l'offre hôtelière de la province	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche de programmes en lien avec l'amélioration de l'hébergement et la mise en place de pratiques durables - Rédaction de 4 destinations comparables et leurs programmes
Cielo Glamping, un site touristique proposant des logements insolites dans des bulles	Redéfinir l'offre de Cielo selon les nouveaux besoins des voyageurs	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de la documentation - Étude de l'offre existante - Retranscription d'un atelier avec les clients
Tourisme durable Québec	Création de 150 définitions liées au tourisme durable au Québec	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en ligne du « lexique du tourisme durable » écrit par 2 éclareuses sur le site de Tourisme durable Québec

Mont Rigaud en collaboration avec Nature Action Québec	Analyse de destinations comparables pour proposer des solutions de gouvernance et d'aménagement des sentiers de randonnées et de vélo à la ville de Rigaud	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de 10 destinations comparables, au Québec
Tourisme Cantons de l'Est (mandat réalisé dès la rencontre de démarrage)	Aider Tourisme Cantons de l'Est à redéfinir les services offerts à ses membres (hôtels, restaurants, etc., de la région)	<ul style="list-style-type: none"> - Sélection et analyse de comparables au Québec et dans le monde entier - Création d'une grille entrevue - Analyse de la documentation - Entrevues avec des membres de Tourisme Cantons de l'Est
Tourisme Laval en collaboration avec Meet4impact (mandat réalisé dès la rencontre de démarrage)	Développer un programme d'incitatifs pour les événements d'affaires dans les villes éloignées des grands centres du Québec	<ul style="list-style-type: none"> - Recherches sur des destinations d'affaires comparables - Retranscription d'entrevues - Analyse des enjeux du tourisme d'affaires international - Mise en page du dossier - Résumés d'études

Tableau 5 : Les missions de stage de Elise Delaplace

Source : Elise Delaplace, 2023

Aussi, la petite taille de l'entreprise fait qu'il n'y a pas encore¹⁰¹ de personne dédiée à la gestion des communications de TouriScope. Mon intérêt pour la création de contenu m'a poussée à gérer les réseaux sociaux de l'entreprise : LinkedIn, Facebook et Instagram en postant 2 à 3 publications par semaine. De plus, afin d'avoir un contenu qualitatif et varié, la création d'un planning de communication sur Monday¹⁰² fut nécessaire.

¹⁰¹ En juillet 2023

¹⁰² Outil de gestion de projets développé plus tôt

TouriScope a depuis quelques mois un partenariat avec l'Association des agences réceptives et forfaitistes du Québec¹⁰³ (ARF). Pour cela, une autre des missions fut la réalisation d'un bulletin de veille pour cette association, chaque mois. Ceci consiste en un recensement de 8 articles proposant des conseils en gestion d'entreprise : ressources humaines, démarches RSE, etc., ainsi que des actualités concernant les tendances en voyages, les besoins des touristes, les bonnes pratiques d'agences de voyages dans le monde, etc. Ce bulletin de veille est par la suite envoyé à chaque agence de voyages membre de l'association ARF.

Ensuite, comme énoncé plus tôt, le comité RSE de TouriScope est mené par deux éclareuses, ayant choisi de s'en occuper. Mon intérêt croissant pour le développement durable m'a poussé à intégrer ce comité. Au sein de celui-ci, mes missions sont de m'assurer du bon déroulement des actions par chaque membre de l'équipe, qui ont été préalablement mises en place. Le partage d'informations, à toute l'équipe, en lien avec l'actualité de la durabilité dans le monde ainsi que les bonnes pratiques observées est également une requête.

Comme expliqué plus tôt, le virage de TouriScope vers un mode de gestion Opale fait que chaque membre de l'équipe est acteur du bon fonctionnement de l'entreprise. Lors de la définition des rôles connexes à la gestion de projets, chaque personne s'est vue attribuer des tâches à réaliser selon les préférences de chacun.e et les compétences. Pour ma part, deux rôles additionnels compléteront mon travail en septembre. Ils ont un objectif de favorisation du bien-être de l'équipe.

Mon premier rôle est « Soutien entre pairs » et a pour raison d'être: « Les personnes éclareuses se soutiennent entre elles ». Celui-ci signifie l'organisation de séances de soutien accessibles à chacun.e, permettant de s'exprimer si une tension, un mal-être, un besoin de changement, une idée, etc., se font ressentir.

¹⁰³ Lien du site internet : <https://www.arfquebec.com/fr/>

Mon second rôle est « Le bien-être des personnes éclaireuses » et a pour raison d'être « Des personnes éclaireuses qui s'épanouissent au sein d'une culture dynamique et bienveillante ». Les attendus de ce rôle sont nombreux :

- Organiser des activités pour soigner le bien-être des personnes éclaireuses
- Raviver la culture interne de l'organisation et encourager la pratique de nos règles du jeu
- Souligner les anniversaires des personnes éclaireuses et des personnes importantes pour elles
- Animer la rencontre de reconnexion
- Créer, publier et tenir à jour le processus des bilans en consultation du rôle "Opalité"
- Renseigner les membres du cercle sur la préparation et/ou le déroulement des bilans, qui sont effectués chaque année de manière générale, visant à évaluer le taux de satisfaction des employés sur l'entreprise.

À toutes ces missions s'ajoutent des tâches exceptionnelles de quelques minutes lors de besoins spécifiques de la part d'un.e employé.e comme par exemple une recherche rapide sur un mandat, une aide sur une question, etc.

Les différentes tâches réalisées lors du stage combinées aux nombreuses recherches permettent de mettre en exergue une problématique ainsi que des hypothèses.

2) La problématique du mémoire

Dès les premières semaines d'analyse du sujet, la question de départ qui orientait les choix de mes recherches était la suivante :

« Comment la mise en place d'un management Opale peut-elle favoriser la gestion de projets durables ? »

Puis mes missions lors de mon stage au sein de TouriScope ainsi que mes recherches plus approfondies m'ont permis de constater que la gestion d'une entreprise n'était pas forcément un facteur influant à la mise en place de pratiques durables notamment en matière de gestion de projets. J'ai donc décidé d'analyser les points qui pouvaient varier selon les modes de gestion.

Ainsi, en confrontant les données recueillies lors de la phase exploratoire avec les observations effectuées directement pendant le stage, j'ai pu identifier la problématique suivante :

« Dans quelle mesure la gestion de projets touristiques durables est-elle influencée par le type de management ? »

En d'autres termes, l'enjeu ici est de comprendre d'où vient la volonté de mettre en place des pratiques durables au sein d'une entreprise et son impact sur la gestion des projets.

Pour aborder cette problématique, trois axes nécessitent une analyse approfondie. Ces hypothèses vont être développées ultérieurement.

3) Les hypothèses de recherche

Mes différents constats observés lors de mon stage couplés aux multiples discussions avec des personnes externes ont permis de faire ressortir trois grandes orientations.

La problématique de ce mémoire vise à analyser les répercussions du mode de management d'une structure touristique sur la gestion de projets durables. Chacune des trois hypothèses se concentrera ainsi sur un aspect spécifique de ces notions. Celles-ci seront développées en partie 3 suite à des études terrain réalisées.

- a. **HYPOTHÈSE 1** : La façon de gérer les projets varie selon le mode de management d'une entreprise.

Cette première hypothèse a pour objectif d'analyser si la structure de la gestion de projets est différente selon le modèle de management.

Une entreprise gérée de façon pyramidale est généralement constituée d'un patron donnant des ordres à réaliser au chef de projets, qui lui-même répartit les tâches entre les employés, selon leurs postes. Ce fonctionnement fait en sorte que la gestion de projets est très structurée puisque chaque personne sait ce qu'elle doit réaliser.

Mais comment cela se passe-t-il pour une organisation Opale qui mise sur une égalité de chaque collaborateur sans hiérarchie ? Gère-t-elle ses projets de façon structurée et efficace ? Définit-elle un leader de projets ?

L'objectif de cette hypothèse est donc de mettre l'accent sur les différences présentes entre les organisations verticales et horizontales dans la façon de structurer les projets.

- b. **HYPOTHÈSE 2** : La mise en place de pratiques durables au sein d'une entreprise dépend de son fondateur / gérant.

Cette seconde hypothèse vise à étudier si le modèle de gestion d'une entreprise détermine la mise en place de pratiques durables au sein de celle-ci.

Les pratiques durables étudiées dans le cadre de ce mémoire sont tant internes à l'entreprise qu'externes. Voici quelques exemples :

- Pratiques sociales : mise en place d'une politique d'inclusivité et diversité, d'égalité entre sexes, organisation de démarches de qualité de vie au travail, etc.

- Pratiques environnementales : triage des déchets, réduction du papier, mise en place du télétravail, utilisation de déchets recyclés/ recyclables, etc.
- Pratiques économiques : des retombées sur les populations locales, économie circulaire, partenariats avec des associations locales ou des communautés, etc.

Le but de cette hypothèse est de mettre en exergue l'influence du gérant d'une entreprise sur les pratiques durables mises en place dans celle-ci et en quoi l'opacité, soit l'autogouvernance, peut permettre une plus simple intégration de la durabilité dans une entreprise.

- c. **HYPOTHÈSE 3** : Le bien-être des employés permet une meilleure implication dans la gestion des projets.

Pour terminer, la troisième hypothèse aborde le volet social du développement durable. Il s'agit ici d'identifier la corrélation entre la gestion de projets et le bien-être des employés.

Plusieurs études démontrent le bienfait de l'épanouissement au travail sur la performance et l'efficacité. Mais la manière de gouverner une structure impacte-t-elle ce sentiment de bonheur au travail ?

L'aspiration de cette hypothèse est de comprendre dans un premier temps si le mode de gestion d'une entreprise influence le bien-être du travailleur puis ensuite si cette plénitude va engendrer un impact positif sur les tâches menées, dans le cas ici de la gestion de projets.

Conclusion chapitre 2 :

P our conclure, ce chapitre a permis de définir de façon concrète les liens entre les missions réalisées lors du stage, la problématique et les hypothèses de recherche.

En effet, l'expérience réalisée lors du stage à TouriScope a permis de soulever différentes interrogations sur les sujets présentés plus tôt en partie 1 lors de la revue de littérature : quelles sont les différences entre les modèles de gestion horizontaux et verticaux ? La gestion de projets est-elle la même ? La mise en place de pratiques durables dépend de qui ? Le bien-être des employés est-il lié au modèle de gouvernance ?

Ces différents questionnements seront traités grâce à la réalisation d'une étude terrain par le biais d'études quantitatives et qualitatives. Celles-ci permettront de tester les hypothèses proposées afin de les confirmer ou de les infirmer et ainsi de répondre à la problématique.

Avant d'entrer dans cette analyse concrète des orientations présentées précédemment, il est important d'expliquer précisément quelles sont les méthodes de recherches réalisées.

CHAPITRE 3 : La méthodologie de ce mémoire étude de cas

L a méthodologie est une partie très importante du mémoire puisqu'elle donne le cadre des recherches permettant de répondre à la problématique et aux hypothèses. Ainsi, le focus de ce troisième chapitre résidera dans l'exposition de la méthodologie utilisée ainsi que des études qualitatives et quantitatives qui ont été menées. Ces approches étaient essentielles pour obtenir des résultats pertinents et significatifs sur le terrain de recherche.

1) Méthodologie bibliographique

La recherche a été initiée par la définition des mots importants du sujet :

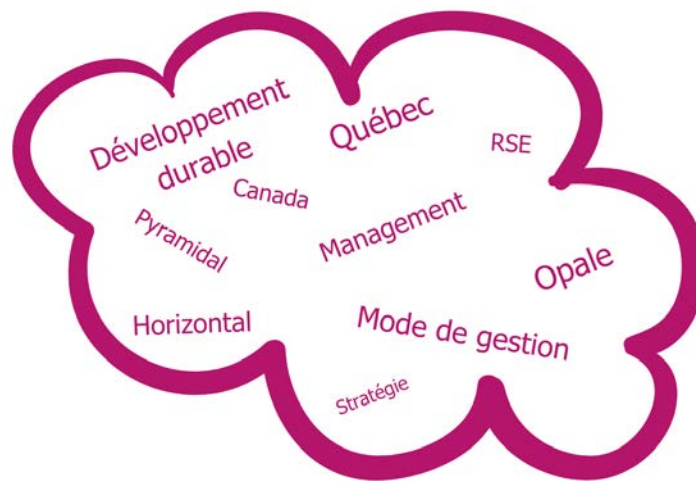


Figure 21 : Nuage de mots

Source : Elise Delaplace, 2023

Après avoir défini les termes, la partie concernant la revue de littérature fut la première effectuée dans le cadre de ce mémoire. Pour la réaliser, le recueil d'ouvrages dans des bibliothèques françaises fut nécessaire. Au sein de la bibliothèque de Foix, cinq livres sur la gestion de projets ont été empruntés et étudiés. En parallèle, d'anciens mémoires d'étudiants de l'ISTHIA ont été consultés pour s'assurer de la bonne compréhension de la méthodologie du mémoire de master 2.

Dès l'arrivée au Québec, la localisation géographique de l'ordinateur a généré des publications différentes sur les moteurs de recherche : des articles et des thèses canadiennes. Ceci a permis d'ouvrir la recherche sur une autre façon de penser et donc d'obtenir des recherches complémentaires entre la France et le Québec. Chaque donnée relevée sur le terrain d'étude qui est le Canada et plus particulièrement le Québec a été collectée sur des sites internet canadiens de référence : Destination Canada, l'Alliance Touristique du Québec, le ministère du Tourisme du Québec, etc.

Comme énoncé précédemment, TouriScope est une structure 100% transparente, ce qui permet à chaque membre de l'équipe d'avoir accès à toute la documentation de l'entreprise. De nombreux articles partagés par l'entreprise ont été consultés dans le cadre de ce mémoire notamment pour les parties sur les cabinets de conseil ainsi que l'opacité.

2) Méthodologie probatoire proposée

Dans un second temps, pour compléter la revue de littérature et répondre aux hypothèses, la réalisation d'enquêtes qualitatives et quantitatives a été réalisée, car ces deux méthodes sont complémentaires.

Ce mémoire de recherche a pour terrain le Québec, mais le choix a été fait d'effectuer en premier lieu une enquête quantitative, publiée dans le monde entier pour ainsi obtenir une plus grande variété de résultats pour tester les hypothèses. Par la suite, les études qualitatives ont été réalisées auprès de personnes canadiennes, ce qui permet de faire ressortir plus précisément les points de vue des personnes résidant sur le terrain d'étude.

2.1 *Les enquêtes quantitatives*

2.1.1 *Définition des termes*

Une enquête quantitative se définit comme « *tout type de recherche qui produit des données dérivées des procédures statistiques ou d'une manière de comptage.* »¹⁰⁴

L'objectif d'une étude quantitative est de mesurer les opinions et comportements, mettant en évidence les déterminismes sociaux tels que l'âge et le sexe. Pour atteindre

¹⁰⁴ Kristina T'Felt, 2022, « Cours de méthodologie de la recherche »

cet objectif, l'une des principales méthodes utilisées est le questionnaire, qui permet de poser des questions précises et de comparer les réponses de manière rapide et facile.

Lors de la rédaction du questionnaire, différents types de questions sont proposés :

- Les questions ouvertes : Ces questions sont plus complexes à traiter, car les répondants peuvent exprimer librement leur point de vue.
- Les questions fermées : Elles offrent aux participants la possibilité de répondre en cochant des indicateurs simples et concrets en fonction de leurs opinions et motivations. Plusieurs formats de questions existent.

Le questionnaire peut être administré de diverses manières, notamment en face à-face, par téléphone, ou encore en ligne via l'envoi de mails ou la diffusion sur les réseaux sociaux.

D'autres méthodes quantitatives peuvent être utilisées comme : l'échantillonnage, le sondage, etc., mais elles n'ont volontairement pas été faites dans le cadre de ce travail de recherche.

2.1.2 L'élaboration d'un questionnaire

Dans le cadre de ce mémoire, un questionnaire Google Forms¹⁰⁵ (cf annexe C) a été administré sur mes réseaux sociaux : LinkedIn, Facebook et Instagram et a généré 101 réponses.

Pour maximiser les réponses, il est essentiel que le titre et l'introduction du questionnaire soient clairs et attrayants. Il est primordial que les personnes ciblées comprennent le sujet et soient intéressées à répondre aux questions. Dans l'introduction, chaque terme clé a été clairement défini, tel que "management vertical",

¹⁰⁵ Un logiciel créé par Google pour l'administration d'enquêtes

"management horizontal", et "développement durable", afin de garantir une compréhension adéquate. La présentation du contexte et l'objet de l'étude ont été mis en évidence, tout comme l'importance de la participation de chacun, en assurant que le questionnaire était anonyme.

Concernant les questions elles-mêmes, elles ressemblent aux questions posées lors des entretiens qualitatifs, qui seront développés dans la sous-partie suivante, mais de façon plus simple et générale. Elles ont été réparties en différentes sections : les modes de gestion en général, les modes de gestion de l'entreprise actuelle des répondants, et enfin, le développement durable. Une question filtre a été intégrée au début du questionnaire pour distinguer les personnes ayant déjà travaillé de celles qui n'ont jamais travaillé, dirigeant ainsi ces dernières directement vers la fin du questionnaire.

L'ensemble des questions a été formulé de manière claire et simple pour maintenir l'intérêt des participants. L'utilisation répétée de l'échelle de Likert a permis de mesurer les attentes, les ressentis et les opinions des individus, étant l'objectif principal de cette étude quantitative. La majorité des questions sont fermées uniquement, évitant ainsi que les répondants aient à répondre librement, car cela aurait pu entraîner une perte d'attention au cours du questionnaire.

L'objectif de ce questionnaire était de comprendre dans quel type de structure les interrogés travaillaient : avec un mode de gestion horizontal ou vertical. Pour ensuite analyser le secteur d'activité de l'entreprise et voir si les pratiques durables menées (ou non) à l'interne et à l'externe de celle-ci sont liées au secteur et au mode de gouvernance. De plus, des questions ont été posées pour obtenir le point de vue de chacun.e sur leur vision du développement durable et les méthodes de management. Ce questionnaire a permis de comprendre si le mode de gestion influençait les pratiques durables et ainsi de résoudre plusieurs hypothèses.

2.1 Les enquêtes qualitatives

2.1.1 Définition des termes

Ensuite, une enquête qualitative peut être décrite comme « *tout type de recherches qui produit des données non dérivées des procédures statistiques ou d'une autre manière de comptage* »¹⁰⁶

La méthode qualitative appliquée lors de ce mémoire de recherche est l'entretien semi-directif. Pour accomplir cette tâche, l'enquêteur utilise un guide d'entretien pour recueillir les données, sans limiter l'interviewé avec des questions préétablies ou un cadre rigide. Ainsi, il bénéficie d'une certaine liberté dans ses réponses. Pour instaurer un climat de confiance, il est essentiel de souligner que l'entretien est anonyme dès le début de la rencontre. De plus, en étant seul avec l'interviewé, ce dernier se sentira suffisamment à l'aise pour se confier, sans craindre qu'une tierce personne entende ses propos.

Enfin, le choix d'un lieu calme est essentiel pour permettre à l'enquêteur et à l'interviewé de se concentrer pleinement et garantir une qualité d'enregistrement vocal optimale.

D'autres méthodes d'études qualitatives existent : focus group, entretiens directifs et non directifs, etc., mais ils n'ont pas vu le jour dans ce mémoire.

2.2.2 Explication de l'échantillon choisi

Pour la réalisation de ce mémoire, huit entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de personnes vivant au Canada depuis plusieurs années, pour ainsi avoir un échantillon représentatif de notre terrain d'étude.

¹⁰⁶ Kristina T'Felt, 2022, « Cours de méthodologie de la recherche »

Chaque membre de l'équipe de TouriScope a été interrogé. Cette démarche était volontaire puisque dans le cadre d'un sujet sur l'opacité, il semblait pertinent d'avoir une approche égalitaire. De plus, les différentes visions furent complémentaires et enrichissantes pour répondre aux hypothèses qui portent notamment sur le cas de TouriScope.

À ces entretiens s'ajoute une rencontre avec la formatrice de TouriScope sur l'opacité, travaillant chez Code Opale, un collectif de coaching sur le mode de gestion Opale, basé au Québec.

Acteurs interrogés	Activité	Organisation entretiens
Entretien n 1	Co-proprétaire de TouriScope	Date : 12/07/23 Durée : 42 minutes Lieu : Visio-conférence Montréal, QC
Entretien n 2	Membre de TouriScope	Date : 13/07/23 Durée : 50 minutes Lieu : Visio-conférence Montréal, QC
Entretien n 3	Membre de TouriScope	Date : 13/07/23 Durée : 31 minutes Lieu : Visio-conférence Montréal, QC
Entretien n 4	Membre de TouriScope	Date : 17/07/23 Durée : 33 minutes Lieu : Visio-conférence Montréal, QC
Entretien n 5	Fondatrice de TouriScope	Date : 18/07/23 Durée : 55 minutes Lieu : Visio-conférence Montréal, QC

Entretien n 6	Membre de TouriScope	Date : 18/07/23 Durée : 47 minutes Lieu : Visio-conférence Montréal, QC
Entretien n 7	Membre de Code Opale	Date : 20/07/23 Durée : 40 minutes Lieu : Visio-conférence Montréal, QC
Entretien n 8	Membre de TouriScope	Date : 27/07/23 Durée : 75 minutes Lieu : Visio-conférence Montréal, QC

Tableau 6 : Récapitulatif des entretiens semi-directifs réalisés dans le cadre du mémoire de Elise Delaplace

Source : Elise Delaplace, 2023

2.2.3 Création des guides d'entretien

Afin de mener des entretiens semi-directifs, une préparation minutieuse de la part de l'enquêteur est requise, et l'utilisation d'outils appropriés, tels que le guide d'entretien, est primordiale. Ce guide agit comme un véritable fil conducteur tout au long de l'entretien, assurant ainsi un déroulement fluide de la conversation. En somme, le guide d'entretien représente un soutien pour l'enquêteur, lui permettant de recentrer la discussion dans la direction souhaitée.

Dans le cadre de ce mémoire, plusieurs guides d'entretien (cf annexe G,H,I,J) ont été spécialement conçus pour répondre aux particularités des cibles interrogées. Ces guides englobent les principaux thèmes à aborder et les questions essentielles. Dans le cadre de ce mémoire, chaque guide est composé de quatre thèmes bien distincts : la structure (où travaille la personne interrogée), l'opacité, le développement durable

et la gestion de projets. Les questions posées sont ouvertes, de manière à faire parler le plus possible les personnes interrogées et obtenir des informations enrichissantes.

L'élaboration de ces éléments du guide d'entretien a été le fruit de réflexions personnelles engendrées lors de la contextualisation de la première partie du mémoire et lors de l'explication du terrain d'application, mettant en évidence certains enjeux clés. Les guides de ce mémoire contiennent une vingtaine de questions environ pour avoir une durée d'échanges suffisante et pertinente. La durée des entrevues variait selon les personnes, allant de 30 minutes à 1 heure environ.

Par ailleurs, dans chaque guide d'entretien, on retrouve une introduction qui présente brièvement le sujet, la problématique et le cadre légal de l'entretien. Ensuite, parmi les différents thèmes abordés, les trois hypothèses énoncées auparavant sont incluses. En effet, cela permet de recueillir des informations en lien avec la problématique, de les comparer, de les analyser et de les interpréter, dans le but de confirmer ou de réfuter ces hypothèses, et ainsi d'approfondir la réflexion. Les guides se terminent par une question ouverte commune, pour laisser la possibilité à l'interrogé de s'exprimer plus profondément et peut-être aborder une dimension intéressante à laquelle nous n'aurions pas pensé.

Chaque entrevue a été retranscrite (cf annexe K,L,M,N,O,P,Q,R) avec précision, permettant de confirmer ou de réfuter les hypothèses dans la partie 3 de ce mémoire de façon claire.

Conclusion chapitre 3 :

En conclusion, élaborer une méthodologie rigoureuse est essentiel pour avoir un cadre solide pour la recherche et l'obtention de résultats cohérents. En effet, elle est la clé pour réaliser une étude terrain précise, qui apportera des contributions significatives aux hypothèses identifiées et ainsi à la problématique étudiée.

Conclusion de la partie 2 :

Cette deuxième partie a permis de présenter le terrain de recherche de ce mémoire et le rôle que j'ai rempli au sein de cette entreprise : TouriScope. Les différentes recherches entreprises lors de la première partie combinées avec les missions du stage ont mis en lumière des questionnements liés à la gestion de projets durables et la façon dont les modèles de gouvernances peuvent l'impacter.

Ces réflexions ont fait découler trois hypothèses qui alimentent la problématique de ce mémoire : « Dans quelle mesure la gestion de projets touristiques durables est-elle influencée par le type de management ? ».

Ces trois axes vont être justifiés dans une troisième partie par le biais d'entretiens semi-directifs et d'un questionnaire quantitatif, découlant d'une méthodologie précise, pour ainsi obtenir des résultats concrets.

PARTIE 3 : ANALYSE DES RÉSULTATS ET PRÉCONISATIONS POUR TOURISCOPE

Introduction

Après avoir défini en première partie le contexte de l'étude et les concepts principaux du sujet, puis présenté l'entreprise au cœur du mémoire et les missions effectuées dans celle-ci faisant ressortir une problématique et des hypothèses en seconde partie, la troisième grande partie de cette étude se concentrera sur la présentation et l'analyse des résultats.

L'objectif de cette partie est d'obtenir des conclusions qui permettront de valider ou de réfuter les hypothèses et de répondre à la problématique. Dans cette optique, dans un premier chapitre, les résultats issus des études qualitative et quantitative seront présentés de manière globale. Ensuite, une analyse approfondie de ces résultats sera faite en les comparant, pour mettre en évidence les convergences et divergences entre les perspectives des professionnels des modes de gestion verticaux et horizontaux. Enfin, dans le dernier chapitre, les hypothèses établies seront confirmées ou infirmées, tout en formulant des recommandations pertinentes pour l'entreprise.

CHAPITRE 1 : Analyse des enquêtes qualitatives et quantitatives

Lors de la présentation de la méthodologie¹⁰⁷ entreprise pour ce mémoire, nous avons identifié la réalisation de huit entretiens semi-directifs et un questionnaire. Ce premier chapitre aura pour objet d'étudier les différents résultats obtenus. L'étude quantitative a été menée auprès de tout public du monde entier pour obtenir une vision globale des modes de gestion et des constats qui en découlent. En parallèle, les études qualitatives ont été réalisées auprès de toute l'équipe de TouriScope pour témoigner de leur expérience avec un mode de gestion Opale.

1) Résultats de l'étude quantitative

Tout d'abord, il est essentiel d'analyser les résultats du questionnaire quantitatif, qui a recueilli 101 réponses, assurant ainsi un échantillon représentatif. En effet, Boithias (2022, p. 113) a souligné qu'un minimum de 96 réponses est requis pour garantir la fiabilité d'un tel questionnaire.

Étant donné que le terrain d'étude de ce mémoire est concentré sur le secteur touristique, des questions sur le tourisme ont été posées à tous les interrogés. Par ailleurs, concernant les autres questions plus générales au sujet des modes de gestion et de la durabilité, seules les réponses des personnes ayant précisé qu'elles travaillent dans le domaine du tourisme ont été analysées. Ces résultats concernent 41 personnes, annulant ainsi l'échantillon représentatif.

L'objectif de cette enquête est de compléter les observations de l'étude qualitative¹⁰⁸ en fournissant des données statistiques.

Dans un premier temps, nous présenterons les aspects les plus intéressants des résultats, pour ensuite en déduire des conclusions pertinentes.

¹⁰⁷ Disponible en page 105

¹⁰⁸ Présentée en page 127

1.1 Présentation des résultats

Premièrement, nous allons relever les réponses obtenues dans le questionnaire, pertinentes pour l'étude, c'est-à-dire toutes les réponses concernant le tourisme en général ou celles des personnes travaillant dans le secteur touristique. L'obtention de ces résultats est possible en convertissant le Google Forms en Google Sheets, qui détaille chaque réponse dans un tableau Excel.

Pour faciliter la lecture et l'analyse, les réponses retenues sont présentées sous forme de tableau synthétique. En adoptant cette approche, nous mettrons en évidence les points de vue concernant chaque thématique, ce qui nous permettra d'identifier des pistes de réflexion pour la deuxième phase d'analyse. L'intégralité des résultats du questionnaire est disponible en annexe C, D, E, F de ce mémoire.

Questions posées aux 101 interrogés		
Hypothèse	Éléments ressortis	Données statistiques
Hypothèse 2 : La mise en place de pratiques durables au sein d'une entreprise dépend de son fondateur / gérant.	« Pensez-vous que le secteur touristique fait partie des secteurs mettant en place des pratiques durables ? »	59 : oui 20 : je ne sais pas 20 : non 1 : je pense que le secteur touristique est vaste et que ça dépend des branches (écotourisme vs aérien) 1 : Ça dépend des pays (développés / non développés) Détails : <i>« La législation pousse les entreprises à se développer de façon durable. Actuellement en France par exemple, l'objectif est de devenir la première destination de tourisme durable au monde. Pour cela ils travaillent sur la répartition des flux, le respect des zones protégées, limiter le tourisme de masse, etc. Plusieurs pays ont également</i>

		<p><i>choisi le positionnement durable, notamment l'Allemagne et la Suisse par exemple qui souhaitent attirer les touristes pour le tourisme de pleine nature. »</i></p> <p><i>« Au Québec, les acteurs du tourisme sont amenés à développer une offre durable »</i></p> <p><i>« Pour répondre aux nouveaux besoins des consommateurs, les professionnels du tourisme doivent intégrer des pratiques durables dans leurs activités »</i></p> <p><i>« Le tourisme est un secteur très polluant qui dégrade l'environnement »</i></p> <p><i>« Oui avec la mise en place d'alternatives écologiques »</i></p>
	<p>« Les cabinets de conseil en tourisme ont-ils un rôle à jouer dans la sensibilisation au développement durable de leurs clients ? »</p>	<p>71 : oui 17 : je ne sais pas 13 : non</p> <p>Détails :</p> <p><i>« Bien souvent les organismes font appel à des bureaux d'études pour les guider dans les bonnes pratiques et les bonnes choses à faire pour développer leur secteur d'activité et malgré la volonté de faire toujours plus de chiffre d'affaires et de développement, le bureau d'études peut alerter sur la façon d'atteindre les objectifs de façon via les et respectueuse »</i></p> <p><i>« Oui, car ils accompagnent les acteurs touristiques dans leurs projets donc ils ont le devoir d'inciter leurs clients à insérer des pratiques durables »</i></p>
	<p>« Pensez-vous que le mode de gestion influence les actions durables (internes</p>	<p>69 : oui 10 : non</p>

	<p>et externes) menées par une entreprise ? »</p>	<p>22 : je n'ai pas d'avis sur la question</p> <p>À noter que 73% des personnes ayant déjà travaillé avec les deux modes de gestion ont répondu oui.</p> <p><u>Détails :</u></p> <p><i>« Je pense que dans le cas d'une entreprise avec peu ou sans hiérarchie il est plus simple de mettre en place des actions durables dans le sens où la communication se fait plus facilement entre les employés. Dans le cas d'une entreprise à gestion verticale, la prise de décision peut parfois être plus longue, il faut souvent effectuer des réunions de prises de décisions, qui ne sont pas toujours acceptées d'ailleurs. »</i></p> <p><i>« Les entreprises avec une hiérarchie horizontale ont, je pense, réfléchi à le mettre en place pour la productivité et cela montre un souhait de s'améliorer. C'est la même chose pour les actions durables et je pense que c'est lié. »</i></p> <p><i>« Dans les deux cas, les orientations sont émises par la direction générale. La gestion horizontale permet de les appliquer plus rapidement puisque dans le travail quotidien des employés, chaque action individuelle compte pour la mise en place de ces orientations de pratique durable. »</i></p>
--	---	---

Analyse des réponses offertes par **les personnes travaillant dans le tourisme** (41)

22 répondants travaillent avec un mode de gestion vertical

9 ont connu les deux modes de gestion = 18 réponses

Hypothèse	Élément ressorti	Structure gouvernée de manière verticale	Structure gouvernée de manière horizontale
Hypothèse 2 : La mise en place de pratiques durables au sein d'une entreprise dépend de son fondateur / gérant.	Mise en place de pratiques durables	23 : oui 8 : non	7 : oui 2 : non
	Les pratiques durables mises en place	<p>Mesures environnementales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - tri des déchets, - 0 plastique, - réduction de la consommation d'eau, - télétravail - la structure touristique a mis en place une démarche Qualité - journée dédiée au nettoyage numérique « clean-up day » - challenge de la mobilité - œuvre pour la protection de l'environnement <p>Mesures sociales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - rechercher de l'égalité des sexes - inclusion sociale - femmes entrepreneures - Pas de discrimination au niveau du recrutement des salariés, chaque dossier est étudié - un poste a été créé : responsable qualité au sein de l'entreprise - des réunions chaque semaine pour présenter les projets avec l'équipe et des déjeuners partagés, des journées d'équipes 	<p>Mesures environnementales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - achat de crédits Carbone - investissement protection des écosystèmes, - politique DD en interne - choisis ses mandats en fonction de leurs valeurs d'entreprise (très attachés au DD). <p>Mesures sociales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - réunion avec ressentis personnels - préoccupation du bien-être - possibilité d'aménager son emploi du temps, faire du télétravail pour s'arranger - Gestion Opale <p>Mesures économiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - mise en valeur des entreprises locales - pas d'investissement en dehors de la région ou très peu

		<p>Mesures économiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - retombées sur le territoire, - les produits de la boutique de l'OT proviennent à 90% de la région, - le programme estival est en collaboration avec les prestataires du territoire 	
La typologie des entreprises	<p>Qui met des pratiques en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 13 TPE (-19 employés) - 4 PME (entre 20 et 249 employés) - 2 Intermédiaire (entre 250 et 5000 employés) - 3 grandes entreprises (+5000 employés) <p>Qui ne met pas de pratiques en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 6 TPE (-19 employés) - 1 PME (entre 20 et 249 employés) - 1 Intermédiaire (entre 250 et 5000 employés) 	<p>Qui met des pratiques en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 7 TPE (-19 employés) <p>Qui ne met pas de pratiques en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 TPE (-19 employés) - 1 PME (entre 20 et 249 employés) 	
Primordialité des interrogés pour la durabilité au sein de l'entreprise dans laquelle ils travaillent	<p>Sur une échelle de 1 (plus bas) à 5 (plus haut) :</p> <p>1 : x</p> <p>2 : 3 personnes</p> <p>3 : 6 personnes</p> <p>4 : 9 personnes</p> <p>5 : 6 personnes</p>	<p>Sur une échelle de 1 (plus bas) à 5 (plus haut) : personnes ayant connu les deux modes de gestion (9)</p> <p>1 : x</p> <p>2 : 2 personnes</p> <p>3 : 1 personne</p> <p>4 : 3 personnes</p> <p>5 : 3 personnes</p>	

Estimation du niveau d'implication des entreprises au sujet de la durabilité (en moyenne)	Sur une échelle de 1 (plus bas) à 5 (plus haut) :	Sur une échelle de 1 (plus bas) à 5 (plus haut) :
	1 : x	1 : x
	2 : 10	2 : 2
	3 : 11	3 : 1
	4 : 5	4 : 2
	5 : 3	5 : 4

Tableau 7 : Résultats de l'étude quantitative relatifs à l'hypothèse 2

Source : Elise Delaplace, 2023

Questions posées aux 101 interrogés		
Hypothèses	Éléments ressortis	Données statistiques
Hypothèse 3 : Le bien-être des employés permet une meilleure implication dans la gestion des projets.	« Selon vous le mode de gestion d'une entreprise (vertical, horizontal) influence-t-il le bien-être au travail ? »	61 : oui 19 : non 21 : je ne sais pas Détails : <i>« Une entreprise autogérée sans hiérarchie offre plus de libertés. Les gens sont à la recherche de liberté. »</i> <i>« Une entreprise verticale peut être respectueuse et bienveillante envers ses employés »</i> <i>« Chacun peut s'exprimer, être lui-même et donner un avis honnête sans avoir à se faire bien voir par la hiérarchie. Ça influence sur le bien-être psychologique. »</i>
	« Selon vous, le bien-être des employés a-t-il un lien avec la productivité au travail ? »	74 : oui 14 : non 13 : je ne sais pas

		<p>Détails :</p> <p><i>« Plusieurs études ont prouvé que des employés heureux étaient plus productifs, c'est d'ailleurs aussi le cas lorsqu'on laisse les employés faire beaucoup d'activité de loisir épanouissant en laissant plus de temps avec les semaines de 4 jours. »</i></p> <p><i>« Une personne heureuse au travail aura tendance à être plus investie »</i></p>
--	--	---

Analyse des réponses offertes par **les personnes travaillant dans le tourisme** (41)

22 répondants travaillent avec un mode de gestion vertical

9 ont connu les deux modes de gestion = 18 réponses

Hypothèse	Élément ressorti	Gestion verticale	Gestion horizontale
<p>Hypothèse 3 : Le bien-être des employés permet une meilleure implication dans la gestion des projets.</p>	<p>Différences entre les modes de gestions</p>	<p><i>« Un bien-être salarial, car les employés expriment davantage leur désaccord. »</i></p> <p><i>« L'implication des salariés dans leur travail. »</i></p> <p><i>« Social : liens hiérarchiques éliminés, l'humain au cœur de l'entreprise, possibilité de s'exprimer même si l'on est « que » stagiaire (ou subordonnée). Activités d'entreprise (5 à 7, visites touristiques)</i> <i>Économique : entreprise moins d'accès sur les résultats. »</i></p> <p><i>« Le bien-être des employés dans une organisation horizontale »</i></p> <p><i>« Gestion verticale responsabilise tout un chacun. »</i></p> <p><i>« Je pense que dans le mode de gestion horizontale il y a au minimum le respect social (qui fait partie du développement durable) qui est pris en compte puisque chaque personne est estimé autant que l'autre. »</i></p> <p><i>« Le travail est plus fluide et ce n'est pas des comptes à rendre, mais plus des échanges d'idées. »</i></p>	

		<p>« Même si mon entreprise n'a pas vraiment un mode de gestion horizontale, chaque avis est pris en compte. Je pense que si le mode de gouvernance était horizontal, les projets pourraient tout de même aller plus loin, car parfois le président de l'association ne les valide pas juste parce que ce n'est pas ce que lui veut alors que ce sont de bonnes pratiques. Plusieurs cerveaux qui réfléchissent valent mieux qu'un seul et cela permet de pousser plus loin les actions et de se fédérer autour des bonnes pratiques puisque ça vient de soit même aussi on s'implique personnellement et on ne le vit pas comme une contrainte imposée par la hiérarchie. Il y a donc un aspect psychologique qui influence cela. »</p> <p>« Hiérarchie vs Autocontrôle Rigueur vs Flexibilité Interdépendance vs Autonomie Autocentrage vs Partage Stress vs Bien-être »</p>
--	--	--

Tableau 8 : Résultats de l'étude quantitative relatifs à l'hypothèse 3

Source : Elise Delaplace, 2023

1.2 Analyse des résultats et pistes de réflexion

Après avoir corrélé les éléments du questionnaire avec les hypothèses présentées dans ce mémoire, il est maintenant temps d'analyser ces résultats et en tirer les premières conclusions. Cette section se concentrera sur une brève synthèse des résultats de l'étude quantitative pour chaque hypothèse et les thèmes qu'elle soulève. Par la suite, ces résultats seront enrichis par ceux de l'étude qualitative dans le chapitre suivant.

1.2.1 Hypothèse 1 : La façon de gérer les projets varie selon le mode de management d'une entreprise.

Volontairement, des questions au sujet de la gestion de projets n'ont pas été posées lors de ce questionnaire, car c'est une thématique spécifique qui concerne un faible nombre d'individus, et les réponses n'auraient pas été représentatives.

1.2.2 Hypothèse 2 : La mise en place de pratiques durables au sein d'une entreprise dépend de son fondateur / gérant.

Pour poser le cadre de notre terrain d'étude qui s'intéresse à un cabinet de consulting en tourisme, deux questions générales à ce sujet ont été posées aux 101 répondants. Selon 59% d'entre eux, le tourisme fait partie des domaines mettant en place des actions durables. Par ailleurs, 71 personnes sur 101 pensent que les cabinets de conseil en tourisme ont un rôle à jouer dans la sensibilisation au développement durable de leurs clients.

En parallèle, ce questionnaire a permis de soulever que selon les répondants, le mode de gestion d'une entreprise (vertical ou horizontal) peut influencer l'implantation de pratiques durables. En effet, selon 69 interrogés, un mode de gestion horizontal aura plus tendance à se tourner vers la durabilité qu'une entreprise verticale. Il est intéressant de relever que 73% des personnes ayant déjà travaillé avec les deux modes de gestion pensent que la façon dont est gouvernée une structure exerce une influence. Les répondants justifient leur réponse par le fait qu'avec un mode de management vertical, cette responsabilité passe par le gérant de l'organisation contrairement à une entreprise autogérée où plus de personnes peuvent donner leur avis et donc mettre en œuvre ces actions. Ces réponses se sont confirmées lors de la question « *En moyenne, sur une échelle de 1 (le plus bas) à 5 (le plus haut) à quel niveau estimez-vous l'implication de cette entreprise au niveau durable ?* ». En effet, parmi les 41 personnes du secteur touristique, 31% travaillant sous un mode de gestion vertical ont estimé l'implication dans la durabilité entre 4 et 5 sur 5 pour 66% pour les personnes

avec un mode de gestion horizontal. Pour finir, malgré le fait qu'un plus gros nombre de personnes travaillant avec un mode de gestion vertical n'accorde pas d'importance à la durabilité dans son entreprise, nous pouvons constater que de travailler dans une organisation sensible aux enjeux de durabilité est de plus en plus important pour les répondants.

1.2.3 Hypothèse 3 : Le bien-être des employés permet une meilleure implication dans la gestion des projets.

Les diverses recherches et expériences ont mis en exergue qu'une des principales différences constatées entre les deux modes de gestion dans la durabilité est le pilier social. Afin de le lier avec la gestion de projets touristiques, qui est au cœur de notre sujet d'analyse, il a été demandé aux répondants de s'interroger : « *Selon vous le mode de gestion d'une entreprise (vertical, horizontal) influence-t-il le bien-être au travail ?* ». Selon 60% la réponse est oui et plusieurs personnes ont rajoutées que le management horizontal offre plus de libertés et de reconnaissance, ce qui impacte le bien-être. Ensuite, ce questionnaire a permis de constater que pour 74 personnes sur 101, il y a un lien entre le bien-être au travail et la productivité. Dans le cadre de ce mémoire, la productivité est notamment associée à la gestion de projets. En effet, une personne a ajouté que l'égalité apportée par la gestion horizontale permet de fédérer les différents avis sur les projets et cette collaboration est d'autant plus motivante.

Cette sous-partie a constitué une évaluation des conclusions de l'étude quantitative. Étant donné que l'étude a été réalisée auprès d'un petit échantillon de participants, il est impératif d'aborder les résultats avec prudence et d'exercer un jugement critique lors de leur interprétation.

2) Résultats des études qualitatives

Dans un second temps, cette sous-partie se concentre sur la présentation des résultats issus des entretiens, en les mettant en relation avec les hypothèses énoncées et en en tirant des pistes de réflexion. Les éléments les plus pertinents sont sélectionnés et regroupés en sous-thèmes. Les études qualitatives étant réalisées avec les membres de TouriScope et une professionnelle de l'opacité, les réponses obtenues permettent de mettre en exergue concrètement les ressentis et constats sur le mode de gestion Opale.

2.1 Présentation des résultats

Premièrement, nous allons relever les phrases pertinentes pour l'étude. Pour faciliter la lecture et l'analyse, ces éléments ont été regroupés dans trois tableaux distincts, correspondant à chaque hypothèse. Cette approche permettra de comparer les points de vue sur chaque thématique afin de déduire des pistes de réflexion lors de la deuxième phase d'analyse.

Hypothèse 1	Thèmes soulevés	Extraits d'entretien
La façon de gérer les projets varie selon le mode de management d'une entreprise	La structure de base de la gestion de projet	<p>« Je te dirais que dans le day-to-day, mettons dans la gestion des projets, je ne vois tant de changements que ça. » (Acteur C)</p> <p>« Mais dans la production en tant que telle, la personne qui est sur sa chaîne de montage, elle va faire les mêmes tâches qu'elle soit dans une entreprise verticale ou dans une entreprise opale. Mais les mécanismes de demande, d'autorisation, puis de penser différemment et d'amélioration continue vont être différents. » (Acteur E)</p> <p>« On utilise quand même des méthodes de gestion de projet très traditionnelles avec un outil de gestion de projet traditionnel, répartition des tâches, etc. C'est sûr que ça, je ne pense pas que ce soit très différent d'une autre entreprise. » (Acteur D)</p> <p>« Mais d'un point de vue macro, quand tu regardes ça en t'éloignant, la structure, peu importe qui est lead, puis qui travaille sur les projets, ça reste qu'il y a quand même une personne qui est lead, puis qui est en charge de la relation client, puis les autres qui doivent se référer à elle, même s'il y a un petit peu plus de liberté individuelle dans la façon dont on va exécuter les tâches. » (Acteur D)</p>
	Différences entre la gestion verticale et Opale	<p>« Pour des moments plus charniers, ou en début de projet, en fin de projet, ou même quand il y a des décisions à prendre, je trouve que la façon de gérer le touristique, en tout cas l'opacité, fait en sorte probablement que tu as comme un sentiment de pouvoir plus te reposer sur une équipe. » (Acteur C)</p> <p>« Mettons que c'est pour une décision ou c'est un enjeu, des fois j'ai l'impression, tu sais, ce n'est pas qu'une personne qui décide, mais c'est une équipe. » (Acteur C)</p> <p>« Et les choses qui les éteignaient je voyais que c'était choisir un projet parce que ça rapporte juste du profit ou choisir un collaborateur parce qu'il va seulement nous apporter du business, mais pas parce qu'il est aligné avec nos méthodes de communication, nos méthodes de collaboration. » (Acteur E)</p>

		<p>« Je pense qu'on a plus de responsabilités sur nos tâches qui nous incombent. Mais après ça, plus de confiance. Peut-être que l'opacité, ça amène plus de confiance les uns vers les autres. Puis la confiance, ça vient avec des responsabilités. Ça, je pense que ce serait ça, ce que je verrais comme différence, plus de confiance, moins de micromanagement, de genre, je vais checker qu'est-ce que tu as écrit, etc. » (Acteur D)</p>
		<p>« Là où je pense qu'un mode de gestion plus horizontal peut avoir vraiment des bienfaits, c'est dans le sens où les employés ont plus de place. Donc, potentiellement, ça ne dépend pas juste d'une ou deux personnes qui sont un peu des décideurs d'une entreprise. » (Acteur F)</p>
		<p>« Moi, ce que je trouve qui est différent chez Touriscope, c'est qu'il n'y a pas de donneur d'ordre, je trouve. Puis c'est ça que je trouve qui est différent avec une autre entreprise. Par exemple, mon copain, il gère un projet pour une entreprise d'automatisation. Là, concrètement, il y a des donneurs d'ordre. C'est comme le gestionnaire de projet qui va dire, toi, tu fais ça, toi, tu fais ça, qui assigne toutes les heures et tout. » (Acteur F)</p>
		<p>« Puis là, ça fait coopérer certaines personnes dans certains projets qui les allument. Parce que si tu as quelqu'un qui rentre en reculons, puis c'est juste, ah bien, il m'a impliqué, mais ça ne tente pas. Là, tu n'auras peut-être pas le meilleur produit à la fin. Donc souvent, je trouve que ça augmente le niveau, la qualité du produit parce que tu as du monde qui est vraiment intéressé par le projet ou par l'attente au show. » (Acteur B)</p>
		<p>« En opacité, c'est vraiment, tu enlèves l'espèce de filtre du boss qui peut l'interpréter de la manière qu'il veut. Donc, c'est un petit peu plus direct avec la personne qui va être affectée ou la personne avec qui ça va affecter. » (Acteur B)</p>
		<p>« Donc vraiment, ce que TouriScope donne aux clients, ça ressemble beaucoup à ce qu'ils donnent aux employés. Tu vois qu'il y a un parallèle entre les deux, puis je pense que le client le ressent aussi, qu'il y a un support personnel, c'est pas juste « je suis là pour, aussitôt que le mandat se finit, ben, bye-bye », tu sais, il y a encore des connexions, puis c'est pour ça que tu vois que les clients reviennent voir TouriScope. » (Acteur B)</p>
		<p>« Dans un organisme pyramidal, ben tu ne vas pas penser à certaines personnes, ils vont être complètement, même pas impliqués dans le projet ou ils ne savent même pas que le projet est en cours » (Acteur B)</p>

		<p>« Parce que pour moi dans les entreprises Opale, tu as plus d'espace pour dire ces choses-là que d'une entreprise verticale où tu as plutôt tendance à cacher ces choses-là et qui du coup n'est pas dans la gestion de projet. En fait n'est pas parce que tu vas te forcer à faire des trucs, tu vas te forcer à faire des réunions et te faire passer pour organisé alors que tu l'es pas, tu vas te forcer alors je ne dis pas je suis pas en train de trouver des excuses pour ne pas être organisé. » (Acteur H)</p>
		<p>« Puis je pense que j'ai réellement un défi de concentration qui est là et que j'ai toujours voulu masquer et dans mes études et en entreprise aussi et j'en ai beaucoup parlé avec les filles, parce que moi je trouve ça super important de en tant qu'individu de prendre conscience où sont tes forces où sont tes difficultés où sont tes défis où sont tes enjeux, pour arriver librement à en parler dans l'entreprise et pour qu'enfin tu sois toi-même. » (Acteur H)</p>
		<p>« Et pour moi, tout le monde n'a pas toutes les qualités pour gérer correctement un projet. Et dans une entreprise verticale, j'ai l'impression que toutes ces choses, elles passent à la trappe. On n'attribue pas, en plus de ça, outre les intérêts des gens. C'est-à-dire que je trouve que dans les entreprises opales, on attribue un projet beaucoup plus en te demandant si tu as de l'intérêt envers ce projet et pas que si tu es disponible ou parce que tu étais dans l'obligation de faire un projet. » (Acteur H)</p>
	<p>Choix du type de projet en opacité</p>	<p>« Pour moi, je pense que dans la gestion de projet, je pense que les rôles sont beaucoup plus répartis de façon naturelle que dans une entreprise verticale. » (Acteur H)</p> <p>« Je pense que TouriScope, étant donné le style de gestion, ils sont assez ouverts et transparents et collaboratifs et tout ça, et que si un style de projet ne plaisait vraiment pas à certaines personnes, il y a peut-être des raisons pour lesquelles ils décideraient de ne pas travailler dessus. » (Acteur C)</p> <p>« Tout le monde est au service du projet et du client et la personne qui est lead est la personne qui est la mieux au service du client, qui est la mieux placée pour être au service du client et du projet, pas nécessairement basé sur le statut légal ou l'ancienneté dans l'organisation » (Acteur E)</p> <p>« C'est déjà arrivé que des membres de l'équipe refusent de travailler sur un projet parce qu'il n'était pas en lien avec les valeurs personnelles. » (Acteur D)</p>

		<p>« En tant qu'employée, je ne me suis jamais sentie de pression de devoir travailler sur un projet qui n'était pas en lien avec mes valeurs, parce qu'on a encore eu le luxe de pouvoir refuser. » (Acteur D)</p>
		<p>« Je pense que je ne pourrais travailler sur n'importe quel genre de valeurs, tu sais, des gens qui sont racistes, sexistes, les valeurs que moi, je juge importantes, là. » (Acteur C)</p>
		<p>« Pour déterminer qui c'est qui va être en charge du bon déroulement du mandat et de la relation client, je dirais selon la disponibilité de chacun des membres et selon le sujet du mandat aussi, donc selon les connaissances de la personne et puis selon aussi le niveau d'expérience. Il y a une personne qui est en charge du déroulement du mandat, puis de la relation client, puis d'autres personnes qui exécutent. Celles qui exécutent peuvent être sur d'autres mandats en lead. Donc, une fille qui est en lead ne fait pas juste des leads. Elle va aussi faire une exécution et puis l'inverse aussi. » (Acteur A)</p>
		<p>« Mettons que demain, je te demande si tu veux faire le benchmark, tu as le droit de me dire que tu ne veux pas, puis ce n'est pas grave, on va s'arranger autrement. Tu ne feras pas le benchmark, puis moi je vais le faire et tu as une autre tâche. » (Acteur F)</p>
		<p>« Donc, le personnel qui se mélange avec le corporatif, je trouve que c'est beaucoup plus possible dans une organisation opale, tandis que dans pyramidal, ben, t'as pas ces conversations-là parce qu'on n'est pas impliqué dans les discussions ou capable de voir le fil des contrats ou des mandats qui rentrent. Donc, je trouve que d'avoir cette espèce de livre ouvert donne l'opportunité à tout le monde de jeter un coup d'œil, puis là, de se présenter s'il fallait les allumer. » (Acteur B)</p>
		<p>« Fait que c'est pour ça que je dis que c'est vraiment comme un filtre pour nous, pour être comme collé à nos valeurs. Fait que ça serait impossible d'aller complètement à l'encontre. » (Acteur G)</p>
		<p>« Au départ, ben au départ, on avait moins le choix, tandis que là on est à une étape de développement de l'organisation où on peut faire ses choses, on peut se permettre de faire ces choix-là. Donc moi ça je trouve ça génial, mais l'autre chose aussi c'est qu'on était moins conscient de tout ça, on était moins là-dedans » (Acteur H)</p>
	<p>Ne pas travailler sur des projets en accord avec ses valeurs pour avoir</p>	<p>« Ça, c'est un peu une question difficile à répondre parce que si on n'accompagne que des gens qui sont déjà convaincus des mêmes valeurs que nous, on ne convertit pas les autres en fait. » (Acteur E)</p>

<p>l'opportunité de changer les mentalités</p>	<p>« <i>Le gouvernement du Nouveau-Brunswick m'a approché pour me demander de les aider à réfléchir à comment est-ce qu'on pouvait aider directement ces communautés-là à développer le tourisme autochtone. Si je leur disais non parce qu'ils sont ouvertement discriminatoires envers ces communautés-là, je manquais une opportunité de transmettre notre vision à nous d'à quoi devrait ressembler un développement touristique autochtone respectueux, bienveillant et collaboratif en fait.</i> » (Acteur E)</p>
	<p>« <i>Mais en même temps, tu te dis, est-ce que les gens à la tête de, mettons, les gens qui te donnent ce projet-là, est-ce qu'ils sont assez ouverts d'esprit qui pourraient peut-être prendre certaines de tes suggestions ou, tu sais, s'il y avait un... si tu leur faisais prendre conscience que, fait que si tu décides de pas y aller, tu peux pas rien changer, tu sais, tu peux pas... Fait que c'est, est-ce que, ben en même temps, est-ce qu'on est là pour changer le monde ?</i> » (Acteur C)</p>
	<p>« <i>Ou alors, au contraire, c'est d'accepter ces collaborations, puis justement de mettre notre petite touche développement durable. Je ne pense pas que la question a été résolue.</i> » (Acteur D)</p>
	<p>« <i>Dans notre travail, dans les mandats de part, notre cœur de métier, pour moi, le développement durable, ça passe par, je ne sais pas si je réponds bien à la question, mais ça passe par la sensibilisation de nos clients sur leur impact sur l'environnement, sur l'impact de leurs activités sur l'environnement</i> » (Acteur A)</p>
	<p>« <i>Donc, on veut éduquer pour que ça se traduise en action. Donc, je trouve ça intéressant qu'on est capable d'affecter les décisions de nos clients en leur proposant des solutions sans les forcer, sans être comme péjoratif de « ah, bien là, pourquoi vous faites ça? ». C'est juste, regarde, voici ce qui fonctionne bien ou de bonnes idées ou des options écologiques parce que le coût est toujours important pour le client, mais la responsabilité sociale, la responsabilité environnementale commence à peser lourd dans les yeux des clients</i> » (Acteur B)</p>

Tableau 9 : Résultats de l'étude qualitative relatifs à l'hypothèse 1

Source : Elise Delaplace, 2023

Hypothèse 2	Thèmes soulevés	Extraits d'entretien
La mise en place de pratiques durables au sein d'une entreprise dépend de son fondateur / gérant.	Implication dans la durabilité à TouriScope	« Pour moi, c'est indissociable du concept d'opacité parce que le concept d'opacité, il faut que tu répondes à un besoin du monde. Il faut que tu répondes à un besoin de l'humanité, il faut que tu nourrisse quelque chose dans l'humanité qui n'est pas nourrie autrement. Pour moi, le bien-être, c'est le volet social du développement durable. Le bien-être financier, c'est le volet économique du développement durable. Et puis après ça, toute la perspective que nous, on cherche à valoriser l'écosystème touristique. L'écosystème, c'est l'écosystème physique et l'écosystème humain. Donc, c'est très en lien avec notre raison d'être de tous les cercles. » (Acteur E)
		« Ben moi, je trouve qu'on change quand même... Je ne veux pas dire qu'on change des vies, mais on change quand même des perspectives dans le développement territorial qui ont des impacts gros sur le social. » (Acteur E)
		« De par nos mandats, on contribue quand même au volet économique, je pense. » (Acteur A)
		« C'est pour ça que je vais quand même mettre la note de 7/10 au niveau de notre implication sociale, parce que, tu sais, côté employés, plus les mandats, on est quand même assez portés là-dessus » (Acteur F)
		« Elle nous avait fait une petite formation sur l'empreinte carbone du virtuel » (Acteur F)
		« Je pense qu'on s'assure toujours de garder des prix qui sont adaptés aux clients parce que, tu sais, en même temps, on a tout comme client. Tu imagines, tu peux avoir un ministère comme tu peux avoir une petite entreprise comme Cielo. On n'est pas dans la même gamme, là, tu vois. Il y a vraiment un effort là-dessus, mais aussi de s'adapter. » (Acteur F)
		« L'idée, c'est vraiment d'impliquer tout le monde là-dedans. Ça, je pense que ce n'est pas nécessairement dans toutes les entreprises que c'est comme ça parce qu'il y a des modèles d'entreprises où ce n'est pas non plus forcément possible. Mais ce qui est le pire, on n'a obligé personne, mais je trouve que c'est le fun que tout le monde ait envie d'ajouter sa pierre à l'édifice. » (au sujet du plan d'action RSE) (Acteur F)
	« Notre rôle : Qu'est-ce que Touriscope peut faire pour que l'industrie comprenne aussi l'importance de ce sujet-là. » (développement durable) (Acteur F)	

		<p>« Notre seule empreinte environnementale, c'est nos outils numériques, puis on travaille là-dessus, puis on est un peu sensibilisés là-dessus. Je pense que niveau environnemental, on est quand même plutôt de bons élèves. » (Acteur D)</p>
		<p>« l'idée de l'auto-diagnostic, c'est vraiment de leur poser des questions de façon neutre, tu sais, via un formulaire qu'ils répondent et d'avoir, tu sais, un peu les cartes en main pour ensuite savoir où appuyer, puis savoir comment orienter, finalement, comment on peut orienter des petites actions ou des petites, tu sais, de l'information au fur et à mesure. » (Acteur F)</p>
		<p>« Environnemental, je trouve qu'on serait un 9 parce qu'encore, on n'a pas du dédoublement d'équipements. On est très minimaliste. Je trouve qu'on est capable de faire énormément de produits de qualité sans avoir besoin de gros équipements. On a chacun notre ordinateur, on n'a pas la grosse imprimante, on n'a pas d'autocoopérative. » (Acteur B)</p>
		<p>« Économique, moi, je trouve qu'on serait à 8. Parce que, on s'engage dans des projets qui amènent la valeur à une grande clientèle. » (Acteur B)</p>
		<p>« Souvent la raison d'être, t'sais, amène, à une vision plus grande, t'sais, sur le monde. T'sais, parce que c'est comme, c'est la manière dont l'organisation contribue au monde. Puis c'est ça, j'ai comme l'impression, en tout cas, dans ma tête à moi, ça amène automatiquement, à une vision un peu plus, un peu plus durable. » (Acteur G)</p>
		<p>« Environnemental je pense que là on met en place des choses pour compenser nos déplacements, on pourrait dire par exemple que TouriScope est une entreprise 100% télétravail donc c'est qu'on ne se déplace pas ou en tout cas minimalement donc quelque part ben on préserve l'environnement. Parce que voilà, il n'y a pas d'émissions de gaz à effet de serre au niveau des déplacements » (Acteur H)</p>
		<p>« Puis au niveau économique, ben pour moi il est important parce que là où TouriScope peut avoir un impact c'est sur le choix des projets qu'elle décide d'accompagner ou de réaliser et sur le choix des clients qu'elle décide d'accompagner » (Acteur H)</p>

		« Parce que tu sais tout le développement personnel que tu fais, c'est tellement une déconstruction des façons de travailler des façons de collaborer tout ça que tu en viens c'est des réflexions qui sont profondes en fait, c'est des réflexions individuelles qui sont profondes et qui vont de pair en fait avec une conscience de comment travailler mieux avec l'autre, comment comprendre l'autre, comment interagir avec l'autre. Comment donc pour moi c'est du développement durable » (Acteur H)
Implication dans la durabilité organisation verticale		« Je ne pense pas, parce que tu sais, tu as de très grosses entreprises comme Desjardins par exemple, qui sont super verticales, qui ont des engagements forts du côté du développement durable. Après, c'est quoi les raisons ? Est-ce que c'est pour paraître bien auprès des clients ? Je ne sais pas, mais je ne pense pas qu'il n'y ait que ça. Je pense que c'est quand même... Il y en a plein des exemples. Virgin Mobile, qui est très verticale aussi, ben lui, il met le bien-être de ses employés au cœur de tout. Tu pourrais dire que c'est une action durable. Il met en avant le bien-être de ses employés avant le bien-être des clients. » (Acteur E)
		« Exemple des entreprises comme Desjardins, qui sont très hiérarchiques, bien, t'sais, ils fonctionnent, il y a plusieurs départements qui fonctionnent avec des, en agilité, fait que t'sais, il y a beaucoup de concepts, t'sais, d'idées qui rejoignent l'Opalité » (Acteur G)
		« J'ai travaillé dans des endroits où c'était vertical, pis ça n'empêche vraiment pas qu'ils ont plein de préoccupations de développement durable, pis de, fait que je ne vois pas de lien. » (Acteur C)
Décideur de la mise en place des pratiques durables		« J'ai envie de te dire que ça dépend, parce que si une entreprise qui a un mode de fonctionnement vertical décide que ça fait partie de ses valeurs et que ça fait partie de ses priorités, elle va créer comme un service où il va y avoir un département, puis là, il va y avoir des actions dans ce sens-là. » (Acteur F)
		« Ça prend des gens qui ont un certain leadership en la matière, qui vont influencer. Fait que si tu es à la tête d'une entreprise verticale, pis que tu es très pro développement durable, toute ton entreprise peut être super développement durable. » (Acteur C)

		<p>« Parce que si les dirigeants ne croient pas au développement durable, ils ne vont pas mettre de l'énergie là-dedans. Ou alors l'équipe va tout le temps, tout le temps devoir lutter pour expliquer pourquoi c'est important de mettre de l'énergie là-dedans, ou du temps là-dedans, ou de l'argent là-dedans. Donc les impacts ne seront jamais aussi gros que si c'est la conviction des responsables de gestion. Mais donc si un directeur d'une entreprise verticale, il a des ambitions durables, donc toute l'entreprise aura quand même... » (Acteur E)</p>
		<p>« C'est arrivé à une amie, qu'elle est arrivée dans une entreprise, puis il y avait plein de choses de base qu'elle ne faisait pas. Puis là, elle a dit « bon, ben, regarde, ils ne le font pas, peut-être qu'ils n'ont jamais été sensibles, alors je vais apporter ma pierre à l'édifice ». Puis, elle n'a pas du tout été bien reçue, puis perçue. Puis, ça a été très difficile. » (Acteur D)</p>
		<p>« Pour moi, ce n'est pas incompatible du tout. Une entreprise qui garde un système hiérarchique traditionnel peut être très bien impliquée fortement dans le développement durable. » (Acteur D)</p>
		<p>« J'ai envie de te dire que ça dépend, parce que si une entreprise qui a un mode de fonctionnement vertical décide que ça fait partie de ses valeurs et que ça fait partie de ses priorités, elle va créer comme un service où il va y avoir un département, puis là, il va y avoir des actions dans ce sens-là. » (Acteur F)</p>
		<p>« Je ne pense pas que ça va faire avec l'organisation en spécifique. Peut-être plus que la personne qui est en haut. Parce que si c'est important pour elle, il va y avoir un certain d'écoulement vers le reste de l'équipe » (Acteur B)</p>
		<p>« Ben, ce n'est pas obligatoire dans le sens que je pense que t'sais, une entreprise hiérarchique peut être tout aussi sensibilisée et en tenir compte. » (Acteur G)</p>
	<p>Différence entre les modes de gestion</p>	<p>« Là où je vois que ça aurait un plus gros changement, un plus gros impact, c'est sur le bien-être du personnel, des choses comme ça. » (Acteur D)</p> <p>« Là où je pense qu'un mode de gestion plus horizontal peut avoir vraiment des bienfaits, c'est dans le sens où les employés ont plus de place. » (Acteur F)</p>

		<p>« <i>Donc, potentiellement, tu as un bassin moins grand quand tu es dans une entreprise plus verticale, parce que tu as moins de personnes qui peuvent se dire « OK, c'est notre priorité », tandis que dans une entreprise horizontale, c'est chacun. En tout cas, là, je parle pour aussi nous, comment on va fonctionner avec les cercles et tout ça, l'autogestion. Je pense que chacun va pouvoir amener assez facilement des enjeux ou des intérêts qui sont primordiaux ou intéressants</i> » (Acteur F)</p>
		<p>« <i>C'est que et je pense que dans les entreprises Opale, c'est ça aussi c'est d'avoir une raison d'être qui est sociétale c'est d'avoir, une utilité sociale.</i> » (Acteur H)</p>
		<p>« <i>Pour moi à l'heure d'aujourd'hui TouriScope est beaucoup plus investi dans le volet social que dans le volet environnemental et économique dans le sens que pour l'instant TouriScope fait beaucoup ou en tout cas met beaucoup d'efforts à créer une entreprise ou un environnement qui soit bienveillant pour les employés</i> » (Acteur H)</p>
<p>Importance d'avoir des valeurs de durabilité dans l'entreprise de travail pour les employés (en opalité)</p>		<p>« <i>Oui, complètement. Je ne pourrais pas travailler dans une entreprise qui n'est pas au minimum sensibilisée à ça. Ou alors, si jamais je me retrouve dans une entreprise qui n'est pas encore très sensibilisée à ça, je pense que je voudrais vraiment sensibiliser et faire ma part.</i> » (Acteur D)</p>
		<p>« <i>Lors de mon entrevue avec TouriScope, on m'a demandé si l'environnement, c'est quelque chose qui est important pour toi? Puis ça devrait être posé plus souvent parce qu'on est tous dans le même bateau. Et oui, moi, je pense que c'est super important.</i>» (Acteur B)</p>
		<p>« <i>Je pense qu'aujourd'hui, peut-être pas avant, je ne sais pas à partir de quand c'est devenu indispensable pour moi, mais aujourd'hui, là, je peux te dire que c'est sûr que je serais incapable de travailler dans une entreprise où il n'y a pas des demi-mesures de développement durable, je ne pourrais pas. Donc ouais, c'est vraiment, c'est super important.</i> » (Acteur F)</p>
		<p>« <i>Oui définitivement avoir des valeurs durables, ça compte. On est en 2023, pour moi les entreprises à l'heure d'aujourd'hui devraient avoir une responsabilité sociale sociétale qui est indispensable par rapport aux enjeux qu'on vit, aux enjeux planétaires qu'on vit, c'est comme pour moi toutes les entreprises qui n'ont pas cette conscience-là c'est des entreprises qui sont vraiment dans un déni climatique, dans un déni par rapport aux attentes des employés, des jeunes.</i> » (Acteur H)</p>

	Image renvoyée à l'externe	« Il y a toute la question de l'image de marque de TouriScope au travers de ça, si on travaille sur tel ou tel projet. » (Acteur D)
--	----------------------------	---

Tableau 10 : Résultats de l'étude qualitative relatifs à l'hypothèse 2

Source : Elise Delaplace, 2023

Hypothèse 3	Thèmes soulevés	Extraits d'entretien
Le bien-être des employés permet une meilleure implication dans la gestion des projets.	Différence d'implication selon le mode de gestion	« J'aurais probablement moins d'implication à certains niveaux si j'étais dans une structure verticale avec le même travail » (au sujet des missions) ». (Acteur C)
		« T'sais, pour veiller au bien-être pis au bon fonctionnement de l'entreprise, ben ça, on serait probablement moins impliqué là-dedans si l'entreprise n'était pas Opale. » (Acteur C)
		« J'essayais d'être attentive à ce qui les éteignait et à ce qui les allumait puis je me suis rendu compte que c'était là-dessus que je voulais travailler. Leur donner plus de ce qui les allume et éliminer le plus possible sur ce qui les éteint. Et ça c'est l'opacité qui le permet, l'entreprise verticale ne permet pas ça. » (Acteur E)
		« Ça permet d'être plus libre dans nos façons de faire. » (Acteur D)
		« Au niveau des changements moins visibles, ouais j'ai l'impression que ça a développé l'engagement des ressources, que les personnes ne sont plus en passivité à attendre qu'on leur dise quoi faire et de subir une demande, ils sont actifs en suggestion d'amélioration, le projet Touriscope leur tient à cœur autant qu'il tient à cœur à *** et à moi. L'implication est devenue partagée si tu veux, ça a été vraiment transféré à l'ensemble de l'équipe, je pense que tout le monde croit au projet, à la raison d'être de l'organisation, voit les bienfaits que l'organisation a sur une industrie qui tient à cœur à tout le monde et donc veut participé au projet, et tu vois moi je trouve que ce que ça a beaucoup fait ressortir c'est la bienveillance et l'empathie les uns envers les autres. » (Acteur E)
		« Il y a un changement à l'interne. C'est comme si on avait créé une nouvelle motivation pour travailler chez Touriscope. Puis ça a suscité un enthousiasme certain de l'équipe. Et donc ce qui a changé, c'est que ça a apporté de la valeur, une nouvelle sorte de valeur qu'on a créée en fait à l'interne. » (Acteur A)

		<p>« <i>c'est une nouvelle motivation, un enthousiasme, une nouvelle façon de fédérer l'équipe aussi. Et je pense même que peut-être que l'équipe est encore plus soudée.</i> » (Acteur A)</p>
		<p>« <i>C'est sûr qu'il y a un aspect motivationnel, parce que c'est tellement nouveau et rare un peu, comme il n'y a pas beaucoup ça dans toutes les entreprises, qu'on dirait que ça attise la curiosité. C'est comme, ok mais j'ai envie de voir comment ça va se mettre en œuvre, comment ça va marcher, puis participer à la réflexion, parce que c'est des choses que j'aime bien. Ça oui, effectivement, là-dessus, ça a eu un effet, oui.</i> » (Acteur F)</p>
		<p>« <i>tandis que dans la position de TouriScope, il faut que tu cherches, tu vas chercher les choses pour remplir ta journée. Donc moi, je trouve que c'est mieux, c'est plus gratifiant d'être capable de t'impliquer par volonté que de juste être tu sais, le « spoon », moi je le dis en anglais, le « spoon feed », là tu te fais juste donner une petite miette</i> » (Acteur B)</p>
		<p>« <i>Moi je suis plus motivée à travailler dans une organisation qui met l'opacité en place, qui plus est chez TouriScope. Évidemment moi ma motivation c'est pareil, elle a été crescendo avec le fait qu'on me dise OK ben il va y avoir plus de place à la responsabilité, il va y avoir plus de place à l'apprentissage, il va y avoir plus de place à au leadership quand tu veux en prendre. Donc pour moi ça fait en sorte que ah OK ça me motive vraiment ça me motive à travailler dans cette place-là parce qu'on laisse plus de place à tout ça.</i> » (Acteur H)</p>
		<p>« <i>Et puis outre le fait d'être en apprentissage continu, qu'on te laisse la place, beaucoup plus d'autonomie, de responsabilité de ça, il ya toute la flexibilité dans les horaires de travail qui ont fait en sorte que moi c'est des modèles qui me conviennent. Puis ce que j'aime encore une fois c'est qu'il y a la place à aux échecs. Tu sais, aux apprentissages, aux erreurs</i> » (Acteur H).</p>

		<p>« Ça, pour moi, ça fait vraiment toute la différence de travailler sur des choses que tu aimes, parce qu'on t'a demandé ton intérêt ou parce que tu as mentionné si ça t'a un intérêt pour quelque chose ou parce que tu as une certaine ex Plus tu as d'autonomie et de recentralisation, et plus ça te donne le goût de travailler pour l'organisation ou de t'investir, de t'engager, c'est sûr. Quand tu as la place, quand on te laisse la place, quand on te fait confiance, la confiance, ce n'est pas un mot que j'ai prononcé là depuis une heure et demie, mais quand on te fait confiance, tu sais, et qu'on te dit que si tu échoues, ce n'est pas grave, que c'est l'apprentissage, que quand on te supporte là-dedans, tu imagines, quand une direction te dit ça, mais ça fait tellement toute la différence, tu as moins peur de te planter, ça fait que tu essaies. » (Acteur H)</p>
	<p>Bien-être des employés (en général)</p>	<p>« le fait de se remettre en question dans nos façons de travailler nos façons d'interagir le qu'est-ce qui est c'est qu'est ce qui va apporter du bien-être dans pour les employés » (Acteur H)</p> <p>« Est-ce qu'une entreprise verticale aurait vu la pertinence ? Je ne suis pas sûre. Parce que là, l'objectif de ces deux rencontres-là, c'est de prendre soin des employés qui restent. Mais ça, ce n'est pas une perspective classique. Ce sont des entreprises rouges et oranges. Et c'est aussi de prendre soin de l'employé qui s'en va. Et ça, dans les entreprises rouges et oranges, ce n'est pas du tout une perspective. C'est-à-dire que quand tu quittes une entreprise, soit c'est conflictuel, soit c'est déception, soit c'est circonstanciel dont on a dû tirer la personne, mais on n'a pas le souci de prendre soin de la personne qui s'en va. Donc, je ne pense pas qu'une entreprise verticale aurait vu la pertinence de demander une heure de temps à l'équipe au complet. Donc ça, si tu te mets dans une perspective orange, ça coûte beaucoup d'argent. Une heure de temps de tes employés qui sont payés pour prendre soin d'une seule personne, tu vois la non-rentabilité en termes orange-rouge. Donc, je ne pense pas du tout qu'eux, ils verraient la pertinence. » (Acteur E)</p>
		<p>« Une cellule de crise dans une entreprise classique, la première réaction ce serait de dire ah ben moi je ne suis pas payé pour faire ça, c'est pas dans mes tâches, je vais pas mettre des heures là-dessus, si je mets des heures là-dessus j'ai moins de temps, c'est l'individu qui prime. Mais quand à TouriScope on demande une cellule de crise, tout le monde met tout ce qu'il y a de fait pour soigner un problème de l'entreprise en fait. » (Acteur E)</p>

		<p>« Puis aujourd'hui, ça fait trois ans, puis c'est ce que j'aime encore le plus, l'approche de management. La façon dont l'entreprise fonctionne en termes de gestion, je pense que c'est ça qui m'allume le plus. » (Acteur D)</p>
		<p>« la gestion horizontale, ça vient avec plus de reconnaissance, plus de sens, plus d'ouverture aussi, d'écoutes. » (Acteur D)</p> <p>« c'est aussi de travailler collectivement pour le succès de l'entreprise. Donc, il y a un aspect collectif plus fort, je trouve, qu'individuel. » (Acteur A)</p> <p>« Chacun avait un point à partager et tout le monde écoutait ce point-là. C'était rafraîchissant de voir que ce n'était pas la fondatrice ou autre qui était en train de leader la réunion. C'était assez rafraîchissant de pouvoir, même après un mois et demi, de pouvoir quand même partager certains points de vue ou certaines choses que j'avais déjà remarquées » (Acteur B)</p> <p>« Je trouve que l'opacité fait en sorte que le monde s'épanouisse » (Acteur B)</p> <p>« Dans les six mois que je suis avec Touriscope, mon niveau de stress a complètement changé. Je me sens plus en contrôle, j'ai plus de temps, j'ai plus de temps à offrir aussi, t'sais, d'être disponible pour le reste de l'équipe, mais tout en gérant les choses que j'ai besoin de faire, tandis qu'avant, c'était empiler, empiler, empiler. » (Acteur B)</p> <p>« Les valeurs de durabilité, comme je t'ai dit, le volet social, et le volet social passe aussi par le bien-être des employés. Moi, c'est 10 sur 10, c'est primordial. » (Acteur A)</p> <p>« Outre le fait que tu es libérée d'en parler, c'est mieux que ça, c'est qu'enfin, tu as une entreprise qui peut prendre conscience de ça et qui peut enfin mettre les forces à la bonne place. Tu vois, un des trucs qui fait en sorte que je suis bien dans l'entreprise, c'est que moi, je travaillais à 20h, je suis à 25h maintenant, mais pour moi, être concentrée pendant 8 heures de temps dans une journée, pour moi, c'est impossible. Impossible parce que mon cerveau, il ne peut pas, je ne peux pas. Moi, en tant qu'employée, c'est ça que j'ai besoin aussi. J'ai besoin de me lever plus, j'ai besoin de sortir plus, j'ai besoin d'oxygène plus mon cerveau parce que sinon, je ne peux pas me concentrer. Et le fait de pouvoir en parler en entreprise, moi, je trouve ça super important. Le fait que les gestionnaires, la direction, les gestionnaires ou les leaders l'entendent et en prennent conscience, je pense que c'est très bénéfique pour l'organisation. Du coup, c'est très</p>

		<p><i>complémentaire parce que tes forces puis l'effort d'une autre personne, ça fait une belle force alors que si tu étais dans une entreprise verticale et que tu devais jouer un rôle entre guillemets, tu ne pourrais pas » (Acteur H)</i></p>
		<p><i>« L'opacité amène à aimer ton travail ou à avoir un meilleur équilibre ou ça contribue à tout ça. Donc, définitivement, l'opacité amène beaucoup plus d'équilibre et de sérénité dans ta vie personnelle. » (Acteur H)</i></p>
		<p><i>« Ça amène de la flexibilité parce qu'on te fait confiance, parce que ça a des répercussions sur ton bien-être individuel, personnel, pas seulement professionnel. » (Acteur H)</i></p> <p><i>« Ça fait beaucoup de sens, ça a fait comme une rencontre en fait, entre mes aspirations personnelles et tous mes questionnements que j'avais personnellement vis-à-vis de l'entreprise, vis-à-vis de ce que je voulais comment je voulais travailler, avec qui je voulais travailler. » (Acteur H)</i></p> <p><i>« Après mon deuxième congé maternité l'entreprise ça devait rejoindre mes aspirations personnelles sinon je ne serais pas resté dans l'entreprise. J'aurais choisi un milieu de travail qui correspondait à ça et touriscope est venu correspondre à ça tu comprends. » (Acteur H).</i></p> <p><i>« À chaque fois qu'elle me parlait c'est exactement ça que je voulais retrouver dans une entreprise. C'est de la flexibilité de l'autonomie, la responsabilisation, du partage de connaissances de la polyvalence dans les dans les rôles, aussi de l'âme une culture de non-performance c'est d'apprentissage. » (Acteur H)</i></p>

Tableau 11 : Résultats de l'étude qualitative relatifs à l'hypothèse 3

Source : Elise Delaplace, 20

2.2 Synthèse des résultats et premiers axes de réflexions

Après avoir relevé les ressentis des interrogés lors des entretiens semi-directifs, nous allons en assembler quelques-uns et faire ressortir les grandes idées qui confirment ou infirment chacune des trois hypothèses.

La majorité des réponses identifiées dans les tableaux 9,10 et 11 seront analysées plus en profondeur lors du chapitre 2.

2.2.1 Hypothèse 1 : La façon de gérer les projets varie selon le mode de management d'une entreprise.

La totalité des personnes interrogées a mentionné que pour s'assurer du bon déroulement des projets dans une entreprise, peu importe le mode de gestion, avoir une personne « leader » est primordial. Celle-ci coordonne de A à Z le mandat, que ce soit avec le client ou les employés. Cependant, les éclair.eur.se.s ont ajouté que dans une organisation horizontale, chaque membre a l'opportunité de devenir lead, selon son envie pour ce rôle et son intérêt pour le projet. À ce sujet, les entrevues ont permis de mettre en avant qu'en opacité, un cabinet de conseil en tourisme peut faire le choix des mandats sur lesquels il souhaite travailler ou non, selon ses valeurs comme la durabilité par exemple. Cependant, selon certains employés, le but des consultants est de conseiller les clients tout en les sensibilisant aux enjeux actuels. Ainsi, un projet qui n'est pas en accord avec les valeurs du cabinet pourrait être réalisé dans le but de faire bouger les choses.

2.2.2 Hypothèse 2 : La mise en place de pratiques durables au sein d'une entreprise dépend de son fondateur / gérant.

Comme vu dans la partie 2 de ce mémoire, le développement durable est un enjeu très important pour le cabinet de consulting au cœur de notre terrain d'étude. En plus des diverses mesures mises en place sur les plans sociaux, environnementaux et

économiques, l'ensemble de l'équipe a mentionné qu'elle ne pouvait pas travailler dans une structure qui n'est pas tournée vers la durabilité que ce soit en interne ou vers l'externe. Cependant, lors des entretiens, il a été demandé à chaque personne si elle pensait qu'une entreprise verticale pouvait être autant impliquée qu'une entreprise horizontale en termes de mise en œuvre d'actions durables. Une grande partie des interviewés estime qu'il n'y a pas de lien entre le mode de gestion et la durabilité. Ils ont ajouté que les mesures passent par le dirigeant de l'organisation, et si celui-ci est convaincu que le développement durable est important, alors toute l'organisation suivra. Par ailleurs, certaines personnes trouvent que la différence présente avec l'opacité est que chaque membre a la possibilité de s'exprimer sur la gestion de l'entreprise. Ainsi, une personne sensible à la cause de la durabilité sera écoutée et pourra plus facilement faire bouger les choses que dans une organisation verticale.

2.2.3 Hypothèse 3 : Le bien-être des employés permet une meilleure implication dans la gestion des projets.

Lors des questionnements sur les différences existantes entre les deux modes de gestion au sujet du développement durable, le pilier social est ressorti à l'unanimité. En effet, chaque personne interrogée a précisé que la considération des employés et les mesures mises en place pour s'assurer du bien-être de chacun sont très importantes en opacité. Des questions ont été posées pour connaître les ressentis des individus avant et après l'établissement du virage Opale chez TouriScope ou pour les nouveaux arrivants, de comparer leur expérience selon les modes de gestion. L'ensemble des répondants ressent une différence sur leur niveau de motivation, qui est plus forte dans le mode de gestion Opale. Celle-ci s'explique par la confiance accordée qui est plus importante qu'en entreprise verticale, le droit de venir travailler en étant soi-même, la possibilité de choisir sur quels projets travailler, le fait de pouvoir compter les uns sur les autres en cas de besoin et bien d'autres raisons. Les co-fondatrices de TouriScope ont également témoigné sur les changements positifs observés au niveau de l'implication depuis ce virage Opale.

Conclusion chapitre 1 :

Ce premier chapitre nous a permis de soulever les thèmes importants ressortant des enquêtes qualitatives et quantitatives. Le nombre élevé de répondants du questionnaire travaillant avec un mode de gestion vertical combiné aux témoignages des employés de TouriScope évoluant dans un virage vers l'opacité nous offre une vue d'ensemble des similitudes et des différences existantes selon les modes de management, notamment au point de vue de la gestion de projets et de la mise en place de pratiques durables.

La mise en lumière des différents thèmes répondant aux trois hypothèses qui structurent ce mémoire vont désormais permettre de confronter dans le chapitre 2, les résultats obtenus, appliqués au terrain d'étude de ce mémoire.

CHAPITRE 2 : Confrontation des hypothèses au terrain d'étude : TouriScope

Après avoir examiné de manière séquentielle les données de l'étude qualitative et quantitative, l'objectif de ce chapitre est de les aborder de manière conjointe pour approfondir la compréhension des hypothèses et déduire les conclusions nécessaires. Les informations obtenues grâce à l'étude quantitative vont permettre de compléter l'étude qualitative par des données chiffrées. De plus, les réponses du questionnaire basées majoritairement sur un point de vue d'organisation verticale, couplées à l'expérience de personnes travaillant avec un mode de gestion horizontal fournissent ainsi une vision globale des deux modes de management étudiés dans ce mémoire.

Ce chapitre va être divisé en trois sous-parties qui correspondent chacune à une hypothèse. La comparaison générale faite entre le mode de gestion vertical et horizontal sera uniquement basée sur l'expérience Opale de TouriScope.

- 1) La gestion de projets touristique diverge selon le mode de management d'une entreprise

La première hypothèse de ce mémoire vise à comprendre si le mode de gouvernance d'une entreprise touristique influence la façon dont sont gérés les projets. Seules les réponses obtenues lors des entretiens semi-directifs sont étudiées pour cette hypothèse. En effet, ce domaine étant spécifique, aucune question n'a été posée sur la gestion de projets dans le questionnaire.

1. 1 Une bonne gestion de projets nécessite une personne leader

Lors des recherches réalisées en première partie de ce mémoire, il a été mis en avant qu'il existe plusieurs méthodes de gestion de projets, variant selon le secteur d'activité, les attentes du client, la taille du projet, etc. Ici, les interrogés ont été amenés à comparer leurs expériences dans une structure verticale et horizontale au niveau de la façon de gérer les projets pour déterminer si le mode de gestion exerce une influence.

Selon les participants, peu importe le modèle de gouvernance, les projets nécessitent d'être structurés de façon précise pour permettre une gestion efficace. Ils ajoutent que le squelette de cette gestion de projet est identique pour les deux modes de management :

« On utilise quand même des méthodes de gestion de projet très traditionnelles avec un outil de gestion de projet traditionnel, répartition des tâches, etc. C'est sûr que ça, je ne pense pas que ce soit très différent d'une autre entreprise. » (Acteur D)

« Mais d'un point de vue macro, quand tu regardes ça en t'éloignant, la structure, peu importe qui est lead, puis qui travaille sur les projets, ça reste qu'il y a quand même une personne qui est lead, puis qui a la charge de la relation client, puis les autres qui doivent se référer à elle » (Acteur B)

Plusieurs témoignages soulignent que même dans une organisation Opale qui est autogouvernée, avec une équipe sur le même pied d'égalité, un « lead » de projet est nécessaire. Un lead est une personne référente au projet, qui a un rôle de chef.fe c'est-à-dire de s'assurer de la bonne gestion du mandat, du respect des échéanciers, et qui est également une personne-ressource auprès des clients. Comme la plupart des projets sont généralement réalisés par plusieurs personnes, cette façon de les gérer impose une certaine hiérarchie, tant dans une organisation verticale qu'une entreprise Opale, puisque ces personnes doivent se référer au lead.

Cependant, malgré ces similitudes, la fondatrice de TouriScope soulève un point qui va être approfondi par la suite : *« Mais dans la production en tant que telle, la personne qui est sur sa chaîne de montage, elle va faire les mêmes tâches qu'elle soit dans une entreprise verticale ou dans une entreprise Opale. Mais les mécanismes de demande, d'autorisation, puis de penser et d'amélioration continue vont être différents. »*

1.2 Les différences en gestion de projets selon les modes de management

Malgré une similitude dans la manière de structurer la gestion de projets entre les deux modes de management, ces entretiens ont permis de mettre en lumière des différences sur d'autres points. L'acteur D soulève que la confiance est plus importante dans une entreprise Opale : *« Peut-être que l'opacité, ça amène plus de confiance les uns vers les autres. Puis la confiance, ça vient avec des responsabilités. Ça, je pense que ce serait ça, ce que je verrais comme différence, plus de confiance, moins de micromanagement, de genre, je vais checker qu'est-ce que tu as écrit, etc. ».*

De même, plusieurs répondants ont mis en avant qu'en opalité, le rôle de lead n'est pas toujours occupé par la même personne. En effet, comme expliqué plus tôt dans le mémoire au sujet du choix de chaque membre pour travailler sur tel ou tel mandat, le rôle de lead est déterminé selon les goûts de chacun. Ceci signifie qu'une personne qui se sent de gérer un projet, qui plus est, porte sur une forme de tourisme qui l'intéresse, peut devenir lead :

« Pour déterminer qui c'est qui va être en charge du bon déroulement du mandat et de la relation client, je dirais selon la disponibilité de chacun des membres et selon le sujet du mandat aussi, donc selon les connaissances de la personne et puis selon aussi le niveau d'expérience. Il y a une personne qui est en charge du déroulement du mandat, puis de la relation client, puis d'autres personnes qui exécutent. Celles qui exécutent peuvent être sur d'autres mandats en lead. Donc, une fille qui est en lead ne fait pas juste des leads. Elle va aussi faire une exécution et puis l'inverse aussi. » (Acteur A)

« Et pour moi, tout le monde n'a pas toutes les qualités pour gérer correctement un projet. Et dans une entreprise verticale, j'ai l'impression que toutes ces choses, elles passent à la trappe. On n'attribue pas, en plus de ça, outre les intérêts des gens. C'est-à-dire que je trouve que dans les entreprises opales, on attribue un projet beaucoup plus en te demandant si tu as de l'intérêt envers ce projet et pas que si tu es disponible ou parce que tu étais dans l'obligation de faire un projet. » (Acteur H)

Ces informations permettent de mettre en exergue le fait que malgré la certaine hiérarchie imposée pour une bonne de gestion de projets, dans une entreprise Opale, chaque membre peut exploiter le rôle de lead, contrairement à une entreprise verticale qui a une personne dédiée à ce poste.

Ensuite, une autre différence constatée par l'acteur B est que la transparence dans une organisation horizontale permet à toute l'équipe, notamment lorsqu'elle est composée de moins de 10 personnes, d'avoir une vue d'ensemble sur les mandats et ainsi d'être plus impliquée dans l'entreprise en général : *« Donc, le personnel qui se mélange avec le corporatif, je trouve que c'est beaucoup plus possible dans une organisation Opale, tandis que dans le pyramidal, ben, tu n'as pas ces conversations-là parce qu'on n'est*

pas impliqué dans les discussions ou capable de voir le fil des contrats ou des mandats qui rentrent. Donc, je trouve que d'avoir cette espèce de livre ouvert donne l'opportunité à tout le monde de jeter un coup d'œil, puis là, de se présenter s'il fallait les allumer. »

Par ailleurs, dans une entreprise Opale, le pilier de la plénitude fait en sorte que le bien-être dans les relations est primordial. Selon des employés ceci se ressent également :

« Donc vraiment, ce que TouriScope donne aux clients, ça ressemble beaucoup à ce qu'ils donnent aux employés. Tu vois qu'il y a un parallèle entre les deux, puis je pense que le client le ressent aussi, qu'il y a un support personnel, ce n'est pas juste « je suis là pour, aussitôt que le mandat se finit, ben, bye-bye », tu sais, il y a encore des connexions, puis c'est pour ça que tu vois que les clients reviennent voir TouriScope. » (Acteur B)

La façon Opale de gérer les projets est différente d'une entreprise verticale même à l'externe avec les clients, puisqu'un accompagnement personnalisé et bienveillant est offert. En effet, tout comme les réunions à l'interne qui démarrent par un cercle d'ouverture avec chaque personne qui exprime comment elle se sent, lors de rencontres avec les clients, cette étape est également réalisée.

1.3 Choisir de travailler sur un projet selon les valeurs de l'entreprise

Comme expliqué plus tôt dans ce mémoire, chez TouriScope, les mandats sont obtenus lors de réponses à des appels d'offres ou lorsque des acteurs touristiques contactent directement le cabinet de conseil. Ceci offre l'opportunité à TouriScope de choisir les mandats sur lesquels l'équipe veut travailler, selon les valeurs de l'organisation : *« En tant qu'employée, je ne me suis jamais sentie de pression de devoir travailler sur un projet qui n'était pas en lien avec mes valeurs, parce qu'on a encore eu le luxe de pouvoir refuser. » (Acteur D)*

Selon les employés, ce choix de projets permet également de décider de travailler sur des projets qui ne sont pas en accord avec les valeurs de l'entreprise pour avoir l'occasion de changer les mentalités.

« Le gouvernement du Nouveau-Brunswick m'a approché pour me demander de les aider à réfléchir à comment est-ce qu'on pouvait aider directement ces communautés-là à développer le tourisme autochtone. Si je leur disais non parce qu'ils sont ouvertement discriminatoires envers ces communautés-là, je manquais une opportunité de transmettre notre vision à nous d'à quoi devrait ressembler un développement touristique autochtone respectueux, bienveillant et collaboratif en fait. » (Acteur E)

« On veut éduquer pour que ça se traduise en action. Donc, je trouve ça intéressant qu'on est capable d'affecter les décisions de nos clients en leur proposant des solutions sans les forcer, sans être comme péjoratif de « ah, bien là, pourquoi vous faites ça? ». C'est juste, regarde, voici ce qui fonctionne bien ou de bonnes idées ou des options écologiques parce que le coût est toujours important pour le client, mais la responsabilité sociale, la responsabilité environnementale commence à peser lourd dans les yeux des clients » (Acteur B)

Il serait intéressant d'approfondir si dans des structures gouvernées de façon verticale, la possibilité de choisir les projets sur lesquels travailler est possible, même dans un cabinet de conseil en tourisme.

Pour conclure cette première hypothèse, nous avons constaté que la façon de gérer les projets est similaire dans une entreprise verticale et Opale par la présence d'un lead. Cependant des différences existent entre les deux modes de gestion et elles sont observées sur la répartition des leads, les relations avec les clients et le choix des projets selon les valeurs de l'entreprise.

2) Les pratiques durables dans une entreprise : qui les met en place ?

La seconde hypothèse du mémoire s'intéresse à la durabilité dans une entreprise. Les études quantitatives et qualitatives vont permettre de déterminer qui

est le décideur de la mise en place des pratiques durables dans une entreprise selon les deux modes de gestion : vertical et horizontal.

Tout d'abord, dans le questionnaire, un état des lieux du terrain d'étude de ce mémoire a été effectué auprès de tous les répondants pour ainsi connaître leur perception du secteur touristique et des cabinets de conseil en tourisme, au sujet de la durabilité. Selon la majorité des interrogés, il y a un lien entre le secteur d'activité et la mise en place de pratiques durables. Pour 60% des personnes, le secteur touristique en fait partie. Pour compléter, il a été demandé si « Les cabinets de conseil en tourisme ont un rôle à jouer dans la sensibilisation au développement durable de leurs clients ? ». Sur 101 répondants, 71 considèrent que oui. Certains ajoutent : « *Bien souvent les organismes font appel à des bureaux d'études pour les guider dans les bonnes pratiques et les bonnes choses à faire pour développer leur secteur d'activité et malgré la volonté de faire toujours plus de chiffre d'affaires et de développement, le bureau d'études peut alerter sur la façon d'atteindre les objectifs de façon via les et respectueuse* ».

2.1 L'influence du mode de gestion sur la mise en place de pratiques durables

De façon générale, il est important de mettre en avant que dans le questionnaire, 69 personnes sur 101 (issues de tout secteur d'activité) annoncent que le mode de gestion d'une entreprise influence la mise en place de pratiques durables au sein de celle-ci. À noter que 73% des personnes ayant déjà travaillé avec les deux modes de gestion le pensent.

Ensuite, il a été demandé aux 41 personnes du secteur touristique d'estimer le niveau d'implication de leur structure dans la durabilité sur une échelle de 1 (le plus bas) à 5 (le plus haut) : 31% d'individus travaillant sous un mode de gestion vertical ont estimé que leur entreprise était très impliquée dans la durabilité (entre 4 et 5 sur 5) pour 66% dans les organisations horizontales. Ces résultats du questionnaire nous montrent que

les entreprises gérées sans hiérarchie mettent en place des actions durables plus concrètes et sont davantage impliquées.

Ces données quantitatives sont confirmées d'une part puisque selon toute l'équipe, le niveau d'implication dans la durabilité à TouriScope, entreprise en virage Opale, est très bon d'un point de vue économique, environnemental et social :

« Pour moi, c'est indissociable du concept d'opacité parce que le concept d'opacité, il faut que tu répondes à un besoin du monde. Il faut que tu répondes à un besoin de l'humanité, il faut que tu nourrisses quelque chose dans l'humanité qui n'est pas nourrie autrement. Pour moi, le bien-être, c'est le volet social du développement durable. Le bien-être financier, c'est le volet économique du développement durable. Et puis après ça, toute la perspective que nous, on cherche à valoriser l'écosystème touristique. L'écosystème, c'est l'écosystème physique et l'écosystème humain. Donc, c'est très en lien avec notre raison d'être de tous les cercles. »
(Acteur E)

« Notre seule empreinte environnementale, c'est nos outils numériques, puis on travaille là-dessus, puis on est un peu sensibilisés là-dessus. Je pense que niveau environnemental, on est quand même plutôt de bons élèves. » (Acteur D)

« L'idée, c'est vraiment d'impliquer tout le monde là-dedans. Ça, je pense que ce n'est pas nécessairement dans toutes les entreprises que c'est comme ça parce qu'il y a des modèles d'entreprises où ce n'est pas non plus forcément possible. On n'a obligé personne, mais je trouve que c'est le fun que tout le monde ait envie d'ajouter sa pierre à l'édifice. » (au sujet du plan d'action RSE) (Acteur F)

D'autre part, comme pour le questionnaire, les membres de TouriScope ont témoigné selon leurs expériences, au sujet de l'influence de la gouvernance d'une entreprise sur l'implication dans le développement durable. Selon l'acteur C, il n'y a pas de rapport : *« J'ai travaillé dans des endroits où c'était vertical, pis ça n'empêche vraiment pas qu'ils ont plein de préoccupations de développement durable, pis de, fait que je ne vois pas de lien. »* L'acteur F a confirmé cette opinion : *« J'ai envie de te dire que ça dépend, parce que si une entreprise qui a un mode de fonctionnement vertical décide que ça fait partie de ses valeurs et que ça fait partie de ses priorités, elle va créer comme un*

service où il va y avoir un département, puis là, il va y avoir des actions dans ce sens-là. »

Ces différents constats nous permettent de voir que selon la majorité des répondants, le mode de gestion influence la mise en place d'actions durables, celles-ci sont plus importantes dans une entreprise gouvernée de façon horizontale. Cependant, les résultats de l'étude qualitative montrent qu'une entreprise verticale peut être tout autant impliquée dans la durabilité, si la direction le souhaite.

2.2 Décideur de la mise en place des pratiques durables

Les réflexions ressorties lors des entretiens semi-directifs nous amènent à voir que dans un management vertical, le gérant d'une entreprise a un rôle à jouer dans la mise en place d'une politique RSE :

« Ça prend des gens qui ont un certain leadership en la matière, qui vont influencer. Fait que si tu es à la tête d'une entreprise verticale, pis que tu es très prodéveloppement durable, toute ton entreprise peut être super développement durable. » (Acteur C)

« Parce que si les dirigeants d'entreprises verticales ne croient pas au développement durable, ils ne vont pas mettre de l'énergie là-dedans. Ou alors l'équipe va tout le temps, tout le temps devoir lutter pour expliquer pourquoi c'est important de mettre de l'énergie là-dedans, ou du temps là-dedans, ou de l'argent là-dedans. Donc les impacts ne seront jamais aussi gros que si c'est la conviction des responsables de gestion. Mais donc si un directeur d'une entreprise verticale, il a des ambitions durables, donc toute l'entreprise aura quand même... » (Acteur E)

« C'est arrivé à une amie, qu'elle est arrivée dans une entreprise verticale, puis il y avait plein de choses de base qu'elle ne faisait pas. Puis là, elle a dit « bon, ben, regarde, ils ne le font pas, peut-être qu'ils n'ont jamais été sensibles, alors je vais apporter ma pierre à l'édifice ». Puis, elle n'a pas du tout été bien reçue, puis perçue. Puis, ça a été très difficile. » (Acteur D)

Le dernier témoignage, fait par l'acteur D, atteste de la difficulté pour un employé à jouer un rôle dans la mise en place de pratiques durables dans une structure verticale.

Ce constat est complété par les résultats du questionnaire à la question : « *Pensez-vous que le mode de gestion influence les actions durables (internes et externes) menées par une entreprise ?* »

« Je pense que dans le cas d'une entreprise avec peu ou sans hiérarchie il est plus simple de mettre en place des actions durables dans le sens où la communication se fait plus facilement entre les employés. Dans le cas d'une entreprise à gestion verticale, la prise de décision peut parfois être plus longue, il faut souvent effectuer des réunions de prises de décisions, qui ne sont pas toujours acceptées d'ailleurs »

« Les entreprises avec une hiérarchie horizontale ont, je pense, réfléchi à le mettre en place pour la productivité et cela montre un souhait de s'améliorer. C'est la même chose pour les actions durables et je pense que c'est lié. »

« Dans les deux cas, les orientations sont émises par la direction générale. La gestion horizontale permet de les appliquer plus rapidement puisque dans le travail quotidien des employés, chaque action individuelle compte pour la mise en place de ces orientations de pratique durable. »

D'après ces trois témoignages de personnes travaillant dans le tourisme, comme les employés ont autant de responsabilités que les fondateurs, chaque personne est ainsi incitée à mettre en place des initiatives pour permettre l'amélioration continue de l'entreprise. Pour cela, le pourcentage de chance qu'une personne suggère une démarche RSE est plus importante que dans une structure horizontale. L'étude quantitative est complétée par l'étude qualitative puisque selon une personne travaillant chez TouriScope : « *Quand tu es dans une entreprise plus verticale, tu as moins de personnes qui peuvent se dire « OK, c'est notre priorité », tandis que dans une entreprise horizontale, c'est chacun. En tout cas, là, je parle pour aussi nous, comment on va fonctionner avec les cercles et tout ça, l'autogestion. Je pense que chacun va pouvoir amener assez facilement des enjeux ou des intérêts qui sont primordiaux ou intéressants* » (Acteur F)

2.3 L'importance de la durabilité dans l'entreprise de travail selon les modes de gestion

Pour avoir une vision plus globale de l'étude, il a été demandé tant aux répondants du questionnaire qu'aux interrogés des entretiens : « *Sur une échelle de 1 (le plus bas) à 5 (le plus haut) à quel niveau avoir des valeurs de durabilité au sein de l'entreprise pour laquelle vous travaillez est-il primordial pour vous ?* ». Les réponses au questionnaire ont montré qu'il n'y a pas vraiment de différence entre les individus, selon l'entreprise où ils travaillent. En effet, 66% des personnes ayant travaillé avec les deux modes de gestion ont voté 4 ou 5 sur 5 à la question, contre 62,5% pour les personnes travaillant dans des structures verticales.

Par ailleurs, pour les membres de TouriScope, à l'unanimité, la réponse était que c'est très important.

« Je pense qu'aujourd'hui, peut-être pas avant, je ne sais pas à partir de quand c'est devenu indispensable pour moi, mais aujourd'hui, là, je peux te dire que c'est sûr que je serais incapable de travailler dans une entreprise où il n'y a pas des demi-mesures de développement durable, je ne pourrais pas. Donc ouais, c'est vraiment, c'est super important. » (Acteur F)

« Lors de mon entrevue avec TouriScope, on m'a demandé si l'environnement, c'est quelque chose qui est important pour toi? Puis ça devrait être posé plus souvent parce qu'on est tous dans le même bateau. Et oui, moi, je pense que c'est super important. » (Acteur B)

« Oui, complètement. Je ne pourrais pas travailler dans une entreprise qui n'est pas au minimum sensibilisé à ça. Ou alors, si jamais je me retrouve dans une entreprise qui n'est pas encore très sensibilisée à ça, je pense que je voudrais vraiment sensibiliser et faire ma part. » (Acteur D)

En conclusion, ces différents constats permettent de voir que la différence entre les deux modes de gestion provient du nombre de personnes qui ont la main sur la prise de décision et le souhait de faire bouger les choses. Même si de manière générale, les structures horizontales auront plus d'occasions de le faire, cette idée n'est pas 100% confirmée. En effet, une structure verticale ayant un.e chef.fe pro développement

durable pourra développer une politique durable alors qu'une entreprise horizontale avec aucun membre sensible à cette cause ne le fera pas.

- 3) Le bien-être des employés permet une meilleure implication dans la gestion des projets

Cette troisième et dernière hypothèse se concentre davantage au pilier social du développement durable et les liens que celui-ci peut avoir sur la bonne gestion des projets.

3.1 Le pilier social du développement durable est plus développé en gestion horizontale

L'analyse des différences entre les deux modes de gestion étudiés dans ce mémoire lors de l'hypothèse 2 a fait ressortir, tant lors du questionnaire que lors des entrevues, que le pilier social n'avait pas la même importance en verticalité qu'en horizontalité.

En effet, pour l'analyse du questionnaire, nous avons repris des commentaires de personnes travaillant dans le secteur touristique, à la question : « *Pensez-vous que le mode de gestion influence les actions durables (internes et externes) menées par une entreprise ?* » :

*« Vertical vs Horizontal
Hiérarchie vs Autocontrôle
Rigueur vs Flexibilité
Interdépendance vs Autonomie
Autocentrage vs Partage
Stress vs Bien-être »*

« Je pense que dans le mode de gestion horizontale il y a au minimum le respect social (qui fait partie du développement durable) qui est pris en compte puisque chaque personne est estimée autant que l'autre. »

Les membres de TouriScope sont eux aussi unanimes sur le fait que le social est très important dans un mode de gestion Opale. En effet, selon l'acteur F : « *Là où je pense qu'un mode de gestion plus horizontal peut avoir vraiment des bienfaits, c'est dans le sens où les employés ont plus de place.* » L'acteur D confirme cela : « *la gestion horizontale, ça vient avec plus de reconnaissance, plus de sens, plus d'ouverture, plus d'écoute aussi.* »

Le bien-être au travail est si présent à TouriScope que pour une employée : « *Puis aujourd'hui, ça fait trois ans que je travaille ici, puis c'est ce que j'aime encore le plus, l'approche de management. La façon dont l'entreprise fonctionne en termes de gestion, je pense que c'est ça qui m'allume le plus.* » (Acteur D)

Également un membre de l'équipe a souhaité mettre en avant l'augmentation de son niveau de bien-être depuis qu'il est passé dans une structure plus horizontale :

« Dans les six mois que je suis avec TouriScope, mon niveau de stress a complètement changé. Je me sens plus en contrôle, j'ai plus de temps, j'ai plus de temps à offrir aussi, t'sais, d'être disponible pour le reste de l'équipe, mais tout en gérant les choses que j'ai besoin de faire, tandis qu'avant c'était empiler, empiler, empiler, puis après ça, tu te lèves la main et quand tu es rendu, tu peux plus nager. » (Acteur B)

De plus, les employés relient le bien-être au travail au bien-être personnel : « *L'opacité amène à aimer ton travail ou à avoir un meilleur équilibre ou ça contribue à tout ça. Donc, définitivement, l'opacité amène beaucoup plus d'équilibre et de sérénité dans ta vie personnelle.* » (Acteur H)

Pour finir, plus tôt dans le mémoire, nous avons observé que l'opacité rimait avec plénitude au travail, qui est un pilier qui offre de nombreux rôles dédiés au bien-être des employés. À ceux-ci s'ajoute le rôle dédié à l'intégration des pairs. Ce rôle vise notamment à gérer le processus d'entrée et de sortie des employés. La fondatrice de

TouriScope témoigne du processus de sortie d'un membre de l'équipe et met en avant les différences selon les modes de gestion :

« Est-ce qu'une entreprise verticale aurait vu la pertinence ? Je ne suis pas sûre. Parce que là, l'objectif de cette rencontre-là, c'est de prendre soin des employés qui restent. Mais c'est aussi de prendre soin de l'employé qui s'en va. Et ça, dans les entreprises rouges et oranges, ce n'est pas du tout une perspective. C'est-à-dire que quand tu quittes une entreprise, soit c'est conflictuel, soit c'est déception, soit c'est circonstanciel dont on a dû tirer la personne, mais on n'a pas le souci de prendre soin de la personne qui s'en va. Donc, je ne pense pas qu'une entreprise verticale aurait vu la pertinence de demander une heure de temps à l'équipe au complet. Donc ça, si tu te mets dans une perspective orange, ça coûte beaucoup d'argent. Une heure de temps de tes employés qui sont payés pour prendre soin d'une seule personne, tu vois la non-rentabilité en termes orange-rouge. Donc, je ne pense pas du tout qu'eux, ils verraient la pertinence. » (Acteur E)

3.2 Le bien-être au travail favorise la motivation

Dans un second temps, une corrélation entre le bien-être au travail et la productivité a été réalisée. Pour ce faire, il a été demandé aux 101 répondants du questionnaire s'ils voyaient un lien entre la productivité et le bien-être au travail.

Selon vous, le bien-être des employés a-t-il un lien avec la productivité au travail ?

101 réponses

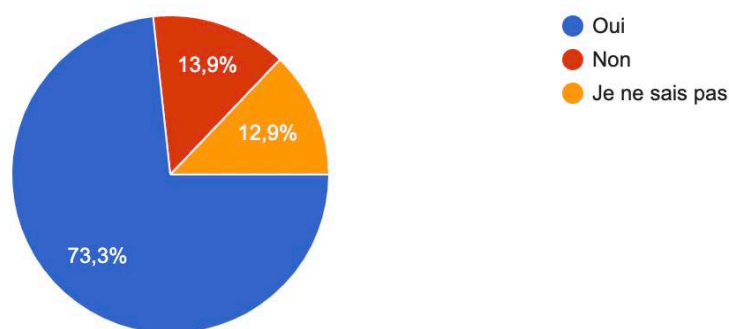


Figure 23 : Extrait du questionnaire

Source : Elise Delaplace, 2023

Nous pouvons constater qu'une grande partie des interrogés associe le bien-être à l'efficacité. Des personnes ont ajouté des commentaires suite à cette question :

« Plusieurs études ont prouvé que des employés heureux étaient plus productifs, c'est d'ailleurs aussi le cas lorsqu'on laisse les employés faire beaucoup d'activité de loisir épanouissant en laissant plus de temps avec les semaines de 4 jours. »

« Une personne heureuse au travail aura tendance à être plus investie »

Comme nous avons vu précédemment que le bien-être était généralement plus important avec un mode de gestion Opale, nous pouvons en déduire qu'une personne travaillant dans une structure horizontale aura plus de chances d'être productive.

Ce constat est complété par l'étude qualitative et les recherches sur l'opacité puisqu'une différence notable entre les deux modes de gestion est le fait de pouvoir arriver au travail en étant soi-même, en n'ayant pas de craintes à exprimer ses problèmes personnels. Pour l'auteur H ceci a un lien notable avec la productivité et l'efficacité :

« Outre le fait que tu es libérée d'en parler, c'est mieux que ça, c'est qu'enfin, tu as une entreprise qui peut prendre conscience de ça et qui peut enfin mettre les forces à la bonne place. Tu vois, un des trucs qui fait en sorte que je suis bien dans l'entreprise, c'est que moi, je travaillais à 20h, je suis à 25h maintenant, mais pour moi, être concentrée pendant 8 heures de temps dans une journée, pour moi, c'est impossible. Impossible parce que mon cerveau, il ne peut pas, je ne peux pas. Moi, en tant qu'employée, c'est ça que j'ai besoin aussi. J'ai besoin de me lever plus, j'ai besoin de sortir plus, j'ai besoin d'oxygène plus mon cerveau parce que sinon, je ne peux pas me concentrer. Et le fait de pouvoir en parler en entreprise, moi, je trouve ça super important. Le fait que les gestionnaires, la direction, les gestionnaires ou les leaders l'entendent et en prennent conscience, je pense que c'est très bénéfique pour l'organisation. Du coup, c'est très complémentaire parce que tes forces puis l'effort d'une autre personne, ça fait une belle force alors que si tu étais dans une entreprise verticale et que tu devais jouer un rôle entre guillemets, tu ne pourrais pas. »

3.3 Le mode de gestion influence la motivation au travail

Comme vu lors de la présentation de l'entreprise, TouriScope est une organisation en plein virage vers l'opacité, ce qui signifie qu'avant de se pencher vers un mode de gestion Opale, l'entreprise était gouvernée de façon verticale. Ainsi, il a été intéressant de connaître le ressenti des employés qui ont connu TouriScope de ces deux façons pour savoir si des différences étaient notables au niveau de l'implication de chacun.e. Selon la copropriétaire de TouriScope :

« Il y a un changement à l'interne. C'est comme si on avait créé une nouvelle motivation pour travailler chez Touriscope. Puis ça a suscité un enthousiasme certain de l'équipe. Et donc ce qui a changé, c'est que ça a apporté de la valeur, une nouvelle sorte de valeur qu'on a créée en fait à l'interne. »

Une employée présente depuis des années à TouriScope a confirmé cette idée :

« Moi je suis plus motivée à travailler dans une organisation qui met l'opacité en place, qui plus est chez TouriScope. Évidemment moi ma motivation c'est pareil, elle a été crescendo avec le fait qu'on me dise OK ben il va y avoir plus de place à la responsabilité, il va y avoir plus de place à l'apprentissage, il va y avoir plus de place à au leadership quand tu veux en prendre. Donc pour moi ça fait en sorte que ah OK ça me motive vraiment ça me motive à travailler dans cette place-là parce que on laisse plus de place à tout ça. » (Acteur H)

Ensuite, l'acteur B ayant témoigné plus tôt de sa diminution du stress depuis qu'il est entré dans une structure Opale, a mis en avant le lien entre le bien-être et le niveau d'implication : *« J'aurais probablement moins d'implication à certains niveaux si j'étais dans une structure verticale avec le même travail »* (au sujet des missions) ».

Pour conclure cette troisième hypothèse, de toutes ces analyses ressort encore le constat que la durabilité au sein d'une structure, ici le pilier social, influence l'implication d'un employé dans ses tâches, et ainsi pour les gestionnaires de projets, leurs projets à gérer. Ces témoignages se basent sur des comparaisons entre les deux modèles de gestion, ce qui permet d'obtenir des résultats clairs et concrets.

Conclusion chapitre 2 :

Le contenu de ce deuxième chapitre a été dédié à l'analyse et à la concordance entre les conclusions de l'étude qualitative et celles de l'étude quantitative, en explorant les thématiques liées aux trois hypothèses de recherche. À travers un virage vers l'opacité, TouriScope semble avoir appréhendé les nouvelles attentes des travailleurs : l'intégration de pratiques durables, offrir plus de libertés, accorder plus de confiance. Le pilier social, fortement développé au sein d'un modèle de gestion horizontal, agit comme un stimulant supplémentaire pour les employés, lesquels travaillent de manière plus efficiente sur leurs projets, offrant en conséquence aux clients un service et des relations de haute qualité.

Dans le dernier chapitre de cette troisième partie, l'objectif sera de valider ou de réfuter les hypothèses en s'appuyant sur ces analyses. Ensuite, dans un second temps, des recommandations spécifiques à l'entreprise seront formulées, en tirant des enseignements de cette étude. Enfin, dans un troisième temps, les contributions et limites de la recherche seront exposées.

CHAPITRE 3 : Préconisations pour TouriScope et limites rencontrées

Le chapitre précédent a permis d'associer les principaux résultats pertinents pour cette recherche et de les regrouper selon les trois hypothèses qui structurent ce mémoire. Ces premières conclusions vont à présent permettre de résoudre la problématique en validant ou en invalidant les hypothèses formulées, pour ensuite fournir des orientations opérationnelles pour l'entreprise. En dernier lieu, il sera essentiel d'examiner de manière réflexive l'ensemble du travail accompli, en identifiant les contributions ainsi que les contraintes inhérentes à cette démarche.

1) Validation ou réfutation des hypothèses

La revue de littérature réalisée dans la première partie de ce mémoire, combinée aux observations faites lors de la période de stage, a graduellement formé une problématique qui représente la colonne vertébrale de ce mémoire :

« Dans quelle mesure la gestion de projets touristiques durables est-elle influencée par le type de management ? »

Autour de cette problématique ont été édifiées trois hypothèses. Les enquêtes menées directement auprès de l'équipe de TouriScope, mon expérience personnelle de stage, l'ensemble des recherches théoriques, ainsi que le questionnaire, ont fourni des éléments de réponse aux interrogations soulevées. Ainsi, cette sous-partie consistera à confirmer ou réfuter chacune des hypothèses.

1.1 Hypothèse 1 : La façon de gérer les projets varie selon le mode de management d'une entreprise.

Cette première hypothèse est **validée**. Les recherches et les études faites dans le cadre de ce mémoire ont permis de constater que la gestion de projets est une discipline complexe qui se structure différemment selon les besoins des clients et le secteur d'activité, ce qui n'a donc aucun rapport avec le mode de gestion d'une entreprise.

Cependant, des divergences sont tout de même notables en lien avec la forme de management. En effet, celles-ci concernent plutôt la répartition des tâches et la transparence. Une entreprise gouvernée de façon horizontale offre à tous les employés la possibilité de devenir lead d'un projet, même s'ils ont peu d'expérience, mais aussi de travailler sur les mandats qui les allument, selon leurs goûts et leurs compétences. De plus, l'égalité de chacun dans une organisation horizontale induit une transparence au sujet des projets (budget, tâches, contact client, échéancier, livrables en cours, etc.) puisque chaque membre a accès aux outils de gestion de projet. L'entraide est ainsi

plus forte en opacité, en effet la suppression de la hiérarchie permet à tous d'échanger sur les mandats, de partager des connaissances, même si les autres personnes de l'équipe ne travaillent pas sur les mêmes projets. Le mode de gestion Opale met en avant la collaboration.

1.2 Hypothèse 2 : La mise en place de pratiques durables au sein d'une entreprise dépend de son fondateur / gérant.

La seconde hypothèse est **validée partiellement**. La comparaison faite grâce aux témoignages des personnes ayant travaillé avec les deux modes de gestion permet de mettre en lumière qu'une entreprise verticale peut autant mettre en place des actions durables qu'une structure Opale. Par ailleurs, la différence qui est soulevée entre ces formes de management concerne le décideur de ces pratiques durables. En effet, les entretiens qualitatifs ont fait ressortir que dans une organisation gouvernée verticalement, les initiatives durables sont commanditées par le/la directeur/trice de l'établissement. Ainsi, toute l'entreprise dépend de cette personne. A contrario, l'absence de hiérarchie en opacité fait que chaque membre de l'équipe a la possibilité de mettre en place des pratiques durables et d'ainsi faire évoluer l'entreprise selon ce qui lui semble approprié.

1.3 Hypothèse 3 : Le bien-être des employés permet une meilleure implication dans la gestion des projets.

La troisième et dernière hypothèse est **validée**. Les résultats obtenus lors de l'analyse des pratiques durables en gestion verticale et horizontale ont montré qu'au sein des structures Opale, le pilier social du développement durable est plus développé. Le bien-être des employés est au cœur des préoccupations, notamment grâce aux rôles s'assurant de l'épanouissement au travail. Les témoignages des membres de TouriScope ont fait ressortir les liens entre la qualité de leurs conditions de travail et leur motivation plus accrue. Les interrogés ont ajouté que l'égalité entre chacun et la

possibilité de choisir les mandats sur lesquels travailler selon les valeurs et les préférences de chacun permettent d'augmenter sensiblement la productivité. Les répondants du questionnaire ont également confirmé l'existence d'un lien entre le bien-être au travail et la motivation, ce que corroborent de nombreuses études scientifiques.

Pour conclure cette première sous-partie, les résultats obtenus grâce aux entretiens qualitatifs et au questionnaire quantitatif ont servi à valider les trois hypothèses de ce mémoire.

2) Recommandations en matière de gestion de projets et de durabilité pour TouriScope

Les investigations menées dans le cadre de ce mémoire ont fait apparaître des suggestions de recommandations pour TouriScope, en lien avec les trois hypothèses étudiées. Les divers échanges qualitatifs et l'étude quantitative ont conduit à l'identification de quatre orientations stratégiques sur lesquelles l'entreprise pourrait se concentrer.

2.1 Une gestion de projets optimisée

Le virage vers l'opacité de TouriScope engendre de nombreux changements et bouleversements dans les pratiques initiales. En effet, la mise en place de processus nécessite de nombreuses réflexions en interne, dans un premier temps entre les copropriétaires puis dans un second temps avec l'équipe, ce qui prend du temps. Dans le cas de TouriScope, la durée de la transition dure environ 1 an. En effet, la formation auprès des copropriétaires a commencé en automne 2022 puis le mode de gestion Opale sera effectif en septembre 2023.

2.1.1 Élaborer un processus de gestion de projets clair

L'année 2023 à TouriScope a ainsi été marquée par un certain manque de processus concrets, notamment en gestion de projets, qui a amené les leads à structurer leurs mandats de la façon qui leur semblait la plus pertinente. C'est pourquoi dans le cadre de cette étude, un processus clair de gestion de projet est proposé pour aider tous les membres de l'entreprise à suivre la même ligne directrice. En effet, comme nous l'avons observé lors des hypothèses, l'autogouvernance ne signifie pas une suppression de la hiérarchie dans toutes les tâches.

Objectif :

Mettre en œuvre un processus de gestion de projets clair et efficace favorisant la collaboration, la communication et l'autonomie des équipes.

Le processus de gestion de projets pour TouriScope :

Étape 1 : Définition des rôles et responsabilités

- Identifier les parties prenantes clés dans chaque projet.
- Définir des rôles et responsabilités clairs pour chaque membre de l'équipe
- Encourager les membres de l'équipe à assumer des rôles polyvalents et à contribuer activement aux différents aspects du projet.

Étape 2 : Élaboration de processus collaboratifs

- Mettre en place des outils de collaboration en ligne pour permettre le partage d'informations en temps réel et la communication transparente entre les membres de l'équipe.
- Définir des réunions régulières, axées sur les mises à jour de projet, les défis rencontrés et les solutions proposées.

- Favoriser les discussions ouvertes et les échanges d'idées, en encourageant la participation de tous les membres de l'équipe.

Étape 3 : Développement d'une structure de gestion de projets

- Créer un tableau de bord de projet visuel pour suivre les étapes, les délais, les ressources et les indicateurs clés de performance.
- Intégrer des mécanismes de rétroaction continue pour ajuster les processus en fonction de l'évolution des besoins.

Étape 4 : Encouragement de l'autonomie et de l'innovation

- Favoriser un environnement où les membres de l'équipe se sentent à l'aise pour proposer des idées novatrices et expérimenter de nouvelles approches.
- Décentraliser la prise de décision en accordant aux équipes la latitude nécessaire pour résoudre les problèmes et prendre des décisions dans leur domaine d'expertise.
- Reconnaître et récompenser les réussites individuelles et collectives, tout en mettant l'accent sur l'apprentissage continu.

Étape 5 : Évaluation et amélioration continue

- Effectuer des évaluations régulières pour évaluer l'efficacité des processus de gestion de projets mis en place.
- Identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires et collaborer avec les équipes pour apporter des ajustements pertinents.
- Intégrer les retours d'expérience dans les processus d'amélioration continue, en gardant à l'esprit les principes de la gestion horizontale.

Étape 6 : Formation et développement

- Offrir des formations aux membres de l'équipe sur les concepts de la gestion horizontale, les méthodologies agiles et les compétences nécessaires à la collaboration efficace.

- Promouvoir une culture de partage des connaissances et de mentorat au sein de l'équipe pour favoriser le développement professionnel.

2.1.2 Anticiper les risques lors des projets

La gestion de projets est une discipline qui nécessite une structure exemplaire, mais qui n'est pas à l'abri de risques pouvant entraver son bon déroulement. Les entretiens qualitatifs et les échanges avec les membres de TouriScope ont permis de constater que depuis le début du virage vers l'opacité, l'entreprise n'a pas anticipé les risques imprévisibles qui peuvent menacer la pérennité de la réalisation des mandats. Selon le Larousse, un risque est la « *possibilité, la probabilité qu'un fait, qu'un évènement considéré comme un mal ou un dommage survienne* ». Les risques qui menacent TouriScope sont nombreux en raison de la nature spécifique de l'industrie du tourisme et des différentes parties prenantes impliquées.

Par exemple, dans le cas où un membre de l'équipe viendrait à quitter TouriScope en cours de mandat, des mesures doivent être mises en place dès le début de chaque projet. En effet, une éclairceuse, qui ne travaille pas sur ce mandat, doit être formée sur les étapes du projet et bénéficier d'un suivi régulier de l'avancée de celui-ci. Cela permettrait qu'en cas d'abandon d'un employé au cours d'un projet, celui-ci puisse continuer sans obstacle. Aussi, avant le départ une passation doit être réalisée entre l'employé qui s'en va et celui ou celle qui le remplace sur le mandat. La transparence en management Opale facilite la transition puisque les outils de gestion de projets sont accessibles à tous.

Un autre risque qui peut se produire est la mise en pause d'un projet en cours de réalisation, par un client. Ceci peut arriver pour plusieurs raisons : suspension de financement, changement en interne, évènements externes, priorités changeantes, etc. Dans un premier temps pour anticiper ce risque, il est important de toujours avoir

une relation transparente avec le client pour communiquer clairement et ainsi détecter ce qui va et va moins bien pour anticiper plus facilement les risques.

Cependant, dans la situation où le client rompt le contrat soudainement, sans prévenir, TouriScope doit évaluer les impacts financiers, opérationnels, que cela peut avoir pour l'entreprise. Ensuite, les ressources allouées devront être réaffectées à d'autres projets en cours pour minimiser ces impacts. Il est nécessaire que suite à cet imprévu, l'équipe prenne le temps d'évaluer ensemble les leçons apprises de cette situation et réfléchir à la façon de les éviter à l'avenir.

2.2 Crédibiliser son positionnement durable

Comme la grande majorité des entreprises Opale, le développement durable est une préoccupation majeure pour TouriScope. Cependant, lors des entrevues avec les employés, certains ont mentionné que malgré de bonnes initiatives, des efforts pourraient être effectués : *« Au niveau environnemental, ben on a quand même une RSE, donc... Mais on pourrait faire plus, on peut toujours faire plus, on compense nos déplacements, mais je pense que la réflexion, elle pourrait vraiment être plus poussée sur l'environnemental. »* (Acteur E)

Ainsi, ces constats vont nous permettre d'effectuer quelques recommandations pour que TouriScope puisse se positionner davantage sur son ambition de durabilité, en particulier sur le pilier environnemental puisque notre hypothèse 3 a démontré que le pilier social était déjà très développé.

2.2.1 Approfondir son implication durable à l'interne et à l'externe

Le Comité RSE de TouriScope, qui a été présenté auparavant dans la seconde partie de ce mémoire, joue un rôle primordial dans la mise en place des pratiques durables dans l'entreprise. Ainsi, il serait important que le plan d'action qui encadre les objectifs durables à atteindre, réparti entre tous les membres de l'équipe, soit davantage suivi. L'échéancier pour chacune des actions du plan est généralement de 6

mois afin que celles-ci soient faites rapidement. Cependant mon expérience m'a permis de voir que sans rappel de la part du comité sur les actions à mener, l'équipe ne prend pas le temps de se concentrer sur ce sujet. Ainsi, il est recommandé au comité RSE de réaliser tous les mois un rappel à toute l'équipe sur les objectifs à atteindre. De plus, le comité pourrait proposer à toute l'équipe de suivre des formations liées au développement durable plus régulièrement afin d'apprendre des bonnes pratiques à adopter. Ces initiatives pourraient être complétées par des actions menées sur le terrain, comme l'organisation d'une à deux journées de bénévolat par an.

Ensuite, afin de sensibiliser également les acteurs externes pour ainsi avoir un plus gros impact, TouriScope pourrait rejoindre l'association américaine 1% pour la planète¹⁰⁹ qui offre l'opportunité aux entreprises de les mettre en relation avec des associations certifiées faisant des actions de protection pour la planète. Le but ensuite est que les organisations reversent 1% de leur chiffre d'affaires à ces associations et qu'elles contribuent ainsi à la préservation de la Terre. Il semble également important de préciser que le co-fondateur de ce mouvement est le fondateur de Patagonia, une structure Opale.

Cette initiative crédibiliserait TouriScope dans ses engagements et serait un moyen de sensibiliser les clients. En effet, lors d'une rencontre de démarrage, présenter à un prospect que 1% de l'argent qu'il verse pour le mandat est utilisé pour protéger la planète peut provoquer un sentiment d'utilité et faire changer les mentalités.

2.2.2 Définir des règles précises au sujet des déplacements professionnels pour limiter l'empreinte carbone et gagner en crédibilité

Un autre constat qui est ressorti lors des études qualitatives est la composante des déplacements. En effet, malgré le fait que TouriScope soit une entreprise 100% virtuelle dans la recherche, des déplacements doivent être effectués lors de la

¹⁰⁹ Site internet de l'association : <https://www.onepercentfortheplanet.fr/>

réalisation d'ateliers avec les clients, des visites terrain, des conférences, etc., qui plus est, dans plusieurs régions du Canada. L'acteur F a précisé : « *On était dans la période de Covid, là, jusqu'à l'année dernière, où c'était encore même plus une question vraiment de se déplacer. Mais de plus en plus, on commence à nous redemander de nous déplacer. Puis, bon, ben, tu as vu la taille du Québec ou du Nouveau-Brunswick. C'est des gros déplacements à chaque fois. Puis, nous, on le sait que pour le travail, c'est mieux d'être sur place. Mais, tu sais, il y a toujours comme le dilemme de dire, OK, mais est-ce que tu y vas ?* ».

Afin de limiter l'impact de son empreinte carbone, TouriScope référence déjà tous ses déplacements selon des critères précis (moyen de transport, nombre de kilomètres parcourus, type de voiture, etc.), puis à la fin de chaque année ceux-ci sont compensés. Cependant, certains membres de l'équipe estiment que ce n'est pas suffisant. Ainsi, TouriScope pourrait établir des critères de déplacement. Par exemple, si l'évènement ou l'atelier est à plus de 200 kilomètres, alors ceux-ci seront réalisés automatiquement en virtuel. Dans le cas où la seule solution est de se rendre dans une autre province du Canada, qui plus est lointaine, TouriScope pourrait proposer au client de payer plus cher le mandat pour financer les heures de trajets de l'éclaireuse qui seront faites en voiture plutôt qu'en avion, et qui ne seront donc pas passées à travailler sur d'autres tâches de l'entreprise. Si celui-ci refuse, alors TouriScope serait en droit d'imposer une réunion en virtuel pour être fidèle à ses convictions.

La mise en place de cette recommandation passe par une redéfinition de la grille du budget fournie dès la proposition d'offre de service présentée au client, couplée à une explication claire des intentions durables de l'entreprise.

Ces quatre propositions de recommandations ont émergé grâce à des investigations préliminaires et des échanges auprès des éclaireur.se.s. Elles offrent des directions que TouriScope pourrait envisager à l'avenir pour renforcer ses procédures de gestion internes (projets et risques) et également pour intensifier ses initiatives durables.

3) Les apports et limites de la recherche

La troisième et dernière sous partie de ce mémoire a pour objectif d'adopter une perspective critique envers le travail accompli. Après avoir analysé les contributions de ce travail pour la recherche, j'exposerai les limites rencontrées et proposerai des pistes d'amélioration pour y remédier.

3.1 Les contributions de la recherche

Cet exercice de recherche est un mémoire étude de cas, ce qui signifie qu'il vise à analyser l'impact que peuvent avoir certaines mesures nouvelles mises en place dans une organisation. Les différentes recherches combinant une revue de littérature scientifique et professionnelle, huit entretiens qualitatifs et un questionnaire de plus de 100 répondants ont permis d'offrir un début de portrait des différences existantes entre un mode de gestion vertical et horizontal. Le stage de six mois effectués dans un cabinet de conseil en tourisme ayant majoritairement des missions de gestion de projets a permis d'étudier cette discipline très complexe. De nombreuses informations, tant dans la gestion de projets en général expliquée en première partie de ce mémoire, que dans les changements observés selon les modes de gouvernance d'une entreprise lors des études qualitatives et quantitatives, permettent de compléter la recherche existante.

De plus, à l'heure actuelle¹¹⁰, très peu d'études abordent le sujet du mode de gestion Opale, notamment associé à la gestion de projets et au développement durable. Ainsi, ce mémoire contribue à l'impact que les modes de management d'une entreprise peuvent avoir sur les travailleurs par la prise en compte de leurs besoins et de leurs valeurs, ce qui devrait promouvoir des changements dans la société sur le long terme.

¹¹⁰ En 2023

Ce mémoire offre également des apports pour l'entreprise au cœur du terrain d'étude : TouriScope, qui bénéficie de recommandations répondant aux enjeux auxquels elle fait face et aux besoins de ses employés.

3.2 Les limites de ce mémoire et les perspectives d'amélioration

Malgré les contributions apportées par ce mémoire, quelques limites sont à considérer. En effet, le mode de gestion Opale n'est étudié que d'après le point de vue de TouriScope. Il est évident que toutes les entreprises horizontales ne fonctionnent pas de la même façon en gestion de projets et qu'elles n'ont pas la même sensibilité au développement durable. À ceci s'ajoute le fait que ce mémoire ne prend pas en compte la culture. En effet, il n'est étudié que d'après le regard de personnes évoluant dans des pays développés comme la France ou le Canada. Ainsi, pour y remédier, il pourrait être pertinent d'étudier la concurrence pour connaître comment les autres structures Opale fonctionnent sur les aspects de gestion et de durabilité, situées dans tous les continents proposant ce mode de management.

Ensuite, le développement durable est un terme complexe qui a une signification différente selon les personnes, ainsi les réponses au questionnaire et lors des entrevues peuvent être biaisées. Il aurait été pertinent de donner une définition similaire à tous les employés de TouriScope interrogés avant qu'ils expriment leur point de vue sur le sujet. Par ailleurs, le taux de réponse au questionnaire est faible donc non représentatif de la population. De plus nous comptabilisons davantage de réponses d'individus travaillant sous un mode de gestion vertical qu'horizontal. Cette limite aurait pu être résolue en publiant le questionnaire sur différentes plateformes et en ayant un créneau d'acceptation de réponses plus important.

Pour finir, il existe très peu d'études sur ce sujet, par conséquent les hypothèses formulées ont été testées et validées uniquement grâce aux résultats des études qualitatives et quantitatives.

Conclusion chapitre 3 :

Pour conclure, le dernier chapitre de ce mémoire a mis en avant la pertinence des trois hypothèses de recherche en les validant intégralement ou partiellement pour l'hypothèse 2. Les échanges avec les employés de TouriScope dans le but d'étudier ces hypothèses, ont permis de soulever des enjeux auxquels l'entreprise fait face en termes de manque de processus concrets en gestion de projets et de risques, mais aussi en termes de durabilité au niveau environnemental. Ainsi des pistes de recommandations ont été identifiées pour pallier ces manques. Ce chapitre présente les contributions qu'apporte ce mémoire à la recherche, tout en mettant au jour certaines limites.

Conclusion de la partie 3 :

Lors de cette ultime partie, les investigations approfondies menées lors du stage à TouriScope, combinant des enquêtes qualitatives auprès des employés et l'utilisation d'un questionnaire structuré, ont non seulement répondu de manière concluante aux trois hypothèses fondamentales de cette étude, mais ont également mis en exergue les différences significatives entre les approches de management verticale et horizontale en matière de gestion de projets et de développement durable. Les résultats ont clairement démontré que le modèle de gestion Opale favorise un meilleur bien-être au travail, en grande partie en raison de la priorisation du pilier social du développement durable. De plus, la latitude offerte aux individus pour choisir leurs mandats en accord avec leurs valeurs a été identifiée comme un facteur crucial. Ces enquêtes ont non seulement validé les hypothèses posées, mais ont également permis d'éclairer les stratégies potentielles pour l'avenir de l'entreprise. Dans cette optique, les recommandations formulées à l'intention de TouriScope visent à améliorer la gestion de projets tout en renforçant l'engagement envers la durabilité, avec l'espoir que ces résultats puissent profiter à l'entreprise ainsi qu'à l'ensemble de l'industrie.

Conclusion générale

Véritables enjeux actuels, les changements climatiques modifient les pratiques de voyages d'un grand nombre de personnes, ce qui pousse les acteurs touristiques québécois à réinventer leur offre. L'intégration de produits durables est devenue une nécessité, qui plus est, commanditée par le ministère du Tourisme du Québec.

Afin de répondre aux nouveaux besoins des touristes, les cabinets de consulting accompagnent ces entreprises grâce à leur expertise et leur connaissance des tendances actuelles, en mettant en place des stratégies de sensibilisation au développement durable. Ces accompagnements passent par une définition claire et bien structurée du processus de gestion de projets, pour ainsi proposer des projets répondant aux nouvelles attentes des visiteurs.

La transition d'un mode de gestion vertical vers un mode de management horizontal de l'entreprise au cœur de ce mémoire a généré des questionnements sur l'influence que peut avoir la façon dont est gouvernée une organisation sur sa gestion de projets durables.

La problématique de ce mémoire s'est ainsi intéressée à l'impact du mode de gestion d'une entreprise sur sa façon de gérer les projets et d'y intégrer des valeurs durables, en s'appuyant sur le cas du cabinet de conseil TouriScope :

« Dans quelle mesure la gestion de projets touristiques durables est-elle influencée par le type de management ? »

À travers l'étude du cas de TouriScope, il est devenu évident que le choix du modèle de gestion peut avoir un impact sur la manière dont les projets touristiques intègrent des pratiques durables pour sensibiliser les clients. Les résultats des enquêtes qualitatives ont démontré que le passage à un modèle de gestion Opale a non seulement modifié la dynamique organisationnelle de TouriScope, mais a également

favorisé une approche plus participative et transversale, conduisant à une meilleure prise en compte des enjeux durables. De plus, les différentes recherches ont permis de voir que les entreprises adoptant un modèle de gestion Opale ont majoritairement une sensibilité à la durabilité dû au fait que le pilier de la plénitude inclut l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et implique ses employés.

Cependant, il est important de mettre en exergue qu'une entreprise véritablement engagée dans ces valeurs incorpore naturellement des initiatives durables dans les projets qu'elle mène, qu'elle soit gouvernée par un mode de gestion vertical ou horizontal. En effet, une entreprise dirigée de manière hiérarchique peut tout autant adopter des valeurs de durabilité et gérer ses projets de manière responsable si telle est la volonté du gérant.

Par ailleurs, les enquêtes qualitatives et quantitatives ont mis en lumière que le bien-être au travail généré par l'opacité accentue l'implication dans l'entreprise et ainsi la bonne gestion des projets. Cet épanouissement au travail est essentiel pour favoriser une gestion de projets durables, car des employés heureux et engagés sont plus enclins à collaborer efficacement et à maintenir une approche durable dans toutes les phases du projet. L'attention portée au bien-être au travail peut renforcer la résilience de l'équipe et stimuler l'innovation, contribuant ainsi à la pérennité et à la réussite à long terme des initiatives durables.

Les multiples recherches effectuées dans le cadre de ce mémoire combiné à mon expérience à TouriScope ont permis de constater que le management Opale sensibilise inconsciemment les employés à la durabilité dans leur vie personnelle en raison de la transparence et des partages que permet ce mode de gestion. En effet, les collaborateurs s'expriment sur leurs ressentis au sujet de ce qui leur tient à cœur comme le développement durable, ce qui contribue involontairement à une conscientisation des problèmes sociaux, environnementaux et économiques dans le monde. Ainsi il serait intéressant d'approfondir l'étude de l'impact que peut provoquer

un mode de gestion sur le comportement des individus et donc les changements dans la société.

Bibliographie

BEAULIEU Gabrielle, 2021, *Le manuel d'exploration de l'autogestion*, Réseau COOP, 34 p.

BEAUREGARD Ève, 2016, *L'organisation Opale : comment un modèle d'organisation influence-t-il l'intégration du développement durable?* Mémoire de Master en Ingénierie et Management de l'Environnement et du Développement durable, Université de Sherbrooke, Québec, Canada, 132 p.

BOITHIAS Manon, 2022, *Les formules de randonnée « en liberté » des tour-opérateurs : Le cas de Chamina Voyages*, Mémoire de Master 2 Management des Industries du Tourisme, Université Toulouse - Jean Jaurès, Toulouse, 213 p.

BORTOLAMEOLLI Anthony, 2018, *Le management interculturel en hôtellerie*, Projet tutoré en Licence Professionnelle Hôtellerie Restauration, Université Toulouse - Jean Jaurès, Toulouse, 130 p.

BOUALEM Kadri, DELAPLACE Marie, GRENIER Alain A, et ROCHE Yann, 2022, *Vocabulaire du discours touristique*, Montréal : Presses de l'Université du Québec, 514 p.

BOUZINE-CHAMEEVA T., CARRÉ E. et LABRUFFE A., 2011, *Concevoir, animer et réussir un projet. 100 questions pour comprendre et agir*. Afnor Éditions, 308 p.

BTS SAM, 2018, *Gestion de projet*. Foucher, Atout Compétences, 232 p.

BUTTERICK R. et CHANSON G., 2015, *Gestion de projets : Le guide exhaustif du management de projets*. Pearson France, 692 p.

DESEYAU Mathilde, 2021, *Le podcast dans les stratégies de destinations touristiques*, Mémoire de Master 2 Management des Industries du Tourisme, Université Toulouse - Jean Jaurès, Toulouse, 407 p.

ESSAID Camelia, GIROUX-HUPPÉ Caroline et DALLEAU Mathilde, 2021, *Tout savoir sur la consultation*, Le Manuel du CCM, 166 p.

FRANÇOIS- LECOMPTE Agnès, PRIM-ALLAZ Isabelle, DURIF Fabien, 2013, « Le tourisme durable : les sept clés du succès », *Revue Gestion*, 2013, Vol. 38, p84-96.

GRENIER Alain, 2012, *Le tout inclus : ce tourisme qu'on dénigre individuellement mais qu'on choisit « en masse » !* Téoros, 31(2), 3–11.

HAZEBROUCQ Jean-Marie, 1999, *Management des projets de tourisme et de loisirs*, Gaëtan Morin Editeur, 378 p.

LABROUCHE G., 2021, *La gestion de projets innovants*, Ellipses, 192 p.

LALOUX Frédéric, 2021, *Reinventing Organizations, vers des communautés de travail inspirées*, Edition Diateino, 483 p.

LALOUX Frédéric, 2014, « Reinventing Organizations », 1h43, Youtube

MARSAT Jean-Bernard, GUERRA Fabien, LEPINAY Tanguy, 2010, *Management stratégique de destination touristique et management territorial - Le cas du Massif du Sancy*, Cemagref, 25 p.

PAYEN Guillaume, 2022, *La place des TIC dans le développement touristique des territoires locaux*, Mémoire de Master 2 Management des Industries du Tourisme, Université Toulouse - Jean Jaurès, Toulouse, 196 p.

PORTNY S. E. et SAGE S., 2010, *La gestion de projet pour les nuls*. Éditions First-Gründ, 400 p.

RUHANEN Lisa, SAITO Nozomi et AXELSEN Megan, 2021, "*Knowledge co-creation: The role of tourism consultants*"

SCHALLENBERGER Yvan, DRAYER David, MOUY Juliette et CLÉRY Benjamin, 2022, *Gouvernance partagée Modèle Z : L'essentiel des fiches pratiques*, Instant Z, 38 p.

SCHALLENBERGER Yvan, DRAYER David, MOUY Juliette et CLÉRY Benjamin, 2022, *Constitution 1.0, Les règles du jeu de la gouvernance partagée Modèle Z*, Instant Z, 70 p.

SHARIFOVICH KAMOL Yuldashev, 2021, *Ways to Improve Information and Consulting Services in the Field of Tourism*, Bukhara State University.

ZIPURSKY Michael, 2020, *Consulting is the new economy*, Consulting Success, 24 p.

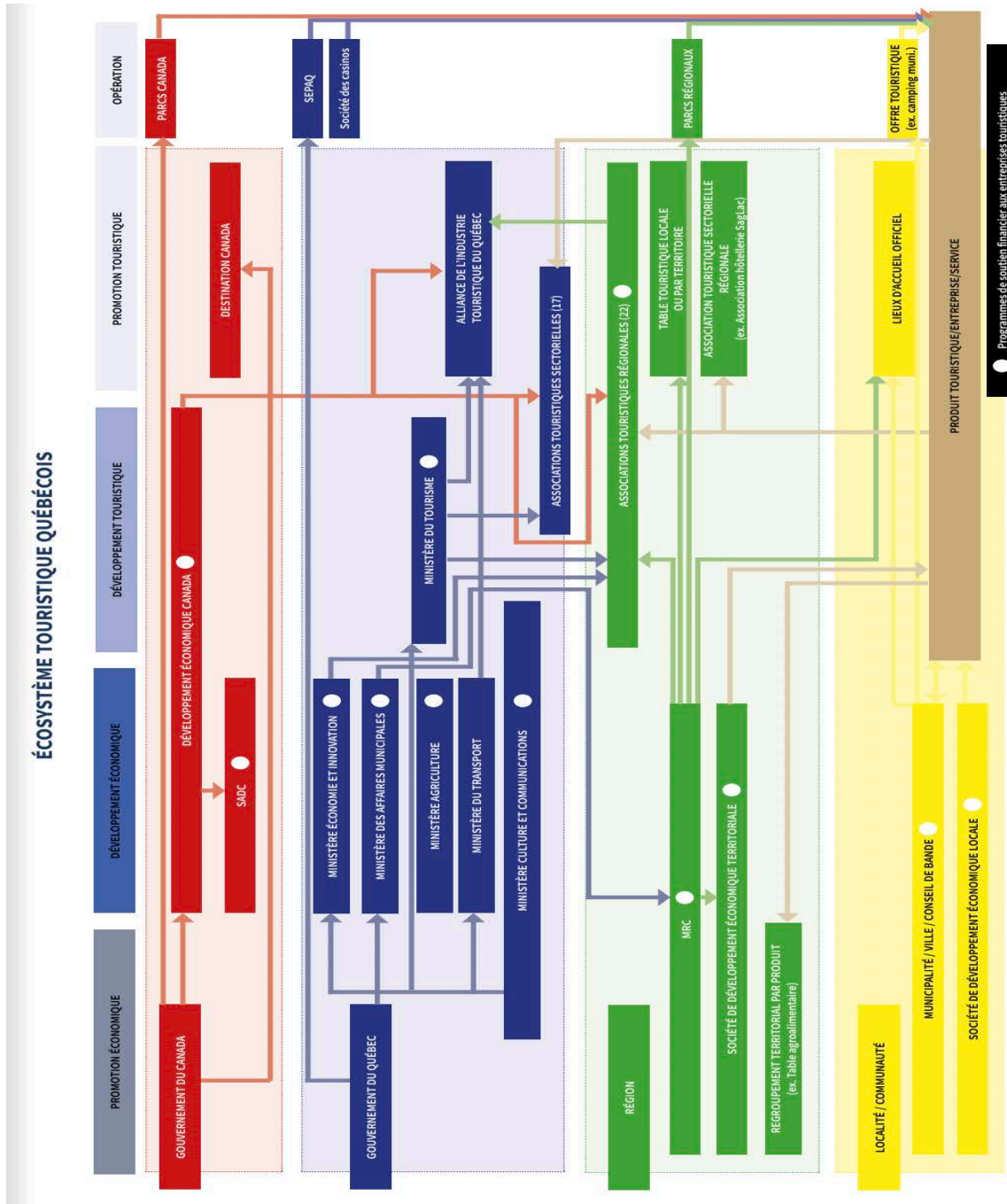
Table des annexes

ANNEXE A : L'ÉCOSYSTÈME TOURISTIQUE QUÉBÉCOIS	179
ANNEXE B : TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DIFFÉRENTS MODÈLES D'ORGANISATIONS SELON FRÉDÉRIC LALOUX	180
ANNEXE C : RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE GOOGLE FORMS	181
ANNEXE D : RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE DES PERSONNES TRAVAILLANT DANS LE MODE DE GESTION VERTICALE	185
ANNEXE E : RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE DES PERSONNES TRAVAILLANT DANS LE MODE DE GESTION HORIZONTALE	193
ANNEXE F : RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE DES PERSONNES AYANT TRAVAILLÉ DANS LES MODES DE GESTION HORIZONTALE ET VERTICALE	201
ANNEXE G : GUIDES D'ENTRETIEN POUR LES CO-PROPRIÉTAIRES DE TOURISCOPE	213
ANNEXE H : GUIDES D'ENTRETIEN POUR LES MEMBRES DE TOURISCOPE ARRIVÉS AVANT JANVIER 2023	215
ANNEXE I : GUIDES D'ENTRETIEN POUR LES MEMBRES DE TOURISCOPE ARRIVÉS APRÈS JANVIER 2023	217
ANNEXE J : GUIDES D'ENTRETIEN POUR LA FORMATRICE CODE OPALE 2023	219
ANNEXE K : RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE L'ACTEUR A	221
ANNEXE L : RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE L'ACTEUR B	229
ANNEXE M : RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE L'ACTEUR C	239
ANNEXE N : RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE L'ACTEUR D	247
ANNEXE O : RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE L'ACTEUR E	256
ANNEXE P : RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE L'ACTEUR F	270
ANNEXE Q : RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE L'ACTEUR G	282
ANNEXE R : RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE L'ACTEUR H	291

Annexes

Annexe A : L'écosystème touristique Québécois

Source : TouriScope



**Annexe B : Tableau récapitulatif des différents modèles d'organisations selon
Frédéric Laloux**

Source : LALOUX Frédéric, 2014, « Reinventing Organizations », p66 et 67.

	Exemples actuels	Révolutions clés	Métaphore centrale
<p>Organisations Rouges Le chef exerce son pouvoir sans relâche afin de garder ses troupes dans le rang. La peur est le ciment de l'organisation. Grande réactivité, court-termisme. Adaptées aux environnements chaotiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mafia • Gangs des rues • Milices tribales 	<ul style="list-style-type: none"> • Division du travail • Autorité 	<ul style="list-style-type: none"> • Une meute de loups
<p>Organisations Ambre Rôles très définis au sein d'une pyramide hiérarchique. Autorité et contrôle descendants (quoi et comment). Valorisation de la stabilité, garantie par des processus rigoureux. Le futur est la répétition du passé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'Église catholique • Organisations militaires • La plupart des organismes gouvernementaux • Écoles publiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Rôles officiels (<i>organisations stables et capables de se développer</i>) • Processus (<i>développement du long terme</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Une armée

	Exemples actuels	Révolutions clés	Métaphore centrale
<p>Organisations Orange L'objectif est de battre les concurrents, de faire de la croissance et du profit. L'innovation est la solution pour rester en tête. Le management par objectifs (décision et vérification du quoi ; liberté de choix du comment).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Groupes multinationaux • Écoles autonomes sous contrat 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Responsabilité • Méritocratie 	<ul style="list-style-type: none"> • Une mécanique
<p>Organisations Vertes Au sein de la pyramide hiérarchique classique, l'accent est mis sur la culture et l'autonomie afin d'obtenir des salariés une motivation extraordinaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises centrées sur une culture (ex. Southwest Airlines, Ben & Jerry's, Starbucks etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomisation • Culture centrée sur les valeurs • Prise en compte des parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Une famille

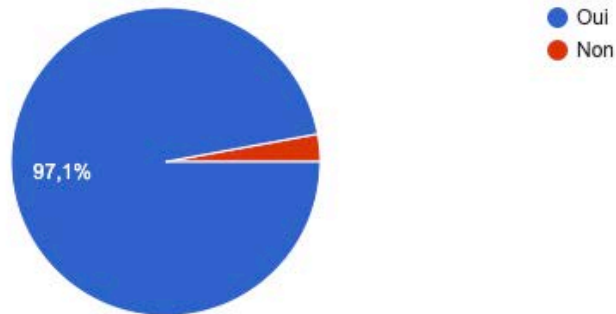
Annexe C : Réponses au questionnaire Google Forms

Source : Elise Delaplace

Avez-vous déjà travaillé en dehors de l'auto-entrepreneuriat ?

[Copier](#)

104 réponses



Les modes de gestion

Pensez-vous que la localisation (pays/ continent) d'une entreprise influence la forme de gouvernance de celle-ci (gestion horizontale, verticale) ?

[Copier](#)

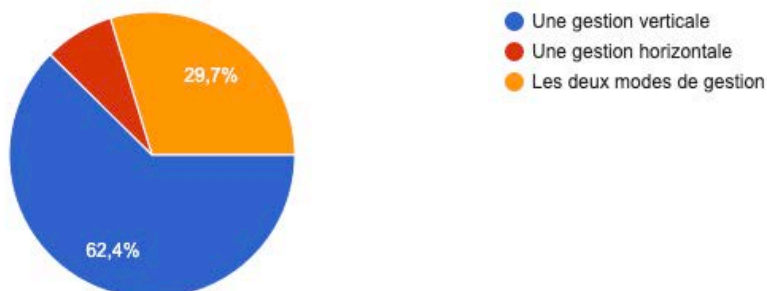
101 réponses



Dans votre travail, quel(s) type(s) de management avez-vous rencontré ?

 Copier

101 réponses

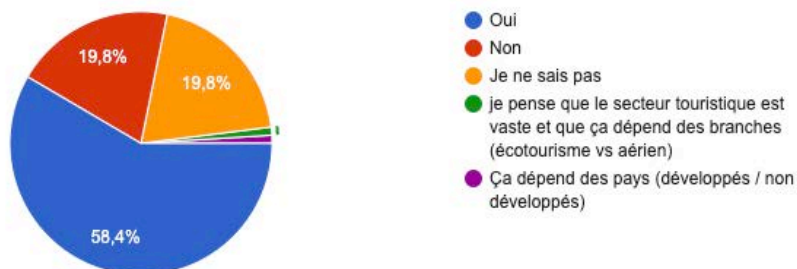


Zoom sur le secteur touristique

Pensez-vous que le secteur touristique fait partie des secteurs mettant en place des pratiques durables ?

 Copier

101 réponses



Pouvez-vous m'en dire plus ?

5 réponses

Au Québec, les acteurs du tourisme sont amenés à développer une offre durable

pour répondre aux nouveaux besoins des consommateurs, les professionnels du tourisme doivent intégrer des pratiques durables dans leurs activités

le tourisme est un secteur très polluant qui dégrade l'environnement

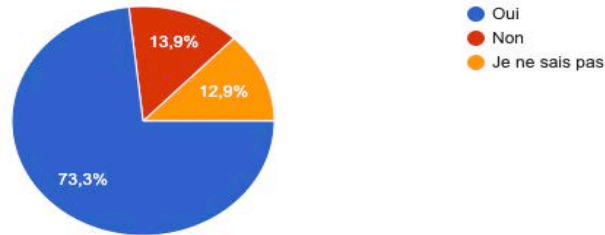
oui avec la mise en place d'alternatives écologiques

La législation pousse les entreprises à se développer de façon durable. Actuellement en France par exemple, l'objectif est de devenir la première destination de tourisme durable au monde. Pour cela ils travaillent sur la répartition des flux, le respect des zones protégées, limiter le tourisme de masse etc. Plusieurs pays ont également choisis le positionnement durable notamment l'Allemagne et la Suisse par exemple qui souhaitent attirer les touristes pour le tourisme de pleine nature.

Selon vous, le bien-être des employés a-t-il un lien avec la productivité au travail ?

 Copier

101 réponses



Pouvez-vous m'en dire plus ?

4 réponses

Une personne heureuse au travail aura tendance à être plus investie

une personne épanouie sera plus motivée au travail

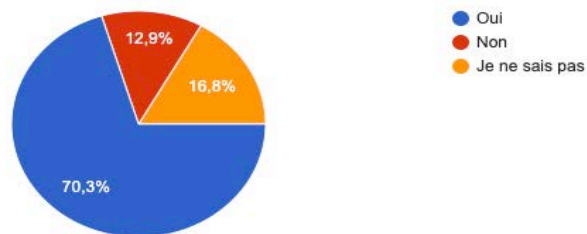
Une entreprise autogérée sans hiérarchie offre plus de libertés. Les gens sont à la recherche de liberté.

Plusieurs études ont prouvé que des employés heureux étaient plus productifs, c'est d'ailleurs aussi le cas lorsqu'on laisse les employés faire beaucoup d'activité de loisir épanouissant en laissant plus de temps avec les semaines de 4 jours

Les cabinets de conseil en tourisme ont-ils un rôle à jouer dans la sensibilisation au développement durable de leurs clients ?

 Copier

101 réponses



Pouvez-vous m'en dire plus ?

3 réponses

Oui car ils accompagnent les acteurs touristiques dans leurs projets donc ils ont le devoir d'inciter leurs clients à insérer des pratiques durables

les consultants ont le rôle d'influencer les clients positivement

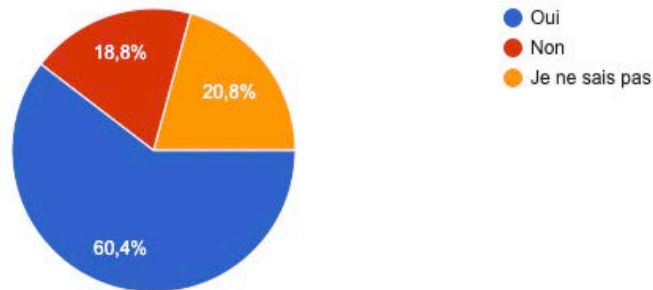
Bien souvent les organismes font appel à des bureaux d'études pour les guider dans les bonnes pratiques et les bonnes choses à faire pour développer leur secteur d'activité et malgré la volonté de faire toujours plus de chiffre d'affaire et de développement, le bureau d'études peut alerter sur la façon d'atteindre les objectifs de façon via les et respectueuse

Bien-être au travail

Selon vous le mode de gestion d'une entreprise (vertical, horizontal) influence-t-il le bien-être au travail ?

 Copier

101 réponses



Pouvez-vous m'en dire plus ?

3 réponses

Une entreprise autogérée sans hiérarchie offre plus de libertés. Les gens sont à la recherche de liberté.

une entreprise verticale peut être respectueuse et bienveillante envers ses employés

Chacun peut s'exprimer, être lui même et donner un avis honnête sans avoir à se faire bien voir par la hiérarchie. Ça influence sur le bien être psychologique.

Annexe D : Réponses au questionnaire des personnes travaillant dans le mode de gestion verticale

Source : Elise Delaplace

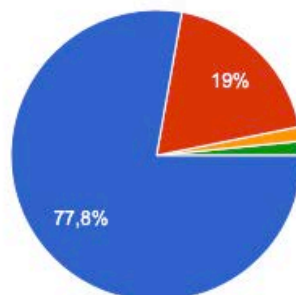
Le mode de gestion vertical

Le développement durable

Avez-vous déjà travaillé dans une structure qui mettait en place des pratiques durables ?

[Copier](#)

63 réponses

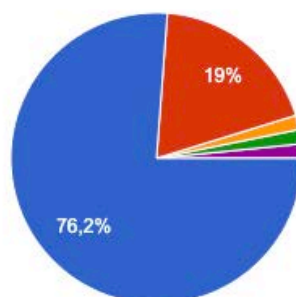


- Oui
- Non
- Oui mais beaucoup de green-washing et d'énormes incohérences.
- Même réponse que la suivante.

L'entreprise dans laquelle vous travaillez **actuellement** (ou la dernière en date pour les personnes ne travaillant plus), met-elle en place des pratiques durables ?

[Copier](#)

63 réponses

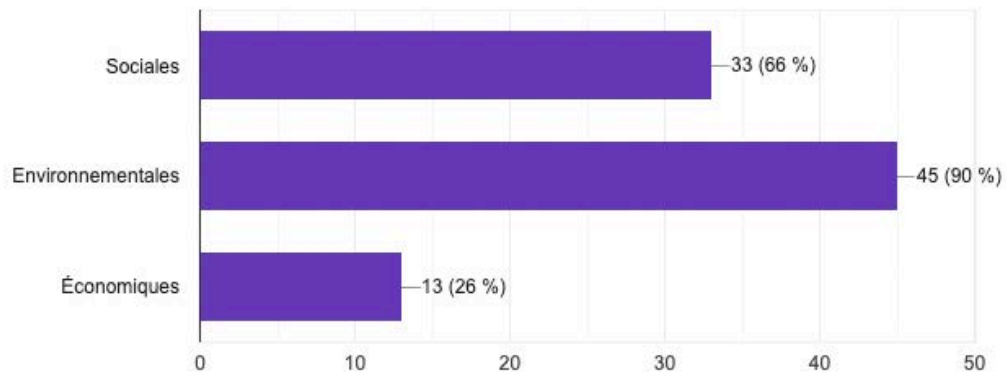


- Oui
- Non
- Idem
- pas vraiment
- L'entreprise cherche à proposer de telles pratiques mais ce n'est pas la priorité principale dans le cadre d'une croissance exponentielle (alors que c'est pourtant très important d'un point de vue marque employeur)

Si oui, lesquelles ?

 Copier

50 réponses



Pouvez-vous m'en dire plus sur ces pratiques ?

30 réponses

On fait au moins 2 clean walk/an sur la plage

Mesures environnementales : tri des déchets, 0 plastique, réduction de la consommation d'eau
Mesures sociales : rechercher de l'égalité des sexes, inclusion sociale

Mise en place de différents bacs de triage

Télétravail et inclusivité

Égalité salariale H/F, parité H/F.
Engagement environnemental (secteur d'activité : environnement aquatique)
Tri et collecte des déchets, recyclage. Attention particulière à l'ergonomie. Formation sur les RPS

seulement du télétravail

Orange a une politique RSE avant-gardiste sur ces domaines

Pouvez-vous m'en dire plus sur ces pratiques ?

30 réponses

Amélioration de la qualité de vie au travail, bénéfices reversés à des assos environnementales (1% pour la planète), télétravail mis en place, prime pour déplacements au travail en transports doux

Nous sommes labellisé ecovadis gold, ce label suit les lignes directrices de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) et de l'ISO 26001.

Télétravail

Semaine du développement durable, politique d'inclusivité, QVT

Uniquement triage des déchets

- Pas de discrimination au niveau du recrutement des salariés, chaque dossier est étudié
- Déchets triés et jetés dans les poubelles correspondantes, utilisation de couverts en carton

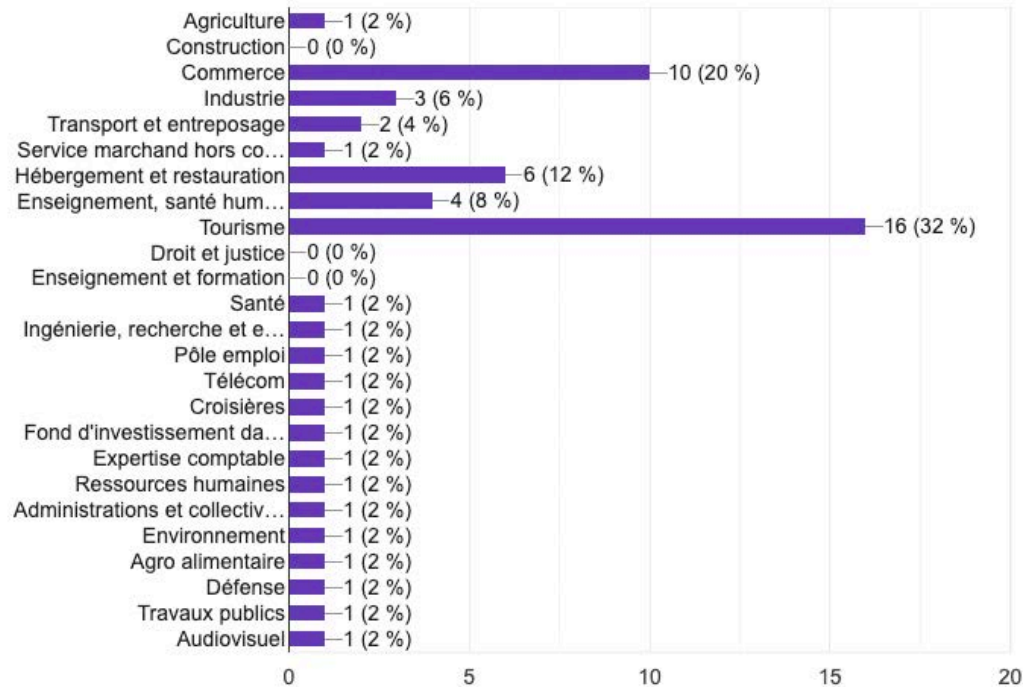
Triage des déchets sur les chantiers / utilisation de voiture électrique + tester du matériel électrique au lieu d'utilisation du thermique

Sociale : égalité homme / femme dans le management, pas de différences de salaires entre les ?

Si vous avez répondu **oui** à la question sur la mise en place de pratiques durables dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez, pouvez-vous me donner son secteur d'activité ?

 Copier

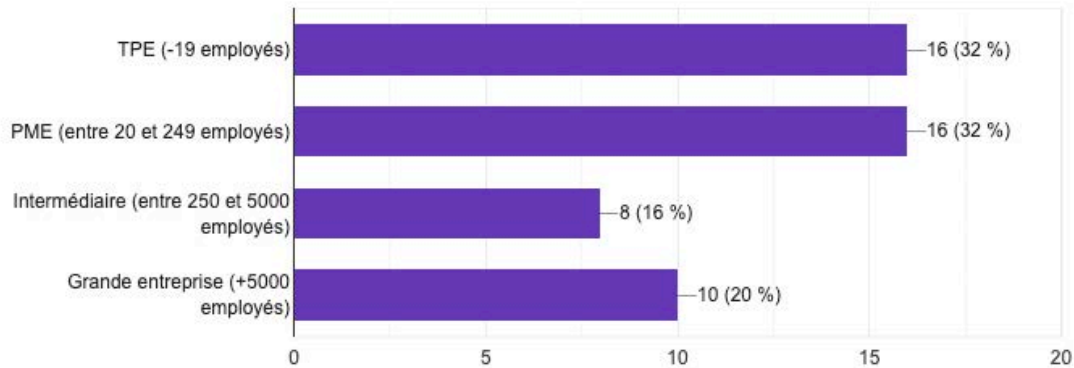
50 réponses



Si vous avez répondu **oui** à la question sur la mise en place de pratiques durables dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez, pouvez-vous me dire quelle est la taille de cette entreprise ?

 Copier

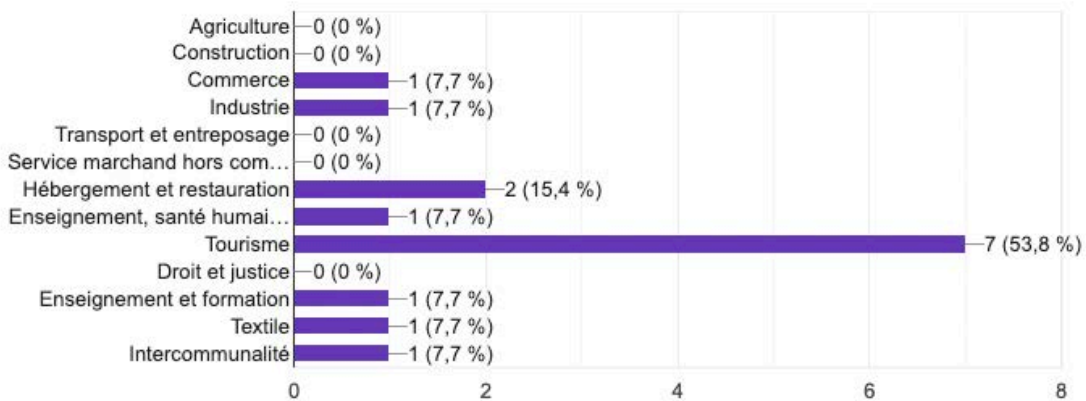
50 réponses



Si vous avez répondu **non** à la question sur la mise en place de pratiques durables dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez, pouvez-vous me donner son secteur d'activité ?

 Copier

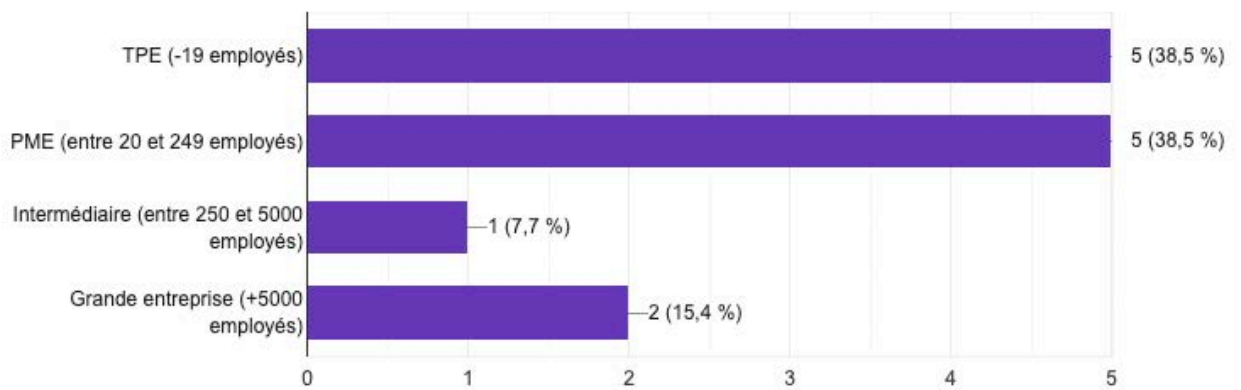
13 réponses



Si vous avez répondu **non** à la question sur la mise en place de pratiques durables dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez, pouvez-vous me dire quelle est la taille de cette entreprise ?

 Copier

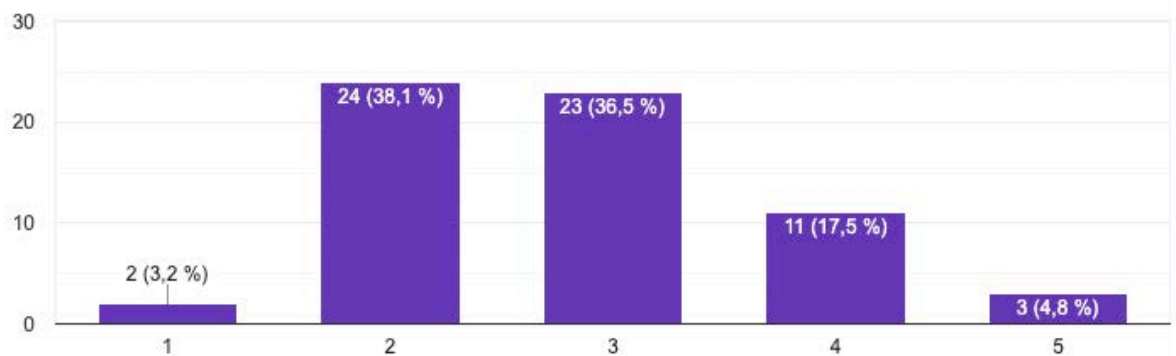
13 réponses



En moyenne, sur une échelle de 1 (le plus bas) à 5 (le plus haut) à quel niveau estimez-vous l'implication de cette entreprise au niveau durable ?

 Copier

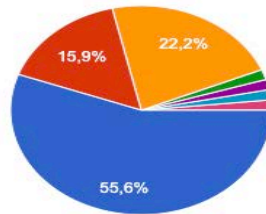
63 réponses



Voyez-vous une évolution, au fur et à mesure des années, sur l'insertion de pratiques durables au sein d'une entreprise ?

[Copier](#)

63 réponses

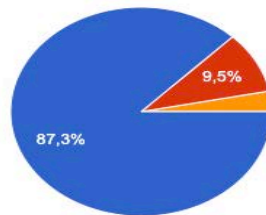


- Oui
- Non
- Je ne sais pas
- Oui mais trop peu
- Bof bof c'est toujours le minimum..
- Je n'y travaille pas depuis assez longtemps
- Les écoles dépendent du ministère de l'éducation...

Pensez-vous que le secteur d'activité influence la mise en place de pratiques durables au sein d'une entreprise ?

[Copier](#)

63 réponses

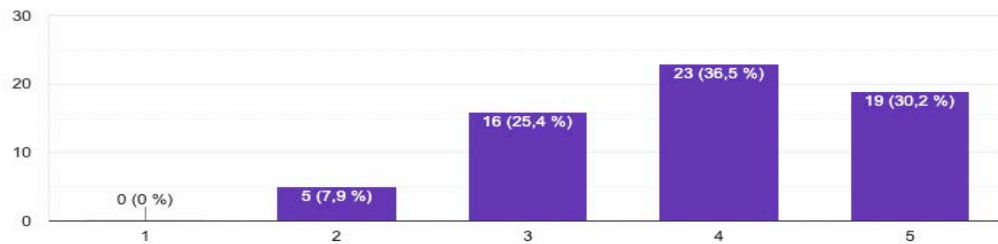


- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Sur une échelle de 1 (le plus bas) à 5 (le plus haut) à quel niveau avoir des valeurs de durabilité au sein de l'entreprise pour laquelle vous travaillez est-il primordial pour vous ?

[Copier](#)

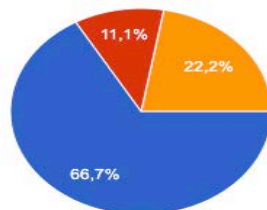
63 réponses



Pensez-vous que le mode de gestion influence les actions durables (internes et externes) menées par une entreprise ? Y'a-t-il des différences entre une entreprise gérée avec hiérarchie ou sans hiérarchie ?

[Copier](#)

63 réponses



- Oui
- Non
- Je n'ai pas d'avis sur la question

Pouvez-vous m'en dire plus ?

20 réponses

Je pense que dans le mode de gestion horizontale il y a au minimum le respect social (qui fait partie du développement durable) qui est pris en compte puisque chaque personne est estimé autant que l'autre.

La différence est que dans les entreprises avec hiérarchie, les salarié.es doivent suivre les codes/règlements de l'entreprise y compris ceux sur les pratiques durable. Dans une entreprise sans hiérarchie, chacun.e est libre d'appliquer des pratiques durables, ce qui ne garantie pas (ou moins) l'application de ces pratiques.

Si c'est vertical, la décision de ne pas faire d'action durable est prise par un petit groupe de gérant qui ne sont pas forcément sur le lieu de travail.
Alors que si c'est horizontal, une personne peu plus facilement prendre la décision de parler au groupe et de trouver une solution au ramassage de mégots par exemple

Les entreprises avec une hiérarchie horizontale ont je pense réfléchi à le mettre en place pour la productivité et cela montre un souhait de s'améliorer. C'est la même chose pour les actions durables et je pense que c'est lié

Toutes les directions ne sont pas sensibilisées aux enjeux sociétaux du développement durable : utilisation de plastique, implanatation d'usine polluantes dans le tiers monde, exploitation de main d'œuvre à bas prix

Aimeriez-vous que votre entreprise mette en place plus de pratiques durables ?

 Copier

63 réponses

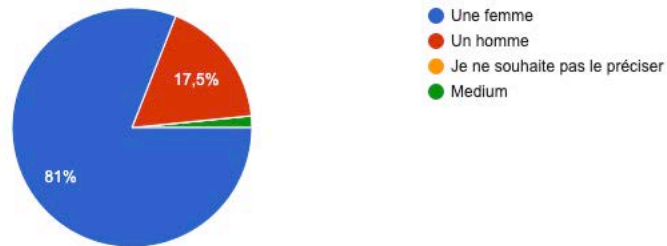


Vous concernant...

Vous êtes ?

 Copier

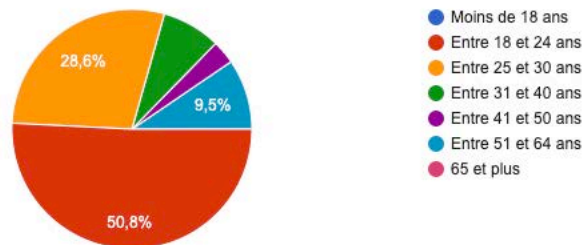
63 réponses



Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

 Copier

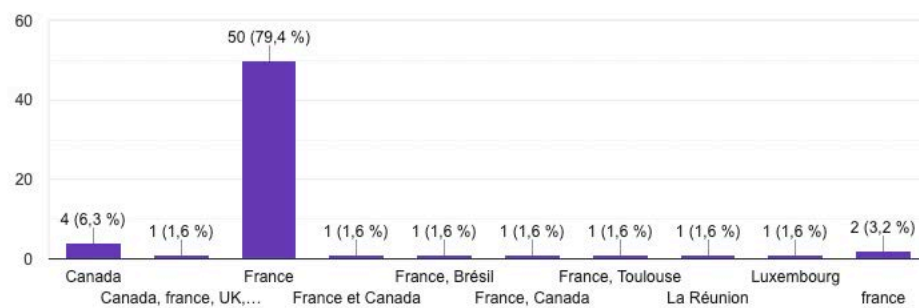
63 réponses



Dans quel(s) pays avez-vous ou travaillez vous ?

 Copier

63 réponses



Annexe E : Réponses au questionnaire des personnes travaillant dans le mode de gestion horizontale

Source : Elise Delaplace

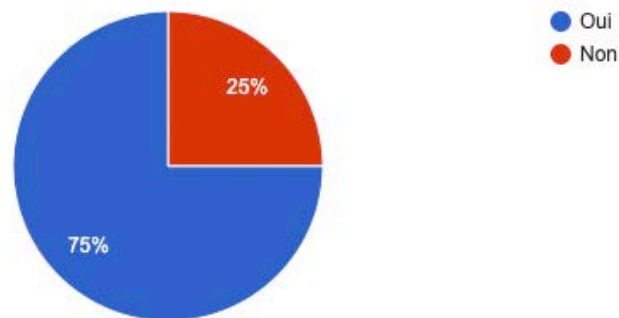
Le mode de gestion horizontale

Le développement durable

Avez-vous déjà travaillé dans une structure qui mettait en place des pratiques durables ?

 Copier

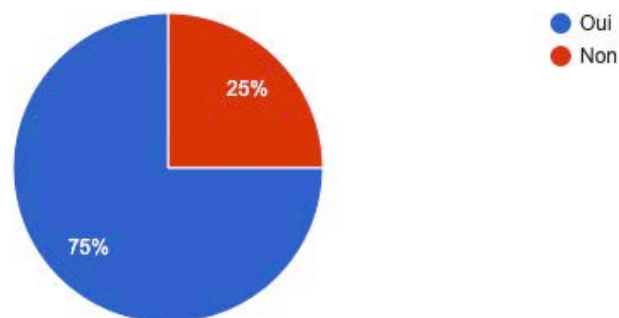
8 réponses



L'entreprise dans laquelle vous travaillez **actuellement** (ou la dernière en date pour les personnes ne travaillant plus), met-elle en place des pratiques durables ?

 Copier

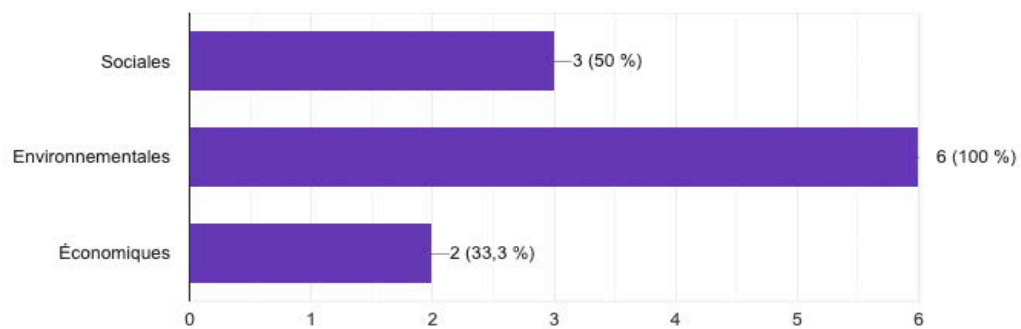
8 réponses



Si oui, lesquelles ?

 Copier

6 réponses



Pouvez-vous m'en dire plus sur ces pratiques ?

2 réponses

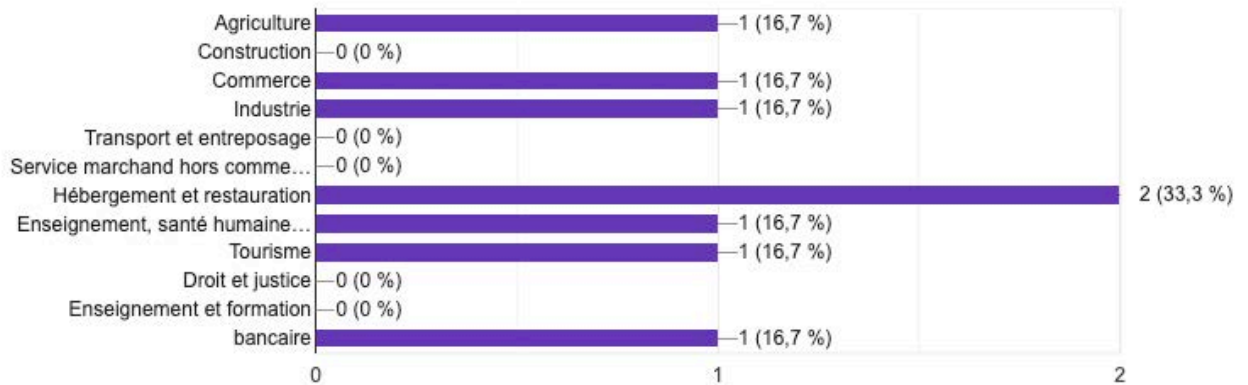
Tri des déchets, faire attention à la consommation, d'eau/l'électricité, plastique supprime seulement du réutilisable

1 journée off après-midi off pour les personnes ayant des enfants, sensibilisation au tri, verre, plastique, hygiène etc...

Si vous avez répondu **oui** à la question sur la mise en place de pratiques durables dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez, pouvez-vous me donner son secteur d'activité ?

[Copier](#)

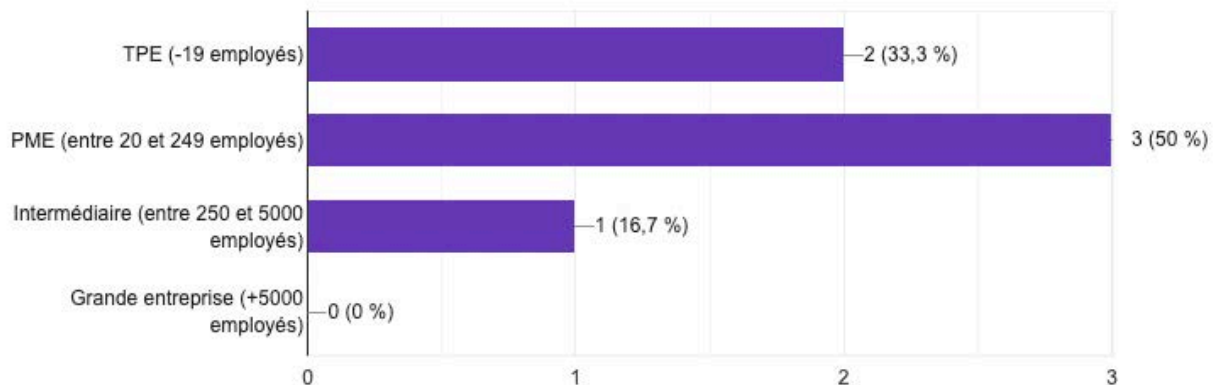
6 réponses



Si vous avez répondu **oui** à la question sur la mise en place de pratiques durables dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez, pouvez-vous me dire quelle est la taille de cette entreprise ?

[Copier](#)

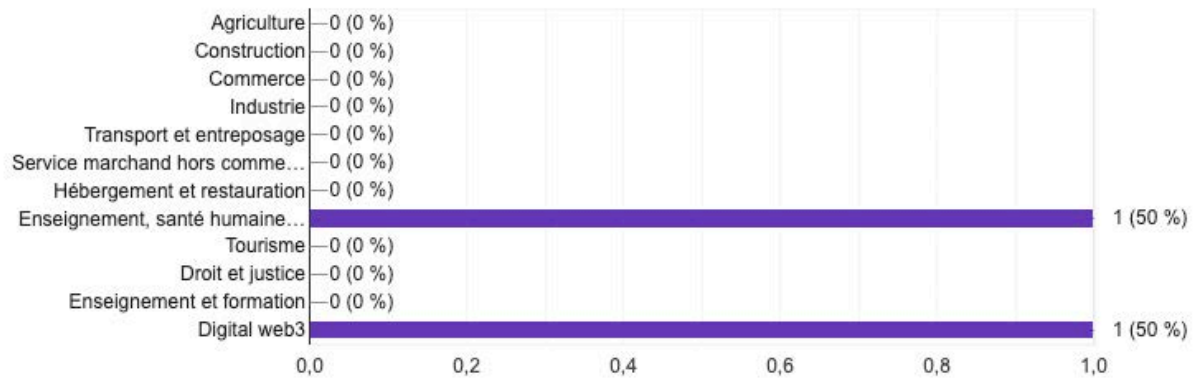
6 réponses



Si vous avez répondu **non** à la question sur la mise en place de pratiques durables dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez, pouvez-vous me donner son secteur d'activité ?

[Copier](#)

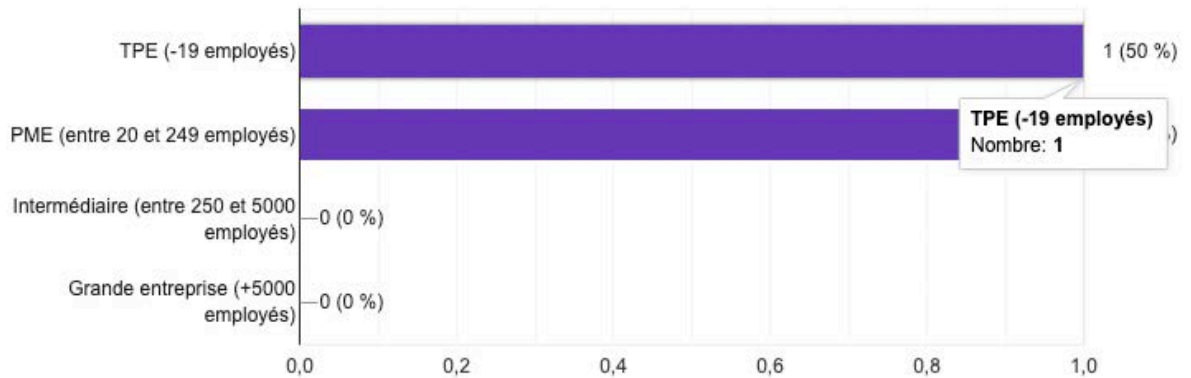
2 réponses



Si vous avez répondu **non** à la question sur la mise en place de pratiques durables dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez, pouvez-vous me dire quelle est la taille de cette entreprise ?

[Copier](#)

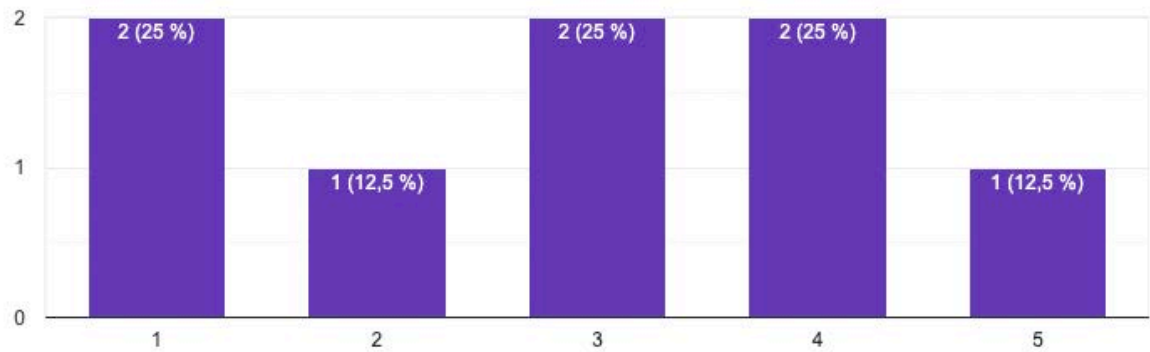
2 réponses



En moyenne, sur une échelle de 1 (le plus bas) à 5 (le plus haut) à quel niveau estimez-vous l'implication de cette entreprise au niveau durable ?

 Copier

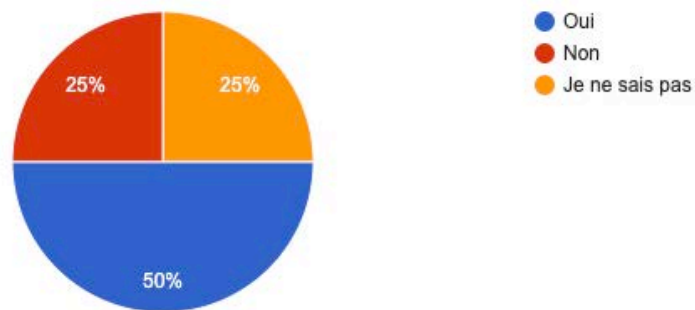
8 réponses



Voyez-vous une évolution au fur et à mesure des années sur l'insertion de pratiques durables au sein d'une entreprise ?

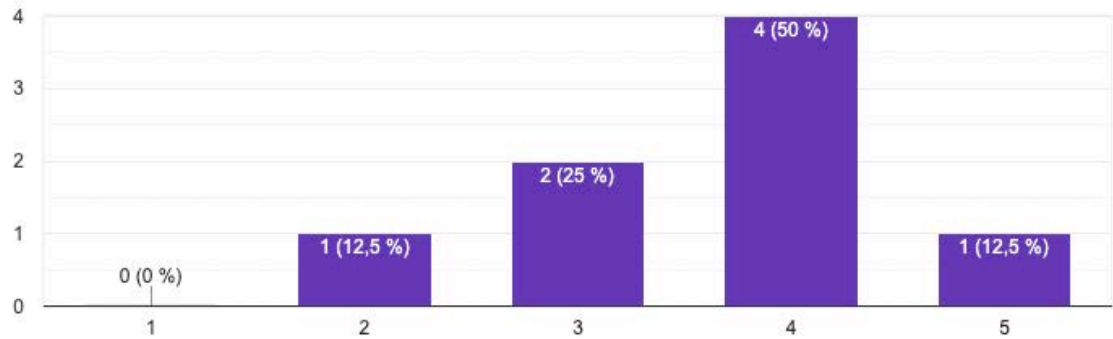
 Copier

8 réponses



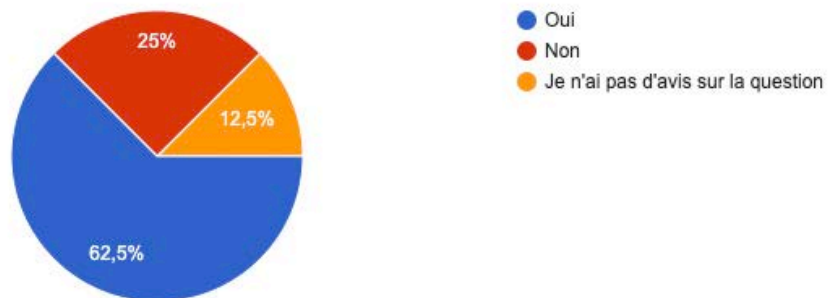
Sur une échelle de 1 (le plus bas) à 5 (le plus haut) à quel niveau avoir des valeurs de durabilité au sein de l'entreprise pour laquelle vous travaillez est-il primordial pour vous?

8 réponses



Pensez-vous que le mode de gestion influence les actions durables (internes et externes) menées par une entreprise ? Y'a-t-il des différences entre une entreprise gérée avec hiérarchie ou sans hiérarchie ?

8 réponses



Pouvez-vous m'en dire plus ?

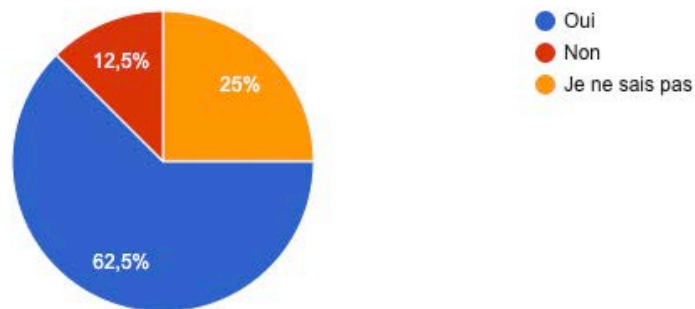
Une réponse

Oui en effet, je pense que la nouvelle génération est bien plus sensible au RSE, au tri, à des packages réutilisables.
Et encore plus après la covid avec le télétravail minimiser le tps de transport (carburant, le temps inutile passé dans les transports).

Aimeriez-vous que votre entreprise mette en place plus de pratiques durables ?

 Copier

8 réponses



Quelque chose à rajouter ?

2 réponses

Aucune entreprise ne sera irréprochable dans son approche aux pratiques durables sociables et économiques.

Les salariés auront toujours à redire, dans l'esprit on peut toujours faire mieux.

Mais il serait pertinent de créer une grille d'évaluation (bon élève, mauvaise élève obligatoire d'être apposé qq part sur les cgv ou convention collective afin que tout en chacun puisse connaître si l'entreprise respecte tout ces engagements).

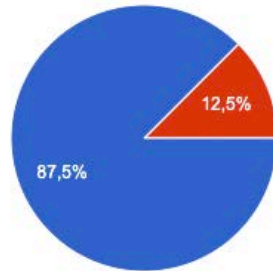
Je suis en télétravail

Vous concernant...

Vous êtes ?

8 réponses

 Copier

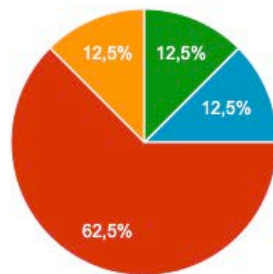


- Une femme
- Un homme
- Je ne souhaite pas le préciser

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

8 réponses

 Copier

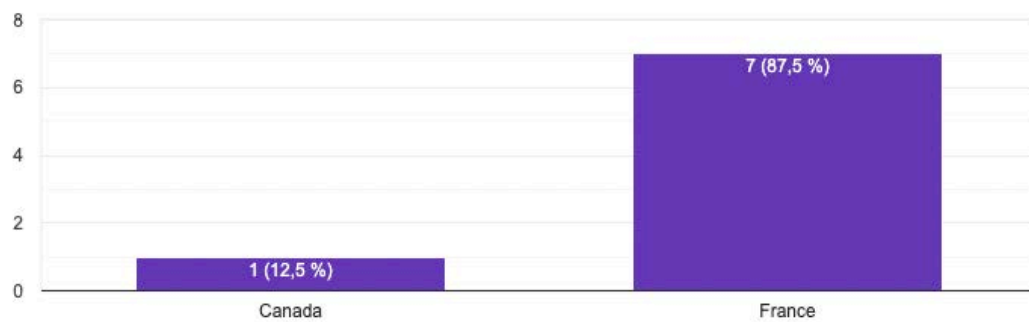


- Moins de 18 ans
- Entre 18 et 24 ans
- Entre 25 et 30 ans
- Entre 31 et 40 ans
- Entre 41 et 50 ans
- Entre 51 et 64 ans
- 65 et plus

Dans quel(s) pays avez-vous ou travaillez vous?

8 réponses

 Copier



Annexe F : Réponses au questionnaire des personnes ayant travaillé dans les modes de gestion horizontale et verticale
Source : Elise Delaplace

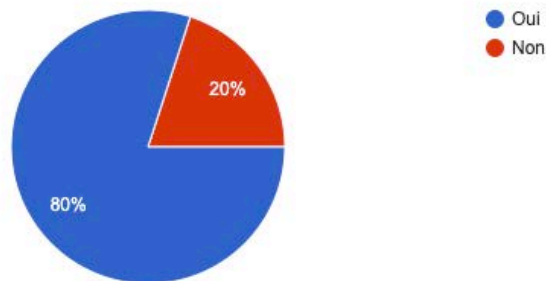
Le développement durable

Le mode de gestion vertical

La structure dans laquelle vous travaillez **actuellement** (ou la dernière dans laquelle vous avez travaillé) avec un **mode de gestion vertical** mettait-elle en place des pratiques durables ?

[Copier](#)

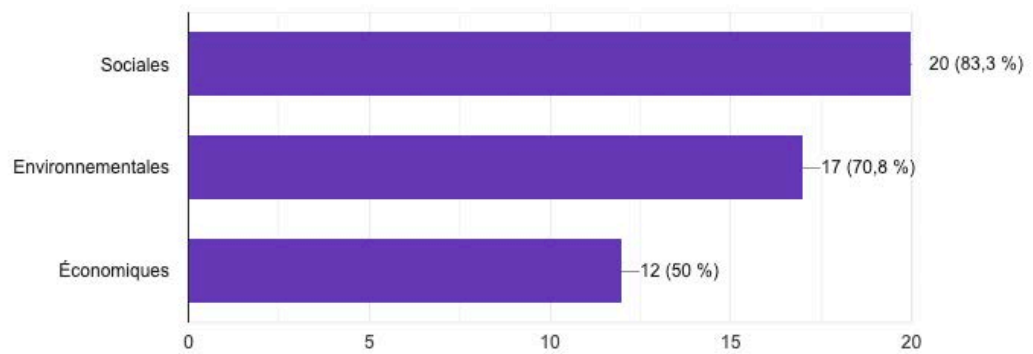
30 réponses



Si oui, lesquelles ?

[Copier](#)

24 réponses



Pouvez-vous m'en dire plus sur ces pratiques ?

14 réponses

Sociales : des réunions chaque semaine pour présenter les projets avec l'équipe et des déjeuners partagés, des journées d'équipes

Environnementale : politique 50% paiement pour les transports en communs, tris, challenge de la mobilité, œuvre pour la protection de l'environnement

Économique : achats des produits locaux les des événements aux producteurs, valorisation économie locales, partenariats avec influenceurs régionaux

Économies d'énergie (électricité, chauffage). Objectif 0 papier (éviter de faire des photocopies). Diversité. Handicap.

meilleure pratique de travail d'équipe en acceptant les caractères de chacun

Entreprise extrêmement engagée et pionnière dans son secteur (et même en dehors) dans le DD mais de par sa taille (135k employés et CA de 35Mds d'€) impose une gestion verticale

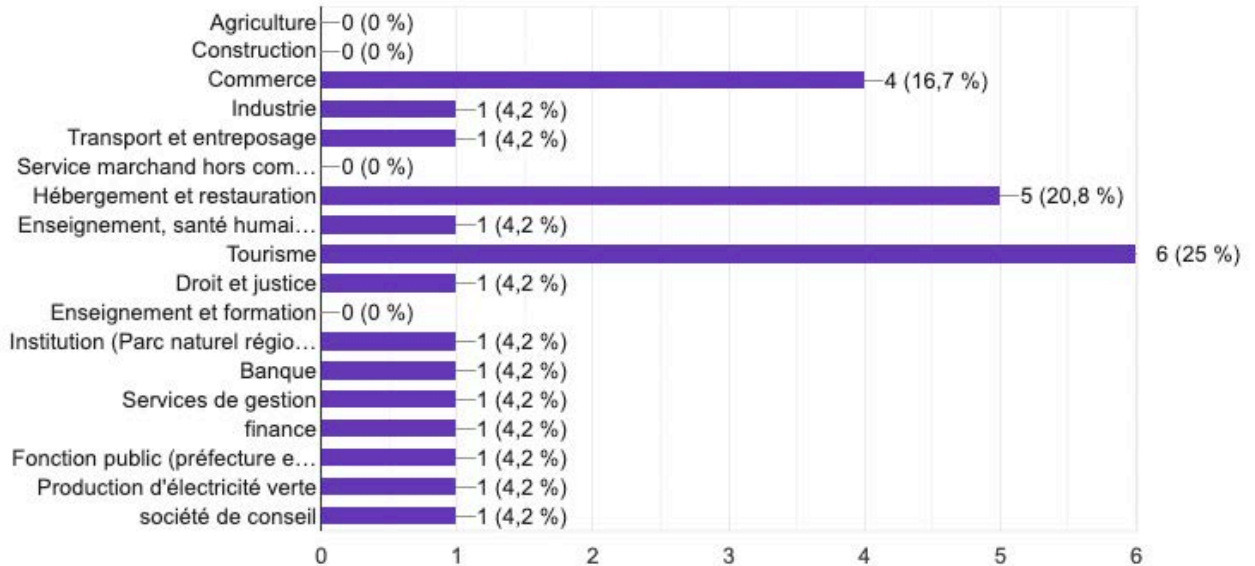
Repas pour les jeunes du crous, pour la croix rouge

Social : Pensée au bien être des employés permet de se sentir considéré et entraîne un plaisir et

Si vous avez répondu **oui** à la question sur la mise en place de pratiques durables dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez, pouvez-vous me donner son secteur d'activité ?

[Copier](#)

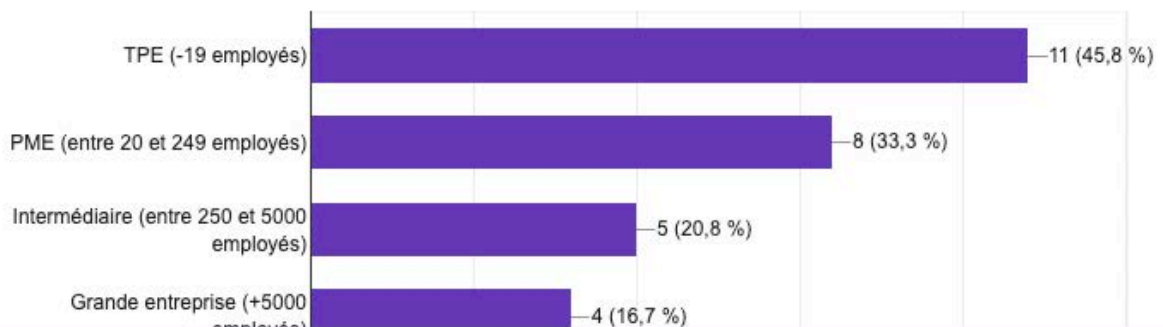
24 réponses



Si vous avez répondu **oui** à la question sur la mise en place de pratiques durables dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez, pouvez-vous me dire quelle est la taille de cette entreprise ?

[Copier](#)

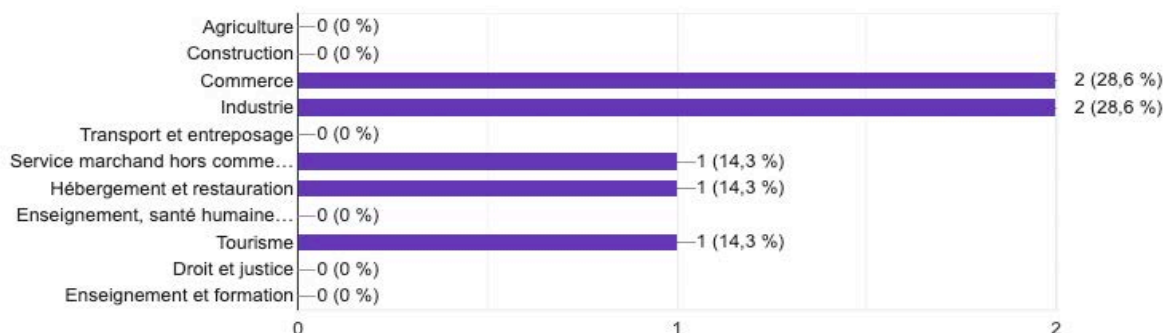
24 réponses



Si vous avez répondu **non** à la question sur la mise en place de pratiques durables dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez, pouvez-vous me donner son secteur d'activité ?

 Copier

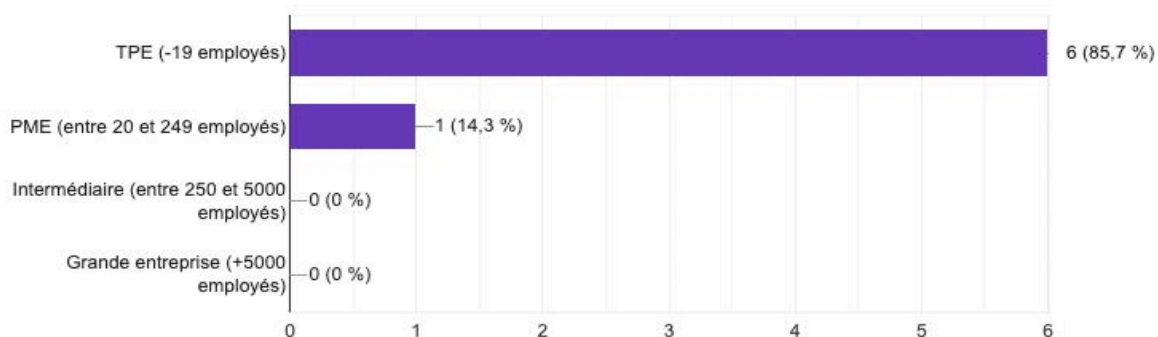
7 réponses



Si vous avez répondu **non** à la question sur la mise en place de pratiques durables dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez, pouvez-vous me dire quelle est la taille de cette entreprise ?

 Copier

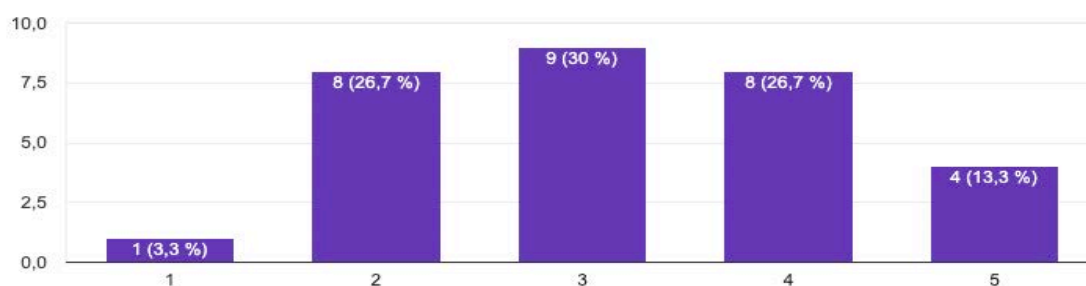
7 réponses



En moyenne, sur une échelle de 1 (le plus bas) à 5 (le plus haut) à quel niveau estimez-vous l'implication de cette entreprise avec un **mode de gestion hiérarchique** au niveau durable ?

 Copier

30 réponses

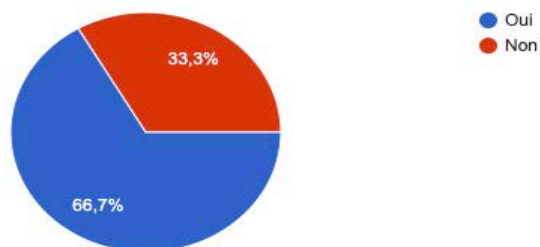


Le mode de gestion horizontal

La structure dans laquelle vous travaillez **actuellement** (ou la dernière dans laquelle vous avez travaillé) avec un **mode de gestion horizontal** mettrait-elle en place des pratiques durables ?

[Copier](#)

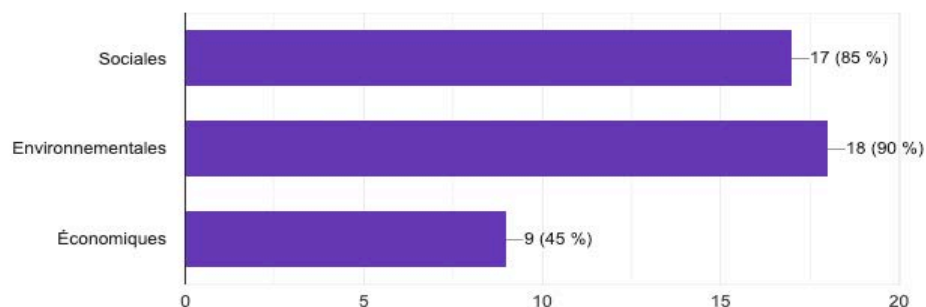
30 réponses



Si oui, lesquelles ?

[Copier](#)

20 réponses



Pouvez-vous m'en dire plus sur ces pratiques ?

8 réponses

Sociale : réunion avec ressentis personnel, préoccupation du bien être, possibilité d'aménager son emploi du temps, faire du télétravail pour s'arranger

Environnemental : achat crédit Carbone et investissement protection des écosystèmes, politique DD en interne

Économique : mise en valeur des entreprises locales, pas d'investissement en dehors de la région ou très peu

déchet

Une grille salariale qui plafonne les écarts de salaires, une commission RSE pour mettre en oeuvre des actions sociales et environnementales en interne et envers les clients, une politique forte d'intégration professionnelle des femmes en particulier issues de l'immigration, des actions de management environnemental sur les achats/ les biens de consommation/ l'optimisation des déplacements, formation et partage d'expériences et connaissances en interne sur l'ensemble de ces sujets...

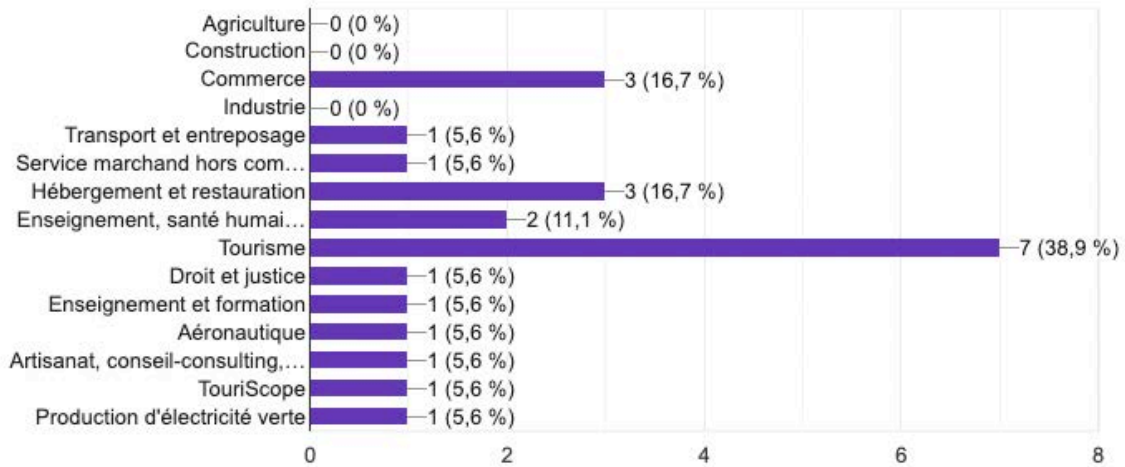
Tri des déchets, diminution du gaspillage alimentaire, diminution du plastique, mis en place du bien être au travail (activités pour les salariés)

Choisir ces mandats en fonction de leurs valeurs d'entreprises (très attachés au DD). Gestion sociale

Si vous avez répondu **oui** à la question sur la mise en place de pratiques durables dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez, pouvez-vous me donner son secteur d'activité ?

 Copier

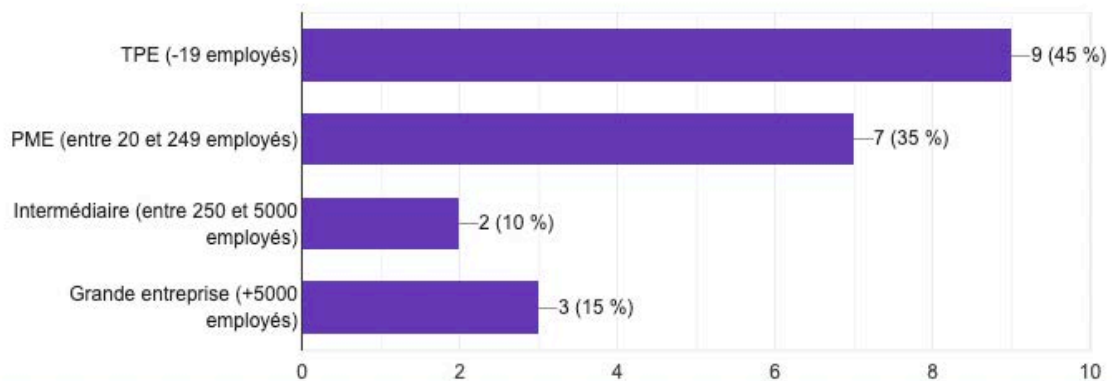
18 réponses



Si vous avez répondu **oui** à la question sur la mise en place de pratiques durables dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez, pouvez-vous me dire quelle est la taille de cette entreprise ?

 Copier

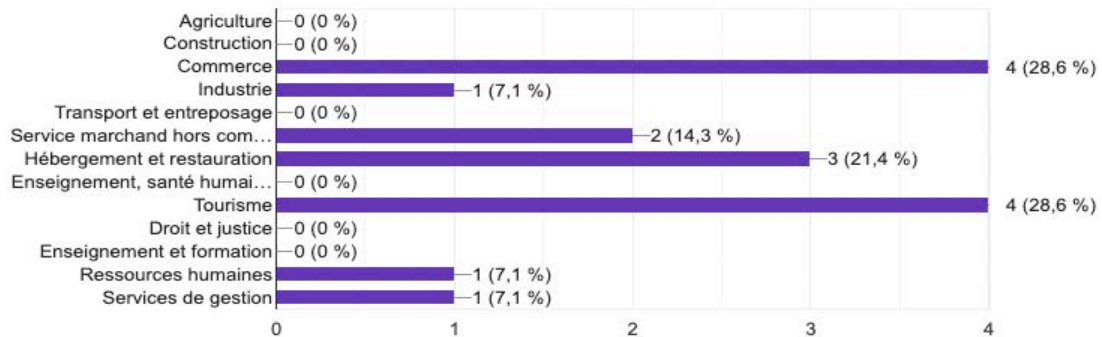
20 réponses



Si vous avez répondu **non** à la question sur la mise en place de pratiques durables dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez, pouvez-vous me donner son secteur d'activité ?

[Copier](#)

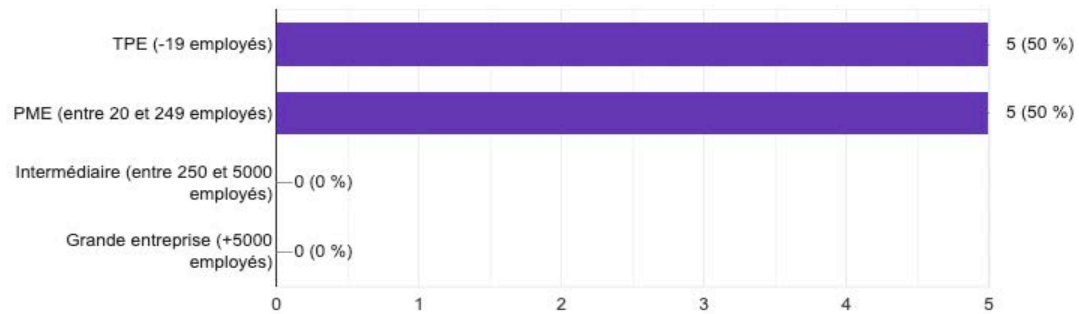
14 réponses



Si vous avez répondu **non** à la question sur la mise en place de pratiques durables dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez, pouvez-vous me dire quelle est la taille de cette entreprise ?

[Copier](#)

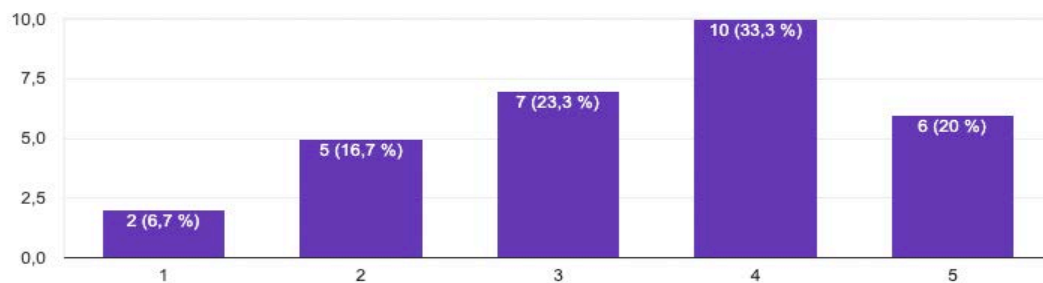
10 réponses



En moyenne, sur une échelle de 1 (le plus bas) à 5 (le plus haut) à quel niveau estimez-vous l'implication de cette entreprise avec un **mode de gestion horizontal** au niveau durable ?

[Copier](#)

30 réponses



Les deux modes de gestion

Quelles sont les principales différences que **vous avez observé** entre une gestion verticale et horizontale au niveau des pratiques durables au sein de l'entreprise ?

30 réponses

Plus de communication dans de l'horizontal et plus de suivi

Un bien être salarial car les employés expriment davantage leur désaccord

L'implication des salariés dans leur travail

Je pense que ce qui a surtout impacté mon ressenti c'est la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises ont + tendance à avoir une hiérarchie, donc verticale, mais ont aussi des politiques RSE à suivre. Alors que les TPE / PME ont plus de liberté, dans la gestion et dans les politiques, donc peuvent moins s'impliquer pour concentrer leur énergie sur leur activité (à tord, selon moi).

Les décisions sont plus compliquées à prendre

Aucune

Il est difficile s'instaure des pratiques durables dans une organisation décentralisée, surtout si nous sommes dans un mode agile et flexible avec un minimum de contraintes

Les deux modes de gestion

Quelles sont les principales différences que **vous avez observé** entre une gestion verticale et horizontale au niveau des pratiques durables au sein de l'entreprise ?

30 réponses

sommes dans un mode agile et flexible avec un minimum de contraintes

Hiérarchie vs Autocontrôle
Rigueur vs Flexibilité
Interdépendance vs Autonomie
Autocentrage vs Partage
Stress vs Bien-être

Je sais pas je comprend rien lol

la gestion verticale est plus centralisée et il y a de meilleur échange

Impact sur l'organisation et la marge de manœuvre au quotidien, mais au final en ce qui concerne le DD c'est vraiment simplement la volonté de la direction

Le management / RH

Les deux modes de gestion

Quelles sont les principales différences que **vous avez observé** entre une gestion verticale et horizontale au niveau des pratiques durables au sein de l'entreprise ?

30 réponses

Dans la coopérative, les pratiques durables étaient amenées à l'initiative de chacun des membres, dans un esprit de partage. Des commissions étaient mises en place, où la participation était facultative donc les participants étaient motivés à y être. Dans le commerce à organisation hiérarchique descendante, les décisions et initiatives étaient impulsées (ou non) uniquement par le patron. Sans sensibilité particulière de sa part outre la rentabilité économique de son commerce, aucune action de développement durable n'était mise en place. Même trier le papier était compliqué !

La mise en place du bien être au travail n'est pas la même. Les objectifs sont différents et donc la mise en place des actions aussi. Une gestion horizontal va plus se soucier de la qualité de vie au travail de ses salariés.

Gestion Verticale : meilleure sens de l'équipe et de l'entraide, soutien moral et compréhension, plus grande investissement des employés et durabilité de l'emploie.

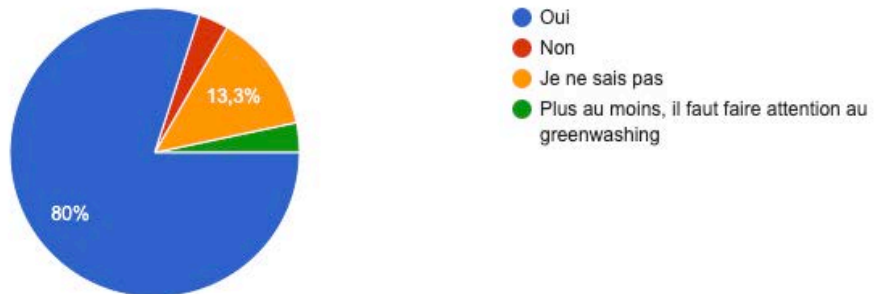
Gestion horizontale : souvent l'inverse de verticale

Social : liens hiérarchiques éliminés, l'humain au cœur de l'entreprise, possibilité de s'exprimer même si l'on est « que » stagiaire (ou subordonnée). Activités d'entreprise (5 à 7, visites touristiques)
Économique : entreprise moins accès sur les résultats

Voyez-vous une évolution au fur et à mesure des années sur l'insertion de pratiques durables au sein d'une entreprise ?

[Copier](#)

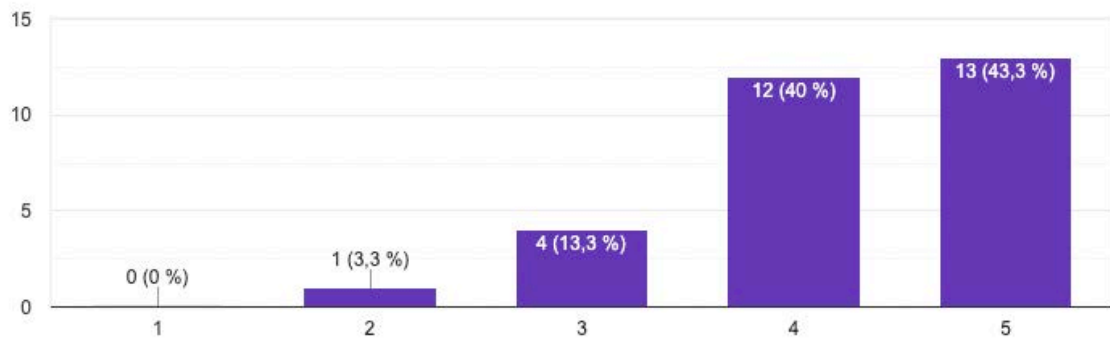
30 réponses



Sur une échelle de 1 (le plus bas) à 5 (le plus haut) à quel niveau avoir des valeurs de durabilité au sein de l'entreprise pour laquelle vous travaillez est-il primordial pour vous ?

[Copier](#)

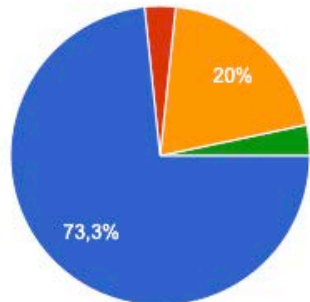
30 réponses



Pensez-vous que le mode de gestion influence les actions durables (internes et externes) menées par une entreprise ?

 Copier

30 réponses

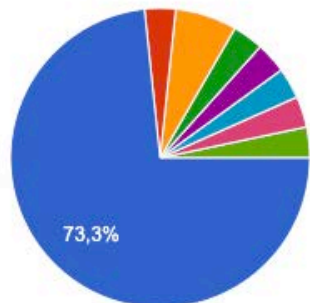


- Oui
- Non
- Je n'ai pas d'avis sur la question
- Oui très probablement, cependant rien est incompatible

Aimeriez-vous que votre entreprise actuelle mette plus de pratiques durables en place ?

 Copier

30 réponses



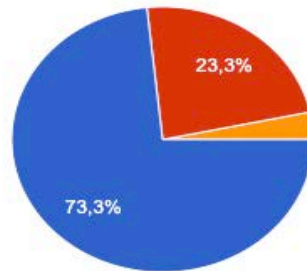
- Oui
- Non
- Je ne sais pas
- Politique DD en cours
- Ne se prononce pas
- C'est déjà le cas
- Je ne travaille pas actuellement
- Il est toujours bon de mettre plus de pratiques durables en place.

Vous concernant...

Vous êtes ?

30 réponses

 Copier

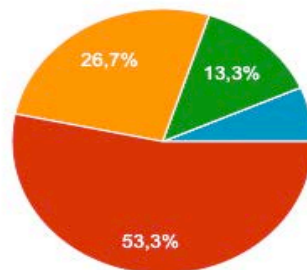


- Une femme
- Un homme
- Je ne souhaite pas le préciser

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

30 réponses

 Copier

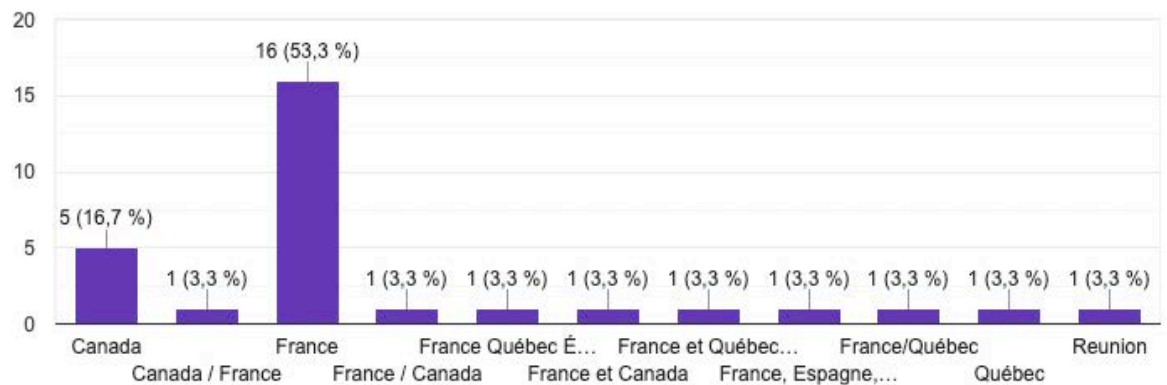


- Moins de 18 ans
- Entre 18 et 24 ans
- Entre 25 et 30 ans
- Entre 31 et 40 ans
- Entre 41 et 50 ans
- Entre 51 et 64 ans
- 65 et plus

Dans quel(s) pays avez-vous ou travaillez vous?

30 réponses

 Copier



Annexe G : Guides d'entretien pour les co-propriétaires de TouriScope

Source : Elise Delaplace

Questions	
Introduction	<p><i>Je suis étudiante en deuxième année de maîtrise en Gestion du Tourisme à l'ISTHIA de Toulouse en France.</i></p> <p><i>Dans le cadre de mes études, je réalise un mémoire de recherche en lien avec mon stage : TouriScope, un cabinet de conseil spécialisé en tourisme basé au Québec et au Nouveau Brunswick. Ma formation en gestion couplée à mon intérêt pour le développement durable m'a motivé à étudier l'influence du mode de gestion d'une entreprise sur ses pratiques durables au sein de celle-ci.</i></p> <p><i>Afin de mener à bien mon étude, je réalise des entretiens qualitatifs auprès de socio-professionnels en lien avec l'opacité.</i></p> <p><i>L'entretien se fait dans le respect total de l'anonymat. Il ne requiert aucun engagement. Un enregistrement sera effectué, afin de garantir la fidélité au discours accordé. Bien sûr, celui-ci restera confidentiel.</i></p>
Thème 1 : TouriScope	<ul style="list-style-type: none">- Pour commencer, pourriez-vous vous présenter ? Quel est votre rôle à TouriScope ?- Pouvez-vous me raconter l'histoire de TouriScope ?- Quelles étaient vos motivations à créer TouriScope ?
Thème 2 : L'opacité	<p>Questions plus générales :</p> <ul style="list-style-type: none">• Selon-vous, la localisation géographique influence-t-elle le mode de gestion ?• Selon-vous, la culture d'entreprise influence-t-elle le mode de gestion ? <ul style="list-style-type: none">- Qu'est-ce que pour vous l'opacité ?- Comment avez-vous connu ce mode de gestion ?- Qu'est-ce qui vous a motivé à prendre un virage Opale ?- Quelles sont les actions Opale mises en place par TouriScope selon les 3 piliers (autogouvernance, raison d'être évolutive, plénitude) ?- Comment se déroule la formation avec Code Opale ?- Qu'est ce qui a changé avant et après la démarche Opale chez TouriScope ?- Comment a été reçue la nouvelle du virage Opale par l'équipe ? / Aviez-vous des peurs quant à la réceptivité de l'équipe à ce virage ? Si oui, lesquelles ?

	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les prochaines mesures mises en place par TouriScope pour l'opacité ?
<p>Thème 3 : Le développement durable</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'est-ce que le développement durable pour vous ? - Avoir des valeurs de durabilité au sein de l'entreprise pour laquelle vous travaillez est-il primordial pour vous? - Sur une échelle de 1 à 10, à quel niveau évaluez-vous l'engagement de Touriscope au niveau <ul style="list-style-type: none"> - social - environnemental - économique ? - Pensez-vous que le mode de gestion influence les actions durables (internes et externes) menées par une entreprise ? - Une entreprise avec une gestion verticale aura-t-elle autant d'implication vers le développement durable qu'une entreprise horizontale ?
<p>Thème 4 : La gestion de projets</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acceptez-vous de travailler sur des projets qui vont à l'encontre de vos valeurs ? (ex : durable) - La gestion de projets d'une entreprise Opale est-elle différente d'une organisation avec hiérarchie ? Si oui, en quoi ? - Comment gérez-vous les projets ? (lead, etc) - Y'a-t-il eu un changement au niveau de la gestion de projets entre la transition Opale (avant/après) ?
<p>Conclusion</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pour finir, pensez-vous que la gestion horizontale est la réponse aux nouveaux besoins des travailleurs ? - Avez-vous des questions ? Commentaires à me faire ?

**Annexe H : Guides d'entretien pour les membres de TouriScope arrivés avant janvier
2023**

Source : Elise Delaplace

Questions	
Introduction	<p><i>Je suis étudiante en deuxième année de maîtrise en Gestion du Tourisme à l'ISTHIA de Toulouse en France.</i></p> <p><i>Dans le cadre de mes études, je réalise un mémoire de recherche en lien avec mon stage : TouriScope, un cabinet de conseil spécialisé en tourisme basé au Québec et au Nouveau Brunswick. Ma formation en gestion couplée à mon intérêt pour le développement durable m'a motivé à étudier l'influence du mode de gestion d'une entreprise sur ses pratiques durables au sein de celle-ci.</i></p> <p><i>Afin de mener à bien mon étude, je réalise des entretiens qualitatifs auprès de socio-professionnels en lien avec l'opacité.</i></p> <p><i>L'entretien se fait dans le respect total de l'anonymat. Il ne requiert aucun engagement. Un enregistrement sera effectué, afin de garantir la fidélité au discours accordé. Bien sûr, celui-ci restera confidentiel.</i></p>
Thème 1 : TouriScope	<ul style="list-style-type: none"> - Pour commencer, pourriez-vous vous présenter, quel est votre rôle à TouriScope ? - Depuis quand êtes-vous dans l'entreprise ? - Qu'est-ce qui vous a motivé à faire partie de l'équipe TouriScope ?
Thème 2 : L'opacité	<p>Questions plus générales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selon-vous, la localisation géographique influence-t-elle le mode de gestion ? • Selon-vous, la culture d'entreprise influence-t-elle le mode de gestion ? <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que pour vous l'opacité ? - Comment avez-vous appris la nouvelle du virage vers ce mode de gestion ? - Qu'est ce qui a changé avant et après la démarche Opale chez TouriScope ? De ton côté as-tu des changements dans ta motivation/ implication ?

<p>Thème 3 : Le développement durable</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'est-ce que le développement durable pour vous ? - Avoir des valeurs de durabilité au sein de l'entreprise pour laquelle vous travaillez est-il primordial pour vous? - Sur une échelle de 1 à 10, à quel niveau évaluez-vous l'engagement de Touriscope au niveau <ul style="list-style-type: none"> - social - environnemental - économique ? - Pensez-vous que le mode de gestion influence les actions durables (internes et externes) menées par une entreprise ? - Une entreprise avec une gestion verticale aura-t-elle autant d'implication vers le développement durable qu'une entreprise horizontale ?
<p>Thème 4 : La gestion de projets</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acceptez-vous de travailler sur des projets qui vont à l'encontre de vos valeurs ? (ex : durable) - La gestion de projets d'une entreprise Opale est-elle différente d'une organisation avec hiérarchie ? Si oui, en quoi ? - Comment gérez-vous les projets ? (lead, etc) - Y'a-t-il eu un changement sur la façon de gérer les projets entre la transition Opale (avant/après) ?
<p>Conclusion</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pour finir, pensez-vous que la gestion horizontale est la réponse aux nouveaux besoins des travailleurs ? - Avez-vous des questions ? Commentaires à me faire ?

Annexe I : Guides d'entretien pour les membres de TouriScope arrivés après janvier 2023

Source : Elise Delaplace

Questions	
Introduction	<p><i>Je suis étudiante en deuxième année de maîtrise en Gestion du Tourisme à l'ISTHIA de Toulouse en France.</i></p> <p><i>Dans le cadre de mes études, je réalise un mémoire de recherche en lien avec mon stage : TouriScope, un cabinet de conseil spécialisé en tourisme basé au Québec et au Nouveau Brunswick. Ma formation en gestion couplée à mon intérêt pour le développement durable m'a motivé à étudier l'influence du mode de gestion d'une entreprise sur ses pratiques durables au sein de celle-ci.</i></p> <p><i>Afin de mener à bien mon étude, je réalise des entretiens qualitatifs auprès de socio-professionnels en lien avec l'opalité.</i></p> <p><i>L'entretien se fait dans le respect total de l'anonymat. Il ne requiert aucun engagement. Un enregistrement sera effectué, afin de garantir la fidélité au discours accordé. Bien sûr, celui-ci restera confidentiel.</i></p>
Thème 1 : TouriScope	<ul style="list-style-type: none"> - Pour commencer, pourriez-vous vous présenter, quel est votre rôle à TouriScope ? - Depuis quand êtes-vous dans l'entreprise ? - Qu'est-ce qui vous a motivé à faire partie de l'équipe TouriScope ? - L'opalité était-elle un critère ?
Thème 2 : L'opalité	<p>Questions plus générales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selon-vous, la localisation géographique influence-t-elle le mode de gestion ? • Selon-vous, la culture d'entreprise influence-t-elle le mode de gestion ? • Qu'est-ce que pour vous l'opalité ? • Quelles sont les actions Opale mises en place par TouriScope ? • En quoi vos missions seraient différentes sans l'opalité ?

<p>Thème 3 : Le développement durable</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'est-ce que le développement durable pour vous ? - Avoir des valeurs de durabilité au sein de l'entreprise pour laquelle vous travaillez est-il primordial pour vous? - Sur une échelle de 1 à 10, à quel niveau évaluez-vous l'engagement de Touriscope au niveau <ul style="list-style-type: none"> - social - environnemental - économique ? - Pensez-vous que le mode de gestion influence les actions durables (internes et externes) menées par une entreprise ? / Une entreprise avec une gestion verticale aura-t-elle autant d'implication vers le développement durable qu'une entreprise horizontale ?
<p>Conclusion</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pour finir, pensez-vous que la gestion horizontale est la réponse aux nouveaux besoins des travailleurs ? - Avez-vous des questions ? Commentaires à me faire ?

Annexe J : Guides d'entretien pour la formatrice de Code Opale

Source : Elise Delaplace

Questions	
Introduction	<p><i>Je suis étudiante en deuxième année de maîtrise en Gestion du Tourisme à l'ISTHIA de Toulouse en France.</i></p> <p><i>Dans le cadre de mes études, je réalise un mémoire de recherche en lien avec mon stage : TouriScope, un cabinet de conseil spécialisé en tourisme basé au Québec et au Nouveau Brunswick. Ma formation en gestion couplée à mon intérêt pour le développement durable m'ont motivé à étudier l'influence du mode de gestion d'une entreprise sur les pratiques durables au sein de celle-ci.</i></p> <p><i>Afin de mener à bien mon étude, je réalise des entretiens qualitatifs auprès de socio-professionnels en lien avec l'opacité.</i></p> <p><i>L'entretien se fait dans le respect total de l'anonymat. Il ne requiert aucun engagement. Un enregistrement sera effectué, afin de garantir la fidélité au discours accordé. Bien sûr, celui-ci restera confidentiel.</i></p>
Thème 1 : Code Opale	<ul style="list-style-type: none">• Pour commencer, pourriez-vous vous présenter ? (votre rôle, depuis quand vous dans l'entreprise) ?• Et présenter Code Opale (quand ça été fondé, les missions de l'entreprise, etc.) ?• Qu'est-ce qui vous a motivé à travailler chez Code Opale ?
Thème 2 : L'opacité	<p>Questions plus générales :</p> <ul style="list-style-type: none">• Selon-vous, la localisation géographique influence-t-elle le mode de gestion d'une entreprise?• Selon-vous, la culture d'entreprise influence-t-elle le mode de gestion d'une entreprise? • Qu'est-ce que pour vous l'opacité ?• Comment-avez-vous connu ce mode de gestion ?• Combien d'entreprises Code Opale accompagne-t-il dans une transition Opale ?• Dans quel secteur d'activité sont-elles ? De quelle taille ?• Pensez-vous que le secteur d'activité d'une entreprise influence son mode de gestion ?• Connaissez-vous le nombre d'entreprises Opale dans le Monde ou au Canada ?

<p>Thème 3 : TouriScope</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quand avez-vous démarré le projet avec TouriScope ? • Pouvez-vous m'expliquer le processus de suivi d'une entreprise Opale avec le cas de TouriScope par exemple ? (rythme de suivi, exercices, formations, etc.) • Quelles sont les actions Opale déjà mises en place par TouriScope ? et quelles sont les prochaines mesures à suivre ?
<p>Thème 3 : Le développement durable</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'est-ce que le développement durable pour vous ? - Sur une échelle de 1 à 10, <u>en moyenne</u> à quel niveau évaluez-vous l'engagement des entreprises Opale au niveau <ul style="list-style-type: none"> - social - environnemental - économique ? - Quelles sont les actions menées par une entreprise Opale au niveau durable que ce soit interne ou externe ? - Pensez-vous que le mode de gestion influence les actions durables (internes et externes) menées par une entreprise ? - Une entreprise avec une gestion verticale aura-t-elle autant d'implication vers le développement durable qu'une entreprise horizontale ?
<p>Thème 4 : La gestion de projets</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La gestion de projets d'une entreprise Opale est-elle différente d'une organisation avec hiérarchie ? Si oui, en quoi ? • Pensez-vous qu'une entreprise Opale pourrait gérer des projets qui vont à l'encontre de ses valeurs (ex : durable) ?
<p>Conclusion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Auriez-vous des contacts à me partager d'entreprises Opale ? • Pour finir, pensez-vous que la gestion horizontale est la réponse aux nouveaux besoins des travailleurs ? <p>Merci pour tout.</p>

Annexe K : Retranscription de l'entretien de l'acteur A

Source : Elise Delaplace

Date : 12/07/2023 Lieu : Visio-conférence Montréal, QC Durée : 42 minutes	Enquêté : Acteur A, co propriétaire de TouriScope	Entretien n 1
--	--	---------------

Elise : Bonjour, dans le cadre de mon mémoire, j'analyse l'influence du type de management d'une entreprise sur ses pratiques durables. Donc, je vais vraiment, moi, me spécialiser à la fin de mon mémoire sur TouriScope, mais d'abord, je voulais faire une étude plus générale. Donc, pour commencer, est-ce que tu pourrais te présenter et puis me dire quel est ton rôle à TouriScope, s'il te plaît?

Bonjour, alors je suis copropriétaire de TouriScope et mes rôles qu'on a identifiés dans le mode de gestion opale, j'en ai plusieurs. J'ai déjà trois liens pilotage parce qu'on a plusieurs cercles. Donc j'ai les liens pilotage du cercle projet, du cercle rayonnement et du cercle soutien. Et mes rôles pilotes, c'est la responsabilité fiscale, la planification financière, le développement d'affaires, les propositions, la charge de travail et la réflexion stratégique des mandats. Alors, voilà, ça, c'est mes rôles dans l'opacité. Et puis, en plus de ça, je travaille beaucoup sur les mandats, comme le reste de l'équipe.

Ok, super, merci beaucoup.

Quelles étaient tes motivations à devenir copropriétaire de TouriScope?

Je travaillais déjà chez TouriScope avant d'être copropriétaire, mais on avait un mode de fonctionnement différent. On était quatre travailleurs autonomes et quand XX m'a proposé ça, je n'ai pas vraiment hésité parce que j'avais vraiment un élan pour m'impliquer davantage et je suis vraiment passionnée par ce que je fais. Donc, ça coulait de source que j'allais accepter sa demande.

Ok, super. Oui, parce qu'avec XX, vous vous êtes connues il y a quelque temps.

On travaillait ensemble avant à la chaire de tourisme et elle, elle a quitté peut-être vers 2015 à la chaire de tourisme et elle est partie, mais on a gardé contact. Et puis, en 2018, quand j'ai rejoint TouriScope, c'était pour travailler à la pige, en fait, comme travailleur autonome et ça, on avait gardé contact et c'était une amie, en fait, à XX et à moi.

Quand elle a lancé TouriScope du coup, en 2016, elle était toute seule pendant deux ans ?

Ouais, elle était toute seule. Au début, elle avait plus en tête de créer une entreprise, un petit peu comme TourismExpress, qui viendrait faire un média, en fait, professionnel pour l'industrie touristique au Nouveau-Brunswick, parce que ça n'existe pas dans la province. Et elle voulait aussi faire de la veille. Donc, son plan d'affaires, c'était comme ça. Mais en fait, après, elle a très vite élargi parce qu'elle a parlé et elle est allée rencontrer toutes les ATR du Nouveau-Brunswick pour se faire connaître et voir ce qu'était leur besoin. Puis, elle a vite compris qu'elle allait avoir des besoins en consultation et elle a eu vite des demandes, en fait.

Super, merci. Maintenant, on va passer plus au niveau des questions sur le mode de gestion. Donc, j'ai une question un peu plus générale. Est-ce que, selon toi, la localisation géographique d'une entreprise va influencer son mode de gestion ?

Je pense que c'est difficile de faire une corrélation entre l'endroit où est établie l'entreprise et puis le mode de gestion. C'est sûr qu'en France, c'est une société beaucoup plus hiérarchisée, basée sur la hiérarchie, qu'au Canada et je pense que ça a dû influencer aussi un petit peu notre orientation vers un mode de gestion opale chez Touriscope. Après, c'est difficile parce que nous, on provient de la France, donc c'est un mix entre... Notre entreprise, c'est un mix entre notre culture française et l'ouverture ici au Canada, la façon de faire du business qui est différente.

Merci beaucoup. Puis ma seconde question est : Est-ce que la culture d'entreprise influence son mode de gestion ?

Je pense que oui, ça influence le mode de gestion parce que la source de la création, que ce soit de la culture d'entreprise ou du mode de gestion, c'est la même parce que c'est les propriétaires qui sont à l'initiative des deux et les grandes orientations, ça vient des propriétaires ou des directeurs de l'entreprise et donc leur façon de voir les choses et de faire les choses, ça va se refléter autant dans la culture d'entreprise que dans le mode de gestion et ça va se refléter dans toutes les fondations en fait de l'entreprise.

Ok, super, merci. Qu'est-ce que pour toi l'opacité ?

Alors, j'ai réfléchi à cette question-là parce que c'est une très bonne question et puis je trouve ça intéressant de se poser la question. Pour moi, l'opacité, c'est de pouvoir casser les codes d'une structure hiérarchique, de ne pas faire comme un modèle conventionnel et puis surtout d'être porté par, que toute l'équipe soit portée par une vision et même plus largement par la raison d'être de l'entreprise et non pas être portée par le salaire, par le titre. Donc, vraiment, pour moi, l'opacité, c'est à l'opposé de l'égo. C'est une posture totalement différente en fait. Et puis, c'est aussi de travailler collectivement pour le succès de l'entreprise. Donc, il y a un aspect collectif plus fort, je trouve, qu'individuel.

C'est beau. Et comment as-tu connu ce mode de gestion ?

En fait, c'est XX qui nous avait partagé toute une série de reportages qui s'appelle Pastel Fluo. Ça a été fait par Joannie Lacroix, une Québécoise. D'ailleurs, je te recommande de les regarder. Ils sont en ligne, disponibles gratuitement. Est-ce que tu avais vu l'un ?

Elle m'en avait envoyé.

Et donc, il y a deux reportages sur les entreprises libérées. Une où la journaliste Joannie Lacroix suit une propriétaire d'une entreprise libérée au Québec et qui explique le fonctionnement et tout. C'était super inspirant. Et il y a un autre reportage qui va la rencontre de Frédéric Laloux, celui qui a théorisé les entreprises libérées. Et à partir de là, en fait, avec XX on s'est dit que c'était super intéressant. On a acheté son livre à Frédéric Laloux et XX a été encore plus portée par ça que moi. Et après, elle voulait intégrer ça dans Touriscope. Et c'est ça.

Et du coup, c'est quoi qui vous a motivé à prendre ce virage opale ?

En fait, ça faisait du sens avec notre façon de faire, avec notre... C'était notre vision de l'entrepreneuriat, en fait. Et moi, ce que j'hais le plus dans une entreprise traditionnelle, c'est le rapport boss-employé. Je déteste ça. Et je trouvais que c'était une bonne façon de s'échapper de ce rapport-là, de cette posture-là. Mais c'était vraiment... C'était naturel. Ça coulait de sens pour nous d'aller là-dedans parce que c'était en lien avec notre vision d'entreprise, en fait.

Et quelles sont les actions opales mises en place par Touriscope selon les trois piliers ? Donc, la raison d'être, l'autogouvernance et la plénitude.

Il y a des processus qu'on a mis en place, les réunions, les rôles. Puis bon, il y a deux processus qui vont s'en venir. Mais je pense que globalement aussi, c'est la posture et la façon d'être qu'on a changé, et la façon de voir les choses. Puis beaucoup en lien avec la posture et la façon d'être par rapport à la plénitude aussi. Et puis les actions, c'est ça.

En grosso modo, on ne dirige pas beaucoup, mais en fait, c'est parce que c'est un processus. C'est déjà dans la tête qu'il faut l'intégrer, c'est intégrer cette façon de voir les choses dans la tête. Et puis ça, les filles aussi, l'équipe l'a intégrée. Donc ça, c'est une action qu'on a faite aussi. C'est déjà pas mal. Ça prend du temps.

Du coup, qu'est-ce que tu trouves qui a changé avant et après la mise en place de la démarche Opale chez Touriscope ?

Je te dirais que c'est à l'interne en fait. Il y a un changement à l'interne. C'est comme si on avait créé une nouvelle motivation pour travailler chez Touriscope. Puis ça a suscité un enthousiasme certain de l'équipe. Et donc ce qui a changé, c'est que ça a apporté de la valeur, une nouvelle sorte de valeur qu'on a créée en fait à l'interne. Parce que pour l'instant, je trouve qu'à l'externe, ça n'influence pas tant notre façon de travailler, mais c'est vraiment à l'interne que je sens. Puis c'est dur de mettre le doigt dessus, mais c'est ça. Je te dirais, là ce qui me vient en tête, c'est une nouvelle motivation, un enthousiasme, une nouvelle façon de fédérer l'équipe aussi. Et je pense même que peut-être que l'équipe est encore plus soudée.

Et au niveau de la façon du management, est-ce qu'avant la mise en place de l'Opalité, de ce virage-là, vous étiez plus les leads XX et toi, vu que vous étiez propriétaire et copropriétaire, à plus diriger les filles ou ça a toujours été un petit peu comme ça ?

C'est une évolution qui aurait pu être, probablement qui aurait été quand même là, même sans l'Opalité, une évolution du fait que les filles ont pris en confiance, en expertise, et donc ont pris des responsabilités de lead au fur et à mesure de leur avancement dans TouriScope.

J'ai l'impression que ça aurait été ça quand même qui aurait été fait, même sans l'Opalité.

Donc tu m'as dit que la nouvelle du virage Opale par l'équipe était assez positif, donc vous aviez des peurs avant de le proposer à l'équipe sur la réceptivité ?

En fait, elles étaient enthousiastes, mais il y avait quand même des craintes et elles ne comprenaient pas en fait concrètement ce que ça voulait dire. Et étant donné qu'à partir du moment où on a commencé à en parler et où on a concrètement mis des choses en place, il s'est déroulé pas mal de mois et on faisait juste en parler de temps en temps. On a inspiré, on a vu encore cette vidéo, on continue la lecture et on avait quand même donné les bases de ce que c'est une entreprise opale. Mais étant donné qu'on ne les a pas formées dès le départ, elles se sont fait chacune leur idée de ce que selon elles était une entreprise opale et ça a généré des suppositions, des façons de faire. Des fois, certaines ont fait des choses ou s'attendaient à des choses en disant, ben oui c'est ça une entreprise opale, il faut faire comme ça. Mais non, il y a eu une mauvaise compréhension parce que nous on ne les a pas formées dès le départ puis il y avait quand même un certain laps de temps où on a laissé des choses un peu au point mort parce qu'on manquait de temps. Donc ça a généré des questionnements, des petits quiproquos.

Après, tu vois, moi j'avais aussi des craintes dans l'opalité parce que je me disais, on est vraiment petit, est-ce que ça vaut la peine de mettre en place tous ces processus alors qu'on est juste petit? J'avais l'impression qu'au final, ça ne changerait pas grand-chose, qu'on ne pourrait pas changer tout à fait notre mode de fonctionnement parce qu'il n'y a pas assez de monde dans l'équipe. Donc, tu vois, j'avais des questionnements à ce niveau-là aussi.

Et puis maintenant, tu les as toujours ces questionnements?

J'ai encore beaucoup de questionnements, ouais. J'ai encore beaucoup de questionnements, de craintes d'alourdir les processus, d'alourdir notre travail au quotidien en fait. Mais j'en ai beaucoup et surtout avec les rôles, ça éclaircit et ça aide beaucoup à faciliter le quotidien. Puis, tu vois, je fais vraiment tout le temps des parallèles avec mon conjoint. Il a une entreprise aussi et ils sont un peu plus nombreux que nous, mais ils n'ont pas du tout de processus mis en place en entreprise. C'est le bordel. En termes de communication, ça ne va pas bien. Puis, je vois que nous, grâce à nos processus, grâce à la clarification des rôles de chacun, on évite d'être dans des situations comme lui, il est. Puis, c'est très chronophage et ils font du cas par cas. Puis, c'est que des suppositions. Il n'y a rien de clair. Donc, c'est beau de pouvoir voir comment c'est ailleurs sans un modèle comme nous.

Parce que lui, il est aussi dans un modèle horizontal?

Non, non, non. Mais en fait, je ne disais plus ça par rapport à la clarification des rôles, la communication. Et ça, c'est sans être allé dans... Si on n'était pas allé dans l'opalité, on n'aurait pas clarifié les rôles comme ça. On les aurait peut-être fait, mais pas de la façon là aussi. Alors que c'est avec les attendus, la raison d'être de chacun des rôles. Puis, c'est rassurant aussi de voir qu'on adopte ce processus-là, mais ça a fait ses preuves ailleurs. Donc, ayons confiance en tout ça.

Oui, et puis, je me rappelle que vous aviez dit lors du sommet avec O'stratégie qu'il y a aussi un de vos problèmes, à XX et toi, c'est que du coup, quand vous étiez les leads, à la fin, vous

n'arriviez pas à gérer tous les projets et que c'est ça que vous voulez, que ce soit étalé. Donc, la mise en place de tous ces rôles, même si c'est long, tous ces processus, au final, je pense que ce sera avantageux.

Oui, oui. Et puis, ce n'est pas juste dans les leads de projet. Tu as vu, il y a plein de rôles en dehors des mandats pour la gestion de l'entreprise, pour la croissance de l'entreprise. Et donc, ça, c'est plus ce côté-là qui fait du bien d'éclaircir dans le cercle soutien, dans le cercle plénitude, dans le cercle rayonnement aussi. Ce n'est pas des rôles sur les mandats. Donc, là, on a un partage de responsabilité, c'est ça qui est bien.

Ok, d'accord. Tu pourrais me partager quelles sont les prochaines mesures mises en place par Touriscope au niveau de l'opacité?

Bon, ça, XX va pouvoir plus te répondre parce qu'elle est dans ce processus-là avec Code Opale. Mais il y aura le processus de prise de décision. C'est une façon de prendre les décisions. Ça, on veut l'intégrer dans l'équipe. Et là, on a commencé aussi d'autres réflexions.

Pas de souci. Merci beaucoup. Du coup, maintenant, on va passer au niveau du développement durable. Donc, est-ce que tu peux me dire ce qu'est pour toi le développement durable?

Pour l'entreprise, il y a des choses qui résonnent pour l'entreprise, des choses qui résonnent aussi pour nos projets. Mais pour l'entreprise, pour moi, c'est de respecter, d'avoir des engagements de RSE, la responsabilité sociétale des entreprises. Ça, j'ai beaucoup à cœur. Puis, pour moi, le développement durable pour l'entreprise, c'est de voir comment on peut redonner à la société, comment s'impliquer, par exemple, pour une cause. Et puis, c'est ça. De façon générale, c'est ça pour moi le développement durable pour l'entreprise. Dans notre travail, dans les mandats de part, notre cœur de métier, pour moi, le développement durable, ça passe par, je ne sais pas si je réponds bien à la question, mais ça passe par la sensibilisation de nos clients sur leur impact sur l'environnement, sur l'impact de leurs activités sur l'environnement. Mais nous, on n'est pas dans le volet technique de la chose. Nous, on n'a pas les outils pour mesurer leur bilan carbone, pour savoir c'est quoi leur façon de gérer les déchets et tout. Mais je pense que notre rôle, c'est de les sensibiliser, de leur faire prendre conscience de l'importance du développement durable. Mais ce que je trouve bien dans notre travail, c'est qu'on peut agir sur le volet social, même plus que sur le volet environnemental, parce que le tourisme, c'est donner l'accès aux vacances pour tous. On ne veut pas développer un tourisme pour l'élite et ça, c'est ma vision du développement durable. Et le fait aussi qu'on sorte souvent du modèle très conventionnel du tourisme d'attirer des étrangers au Québec, mais on est aussi dans comment faire bénéficier les citoyens des infrastructures touristiques. Et ça, c'est le volet social du développement durable.

Avoir des valeurs de durabilité au sein de l'entreprise pour laquelle tu travailles, c'est primordial pour toi. Puis sur une échelle de 1 à 10, 1, c'est peu, puis 10, c'est beaucoup. Tu évaluerais à combien ?

En fait, les valeurs de durabilité, comme je t'ai dit, le volet social, et le volet social passe aussi par le bien-être des employés. Moi, c'est 10 sur 10, c'est primordial. Puis même aussi de voir plus loin pour moi, de voir comment on peut avoir un impact auprès de nos employés, aussi auprès de l'ensemble de l'écosystème. Et j'aimerais vraiment aussi de voir comment on peut

redonner à la société. Ça, c'est quelque chose qu'on ne fait pas pour l'instant, mais comme je te le disais, s'impliquer dans des causes. Donc, tout ça, pour moi, ça a beaucoup de sens parce que j'ai des valeurs de développement durable d'un point de vue personnel, donc c'est sûr que ça se reflète dans mon travail. Après, je ne suis pas une hérétique non plus du développement durable. Je ne suis pas dans la demi-mesure non plus, mais on fait ce qu'on peut par rapport aussi à nos connaissances. Mais je sais définitivement qu'on a un rôle à jouer pour faire bouger l'industrie dans ses réflexions pour un développement touristique durable. Donc, c'est primordial qu'on s'implique et qu'on ait des valeurs dans ce sens-là.

Et sur une échelle de 1 à 10, toujours, à quel niveau t'évalues l'engagement de Touriscope au niveau social?

Oui, ce n'est pas facile, les échelles, parce que c'est toujours comparé à quelque chose. C'est assez subjectif, je trouve, les échelles. Je n'ai pas réussi à mettre un niveau, mais comme je te le disais, je trouve qu'il y a un engagement dans le volet social, que ce soit à l'interne ou à l'externe. Donc ça, je te dirais qu'on a un engagement élevé. Puis les deux autres, c'est plus moyen. L'environnemental, c'est que tu as vu qu'on ne produit rien, qu'on n'a pas d'infrastructure. Ce n'est pas facile d'agir au volet environnemental, mis à part dans nos conseils auprès des entreprises. Mais il faut avoir des connaissances techniques, donc ce n'est pas évident. Et donc moyen. Et puis économique, je te dirais moyen aussi. Encore là, je pense qu'on est plus vers moyen élevé parce qu'on ne travaille pas pour de grosses entreprises touristiques qui ont des attraits polluants, on ne travaille pas pour les compagnies aériennes, on ne travaille pas pour l'industrie, les agents de voyage qui amènent leurs clients dans les avions à l'autre bout du monde. Mais on travaille pour des destinations plus locales qui veulent que le tourisme ait sa place dans la cohésion de son développement, dans la cohésion des collectivités et d'avoir un retour, que l'argent reste ici et que l'argent soit dépensé ici. Donc, de par nos mandats, on contribue quand même au volet économique, je pense.

Et puis, je crois que tu m'avais dit que cette année, vous allez commencer à compenser les émissions de tous les trajets.

Oui, c'est vrai.

C'est bien ça. Dernière question au sujet du développement durable. Est-ce que, selon toi, une entreprise qui a une gestion verticale, elle aura autant d'implications vers le développement durable qu'une entreprise qui a une gestion horizontale?

J'ai l'impression que oui. Pour moi, ce n'est pas incompatible du tout. Une entreprise qui garde un système hiérarchique traditionnel peut être très bien impliquée fortement dans le développement durable. Peut-être plus dans le volet environnemental et économique, mais ça peut être le social aussi. Il faudrait faire plus une revue des comparables, voir des tendances à ce niveau-là. Mais j'ai l'impression que ce n'est pas incompatible.

C'est un peu le sujet de mon questionnaire que j'ai publié. Je demande aux personnes dans quel type de structure ils travaillent. Et ensuite, je vais comparer s'il y a plus de pratiques durables dans les entreprises horizontales que verticales. C'est vraiment une question à laquelle je ne sais pas trop répondre pour l'instant.

Ah ouais, c'est bien.

Et puis, ensuite, pour terminer sur le dernier thème. Donc, moi, mon mémoire, il se porte quand même pas mal sur la gestion du projet. Donc, je vais te poser des questions au niveau de la gestion du projet chez Touriscope. Tout d'abord, est-ce que Touriscope accepte de travailler sur des projets qui vont à l'encontre de vos valeurs?

On réfléchit à chacun des projets. On a déjà décliné au moins un mandat parce que ce n'était pas en lien avec nos valeurs de développement durable. C'était pour le musée minéraux. C'est un musée sur l'amiante, sur une mine d'amiante. Et on a décliné parce qu'ils étaient plus ou moins ouverts à intégrer la sensibilisation, l'éducation, la sensibilisation dans leur musée pour dire, oui, c'est bien, ça a été un moteur économique pour la ville d'avoir une mine d'amiante, mais voici les répercussions négatives qu'il y a eu sur la communauté. Ils ne semblaient pas si ouverts que ça à l'intégrer. Donc, on a décliné le mandat. Après, on trouve quand même que c'est important que même si c'est des entreprises ou des projets qui ne sont pas forcément en lien avec nos valeurs de durabilité, c'était justement là où on pouvait jouer, avoir un rôle plus important, de pouvoir faire la différence ou tout du moins de semer une petite graine sans les sensibiliser à ça. Donc, c'est pour ça qu'on travaille. J'ai fait des mandats pour l'industrie aérienne aussi, pour des associations de tourisme aérien, l'association aérienne notamment, ou des parcs d'attractions, l'étude de marché qu'on devait faire pour le gros parc d'attractions qui ne sont pas... C'est des grosses infrastructures et tout, mais on peut quand même intégrer le développement durable dans ces entreprises-là. Donc, c'est ça. On réfléchit à chaque fois.

Ok, super. Selon toi, je retourne sur la différence entre la mode de gestion opale et verticale. Est-ce que tu penses que la gestion de projet est différente selon le type de management d'une entreprise?

Avec notre mode de fonctionnement actuel, je pense que ça peut être similaire quand même parce que actuellement, les filles qui travaillent sur les projets, c'est parce qu'elles ont gagné en expérience, elles prennent plus de responsabilités, elles gèrent le bon fonctionnement du mandat, la relation client. J'ai l'impression que même si on n'avait pas été dans une structure opale, ça serait vers ça qu'on se serait dirigé. Le niveau d'autonomie, il pourrait être pareil. Je pense que ça va plus se refléter dans les autres sphères de l'entreprise parce que l'opacité, c'est le décloisonnement aussi. Les filles ne vont plus être restreintes à une seule tâche ou un seul domaine comme la gestion des mandats. On est tous impliqués dans les projets qui font croix de touriscope en dehors des mandats. C'est les projets d'amélioration continue, le recrutement. C'est plus là-dedans que la différence est vraiment marquée. C'est les principes d'une entreprise opale. C'est qu'il n'y a plus de département marketing, il n'y a plus de département recrutement RH. C'est dans chacun des cercles. Mettons dans une usine le cercle production de petites pièces. Ils vont s'occuper de leur recrutement à eux. Ils vont s'occuper de gérer les ententes avec les fournisseurs. Donc, c'est plus dans la polyvalence et en amont et en aval de nos mandats qu'il va y avoir une grande différence.

Merci beaucoup. Une question par rapport à la gestion de projet au niveau des mandats. Comment ça se passe pour la détermination du lead, tout ça, qui gère telle tâche ?

Pour déterminer qui c'est qui va être en charge du bon déroulement du mandat et de la relation client, je dirais selon la disponibilité de chacun des membres et selon le sujet du mandat aussi, donc selon les connaissances de la personne et puis selon aussi le niveau d'expérience. Il y a une personne qui est en charge du déroulement du mandat, puis de la relation client, puis d'autres personnes qui exécutent. Celles qui exécutent peuvent être sur d'autres mandats en lead. Donc, une fille qui est en lead ne fait pas juste des leads. Elle va aussi faire une exécution et puis l'inverse aussi.

Ok. Parfait. Merci.

En fait, je dis ça, mais moi, je ne suis plus vraiment dans l'exécution. Si ce n'est pas moi qui ai le lead sur le mandat, je ne vais pas m'exécuter dans le mandat. Par contre, quand je vais avoir le lead, je vais faire des tâches d'exécution aussi. Tu vois ce que je veux dire ?

Oui parfaitement. Y a-t-il eu un changement au niveau de la gestion de projet entre la transition avant ou après ?

C'est intéressant par rapport à la définition des rôles. C'est l'identification de tous les rôles, en fait, des rôles pilotes pour l'amélioration de chacun des types de projets. Tu sais, dans le cercle projet, on a le rôle quantitatif, qualitatif, atelier et puis réflexion stratégique. Mais on a identifié que le rôle pilote était en charge de l'amélioration continue de ces types de livrables-là. Et ça, je trouve ça super intéressant parce que ça formalise ça. Et c'est un lien, on a identifié des personnes qui sont, c'est leur force ou ils ont un intérêt pour ça. Donc, ça va générer des changements. Oui, parce que c'est plus formalisé et on a identifié des personnes qui étaient bonnes pour ce rôle. Donc, ça va faciliter. Après, la gestion de projet s'en trouvera meilleure après.

Merci. Je vais terminer cette rencontre par une question plus ouverte : penses-tu que la gestion horizontale est la réponse aux nouveaux besoins des travailleurs ?

Ah, c'est une bonne question. Oui, je pense que oui, mais ça sera toujours juste une partie des travailleurs. Il y en aura toujours qui préféreront être bien encadrés, pas prendre trop de responsabilités, rester dans un mode conventionnel. Donc ça peut répondre à des besoins d'une certaine partie des travailleurs. Mais oui, parce que ça ajoute du sens, en fait, dans notre travail. Et surtout, tu sais, maintenant avec les difficultés, avec les pénuries de main d'œuvre, c'est une façon pour une entreprise de se distinguer d'une autre. Mais ça rejoint juste, c'est ça, une tranche de la population qui serait intéressée à travailler dans une entreprise comme ça.

Merci beaucoup pour tes réponses.

Merci à toi, bonne chance pour ton mémoire !

Annexe L : Retranscription de l'entretien de l'acteur B

Source : Elise Delaplace

Date : 13/07/2023 Lieu : Visio-conférence Montréal, QC Durée : 50 minutes	Enquêté : Acteur B, membre de TouriScope	Entretien n 2
--	---	---------------

Elise : Bonjour, dans le cadre de mon mémoire, j'analyse l'influence du type de management d'une entreprise sur ses pratiques durables. Donc, je vais vraiment, moi, me spécialiser à la fin de mon mémoire sur TouriScope, mais d'abord, je voulais faire une étude plus générale. Donc, pour commencer, est-ce que tu pourrais te présenter et puis me dire quel est ton rôle à TouriScope, s'il te plaît?

Je suis sur le support administratif. Je suis avec Touriscope depuis janvier. Donc, vraiment, je suis en charge plus du contrôle de qualité d'information, tout ce qui est outils de travail, les remboursements, comptabilité. Donc, vraiment s'assurer que tout ce qui est financement et des choses comme ça pour des employés, gestion des heures, aussi l'onboarding des employés, donc leur montrer un petit peu les outils qu'on utilise, leur installer leur courriel. Donc, plus pour aider, supporter l'équipe en différentes facettes, aussi travailler sur les mandats dans la recherche secondaire, donc un petit peu de tout pour simplifier la vie de l'équipe.

Super, merci beaucoup. Qu'est-ce qui t'a motivé à faire partie de l'équipe Touriscope?

Moi, je cherchais quelque chose de différent. Ma dernière position, c'était vraiment dans un bureau, beaucoup de stress, beaucoup de téléphones, donc beaucoup de réglages de problèmes d'urgence. J'étais beaucoup sur le dispatching de l'équipe, donc c'était quand même une gestion du support. Je faisais quand même de la paye puis un petit peu de comptabilité, mais c'était chapeau en même temps, qui devenait assez stressant. Puis, le support que j'avais était un petit peu manquant. Je cherchais quelque chose d'alternatif, mais encore à Moncton. Puis, en regardant sur Indeed, je suis tombé sur l'annonce de TouriScope qui cherchait quelqu'un pour faire du support administratif, mais un des gros points vendeurs que j'avais vu de TouriScope, c'était de travailler de la maison. C'était ma situation familiale, je voulais être plus proche de ma femme, mes enfants, me donner un petit peu plus de temps, plus de flexibilité que j'avais vraiment pas à mon ancien emploi. Donc, ça, c'était vraiment la grosse chose que je cherchais. Puis, c'est un petit peu drôle parce qu'en faisant ma recherche de TouriScope, j'ai remarqué qu'elle était la propriétaire. Puis, je connaissais déjà XX parce qu'elle fréquentait notre centre de ressources familiales que je travaillais avant ma dernière position. Donc, on avait déjà une connexion. Puis, la personne qui faisait l'embauche, c'était quelqu'un que je connaissais qui avait travaillé avec ma femme. Le monde dans les maritimes est un petit peu petit, mais vraiment, j'ai toujours un petit peu travaillé dans le tourisme. Je travaillais plus

dans le côté encore administration. J'ai travaillé pour un hôtel pour mes parents, un centre sportif à Saint-Sauveur. Donc, c'était un petit peu drôle de retomber. Moi, à l'université, j'étais en archéologie. Donc, c'était un petit peu aligné avec ce que j'avais fait avant, mon passé académique, mon passé de travail. Donc, juste l'idée de travailler pour une compagnie qui était impliquée dans le tourisme, c'était un petit peu l'attrait. Mais vraiment, l'horaire flexible, un petit peu de réduction d'heures, mais la possibilité de travailler de la maison, c'était vraiment les points forts de l'offre de la position.

Ok, super. Tout a été fait pour que tu viennes.

Oui, on dirait que les étoiles se sont enlignées pour que je vienne avec eux.

C'est super. En janvier, quand tu es arrivé, c'était le commencement de l'opacité pour TouriScope. Est-ce que t'étais au courant avant d'arriver qu'elles allaient vers cette transition?

On m'avait averti pendant le procédé d'entrevue. La personne qui était en charge de vraiment tout ce qui était questionnement, toute l'entrevue, m'en avait parlé, m'avait envoyé des liens pour m'éduquer parce que ce n'était pas un concept que je connaissais avant. C'était vraiment toujours l'espèce de hiérarchie, le patron qui donne ses pyramides, on va dire. Donc, ce n'était pas quelque chose que je connaissais. Ce n'était pas un critère. C'est vraiment quelque chose que j'ai appris pendant la période d'entrevue. Puis après ça, après être rentré avec TouriScope, faire partie des réunions. C'est sûr qu'au début, quand tu es nouveau, tu fais plus en recul, en observant. Mais d'aller à la retraite à Sherbrooke ensemble, c'est la première fois qu'on se rencontre face à face. C'est un petit peu spécial de faire ce contact-là. Surtout après avoir travaillé en ligne pendant un mois. La retraite, c'était au mois de février. Ça faisait déjà presque un mois, un mois et demi que j'étais avec eux. On avait eu des interactions, mais très peu. C'est les petites réunions qu'on a les mardis, les choses comme ça. Mais de le faire, voir le procédé avec le code opale pour décider un petit peu la direction de la compagnie, c'était super intéressant. Puis tu voyais que c'était commun Chacun avait un point à partager et tout le monde écoutait ce point-là. C'était rafraîchissant de voir que ce n'était pas Camille ou autre qui était en train de leader la réunion. C'était assez rafraîchissant de pouvoir, même après un mois et demi, de pouvoir quand même partager certains points de vue ou certaines choses que j'avais déjà remarquées. C'était très spécial. Même chose pour le processus d'embauche avec XX qui était séparé de la compagnie, quand même impliqué dans le besoin de TouriScope. Mais je ne faisais pas une entrevue avec XX, je ne faisais pas une entrevue avec quelqu'un de la compagnie. C'est après la deuxième ou peut-être la troisième rencontre que j'ai pu parler avec XX. Puis faire un petit peu une entrevue différente avec quelqu'un de l'organisation. Donc déjà, au début, c'était complètement déconnecté. Il y avait un partage de XX vers TouriScope, mais il y avait comme un filtre. Il n'y avait pas déjà une hiérarchie établie. Donc c'était différent.

Ok, parfait, merci. Est-ce que tu pourrais me dire ce qui est pour toi du coup l'Opacité?

C'est vraiment un système qui met en charge chaque employé d'une partie de la compagnie, mais en coopération. Donc ce n'est pas quelqu'un qui décide, qui donne les ordres aux autres, c'est qu'on regarde c'est quoi notre besoin ensemble. Il y a certaines personnes qui ont des points forts dans certains aspects de la compagnie ou certaines décisions qu'on a besoin de prendre. Donc ça met en valeur les forces de chaque employé pour que l'ensemble fonctionne ensemble. Donc il y a quand même quelqu'un qui peut gérer une facette, mais ce n'est pas

considéré comme le boss. Ce n'est pas comme si tu peux te faire réprimander par cette personne-là parce qu'il est quand même au même pied que toi. Donc souvent ça enlève l'espèce de peur de faire une erreur. C'est comme chacun peut faire l'erreur qu'ils font parce que les deux personnes pourraient faire la même erreur. Donc souvent ça promouvoit la discussion, s'assurer qu'on est capable de trouver une solution ensemble et plus une discussion. Tandis que quand c'est pyramidal, la personne qui est en haut pense que peut-être toute l'information, puis envoie les ordres vers le bas. Mais des fois ces ordres-là, il manque une certaine partie ou ils n'ont pas pris en considération un point de vue de l'opération. Donc des fois tu te sens un petit peu réticent à suivre le plan parce que tu sais que certaines parties n'ont pas été considérées. Donc souvent en Opalité

tu as plus l'espèce de partage d'informations pour que tout le monde comprenne c'est quoi le besoin. Tu peux combiner tous les points de vue des gens pour vraiment avoir une meilleure solution qui va impliquer les gens au lieu de juste leur donner un ordre puis de suivre aveuglement. Donc je trouve que c'est vraiment rafraîchissant de pouvoir, tu te sens plus libre d'ouvrir un petit peu tes craintes ou tes peurs ou même les choses qui fonctionnent bien, tu peux encore plus les partager.

Ok, c'est super. Merci beaucoup. Est-ce que tu pourrais m'énoncer certaines actions mises en place par Touriscope au niveau de l'opalité?

Quand on regarde tout ce qui est partagé pour les réseaux sociaux, tu vois que chacun a un petit peu l'option de partager quelque chose qui les allume ou quelque chose qui les intéresse. Puis après ça, il y a un certain choix qui est fait de est-ce que c'est quelque chose qu'on devrait suivre. Même chose, je regarde comme ce matin, XX avait reçu un appel d'offres. Elle n'était pas certaine si vraiment c'était quelque chose qu'on devrait suivre. Donc on le demande à tout le monde parce qu'il y a certains qui peuvent voir, tu sais, XX, dire, mais ça c'est très technologique. XX l'avait vu, mais elle n'était peut-être pas complètement au courant de c'est quoi les implications. Donc les groupes de chat font en sorte que tout le monde peut voir toutes les conversations. Tout le monde peut s'impliquer

s'ils veulent ou faire juste un mode d'observation. Donc c'est pas, tu ne te sens jamais obligé de toujours être en avant, après de répondre. Tu sais, il y a toujours le choix. On dirait que opalité, c'est comme égal choix. Puis c'est ça que je trouve super bien. C'est pas juste imposé, tu n'as pas le choix, il faut que tu le fasses. Donc ça va vraiment avec ce qui allume le monde. C'est sûr qu'il y a certaines choses que quand on n'a pas le choix de le faire, la paie, on le fasse. Mais il y a aussi la discussion de cette partie-là que je ne me sens pas confortable. Il y a-tu quelqu'un qui peut m'aider? Puis là, ça fait coopérer certaines personnes dans certains projets qui les allument. Parce que si tu as quelqu'un qui rentre en reculons, puis c'est juste, ah bien, il m'a impliqué, mais ça ne tente pas. Là, tu n'auras peut-être pas le meilleur produit à la fin. Donc souvent, je trouve que ça augmente le niveau, la qualité du produit parce que tu as du monde qui sont vraiment intéressés par le projet ou par l'attente au show.

Super, c'est beau. Merci. Est-ce que tu penses que sans l'opalité, tes missions seraient différentes?

Moi, je pense que oui. Tu aurais moins de personnes qui seraient prêtes à mettre la main en haut, puis ça serait plus d'attendre. C'est un petit peu ça. C'est au lieu de vouloir avancer, mais tu es toujours assis à ce que tu nous donnes. Donc, c'est un petit peu recevoir au lieu de donner. Donc vraiment, je trouve que l'opalité fait en sorte que le monde s'épanouisse, tandis

que, tu sais, l'espèce de 8h à 5h, que je veux m'asseoir, je suis là, puis j'attends que mes courriels rentrent. Pour certaines personnes, ça peut fonctionner. Pour certaines personnes, c'est réconfortant parce que tu es dans la zone de confort de « ah ben là, je me fais donner de la job, puis je suis occupé », tandis que dans la position de TouriScope, il faut que tu cherches, tu vas chercher les choses pour remplir ta journée. Donc moi, je trouve que c'est mieux, c'est plus gratifiant d'être capable de t'impliquer par volonté que de juste être tu sais, le « spoon », moi je le dis en anglais, le « spoon feed », là tu te fais juste donner une petite miette, tu ne sais pas c'est quoi le but, tu ne sais pas c'est quoi la mission, mais voici la petite chose qu'on te demande de faire. Des fois, quand tout le monde comprend l'espèce de cap, tout le monde comprend c'est quoi la destination, ben, il y a certaines personnes qui peuvent faire deux choses en même temps ou, tu sais, s'appliquer plus dans certaines choses que le monde a un petit peu plus de difficultés, donc ça fait en sorte que le monde peut vraiment faire ce qu'il aime ou ce qu'il veut faire à leur pleine capacité, au lieu de juste attendre ou avoir un certain petit morceau, puis là, « ah ben, j'ai atteint le morceau, puis j'arrête là, j'attends que la prochaine étape arrive ». Donc souvent, ça te fait penser un petit peu plus à « ah ben là, ça, ça s'en vient, il faudrait peut-être que je fasse ces étapes-là pour aider l'autre personne ». Donc vraiment, collaboration, coopération, je trouve que c'est ça le but de l'opacité.

Oui, je suis totalement d'accord avec toi. Maintenant, j'ai une question un peu plus générale au niveau du mode de gestion. Est-ce que selon toi, la localisation géographique d'une entreprise, elle peut influencer son mode de gestion?

Je ne pense pas. C'est sûr que si tu es dans un bureau, il y a peut-être une certaine hiérarchie qui peut se créer, peut-être pas par choix, mais tu sais là, il y a des clics. Certaines fois, on dirait qu'il y a des clics qui se font dans certains bureaux, tu vas gravitationner vers certaines personnes. Donc d'avoir le télétravail, ça un petit peu enlève cette espèce de possibilité-là. Tu sais, tout le monde se regroupe dans la même chambre, tout le monde est dans la salle de chat, puis on a toute la même petite espace d'écran. Donc il n'y a pas de priorité qui est donnée à une personne ou à une autre. Mais si on parle de région géographique en termes de pays ou de province, je pense pas que ça peut avoir un effet. Il peut avoir un effet sur la perspective de la compagnie, parce qu'il y a certaines places qui peuvent avoir un plus haut nombre de compagnies qui sont utilisant ce type d'organisation-là. Mais je pense que ta question va, il y en a plus en France, il y en a plus en

Europe. Je trouve que c'est peut-être un modèle plus européen. Ça semble être plus utilisé, puis un petit peu comme n'importe quoi, plus que c'est utilisé, plus que le monde peut l'observer, puis le décortiquer pour comprendre un petit peu comment ça fonctionne. Mais tu sais, en Amérique du Nord, il n'y en a pas beaucoup. Ce n'est pas quelque chose que tu vois qui est très répandu, donc est-ce que ça va devenir plus que le monde l'utilise? Ça se peut, mais c'est un petit peu drôle aussi parce que dans les choses qui étaient dans l'offre d'emploi, ça ressemblait beaucoup à des avantages européens. Tu sais, les vacances déjà un petit peu établies, à l'horaire flexible, donc c'était intéressant parce que moi, j'étais plus à l'affût de ce que l'Europe utilise parce que ma femme a beaucoup travaillé là-bas. Donc, tu sais, elle revenait, puis là, elle m'expliquait, ben là, telle compagnie, elle commence avec cinq semaines de vacances, puis les avantages ici, puis là, ça. Puis ça n'existe pas ici en Amérique du Nord. Tu as ton deux semaines de congés cependant. On dirait que c'est toujours une espèce de bataille entre vie familiale-travail. Tandis qu'en Europe, c'est comme complémentaire. Un s'ajuste avec l'autre, donc c'est beaucoup plus flexible, beaucoup plus d'empathie. Donc, je trouve que peut-être ta question est bonne en disant oui, il y a certains des avantages que le

touriscope ou la gestion Opale, parce que c'est un petit peu ça, déconnecter le touriscope et l'opacité, je pense qu'on ne peut pas. Donc, je pense que le standard est différent. En Amérique du Nord, je pense que oui, on a tellement été dans cette espèce de moule-là pendant longtemps que c'est rendu engravé, puis le monde s'attend à, ah ben, c'est ça partout, donc je vais un petit peu suivre. Tandis que je trouve que c'est courageux, le touriscope, d'offrir quelque chose comme ça, mais des fois, il faut que tu casses le moule pour être capable de vraiment trouver la manière qui fonctionne mieux. On regarde l'environnement, puis les choses comme ça, ben là, ça, c'est le vieux moule qui a continué, qui a continué, puis là, il faut changer le moule. Donc, je pense que c'est une bonne courbe. Moi, je pense que c'est la bonne courbe, puis que plusieurs autres compagnies pourraient en bénéficier, mais ça prend, il faut que tu l'apprennes, tu sais, il faut changer les liens d'habitude. Oui, c'est ça. Puis une fois que la personne qui, entre guillemets, gère l'entreprise, qui a créé l'entreprise, l'a inculqué dans sa tête, il faut qu'elle, enfin, que tout le monde dans l'entreprise l'inculque aussi. Donc, c'est tout un processus très long. Mais c'est peut-être la culture française. Moi, je pense que oui. Moi, je pense que oui, tu sais, tu regardes le pourcentage de Français de France à TouriScope, c'est plus élevé. Donc, il y a une certaine attente ou une certaine habitude où ils l'ont déjà observé dans leur pays natal. Donc, il y a un petit peu, on va essayer de l'amener, puis de l'intégrer dans ce qu'on veut. C'est pas juste on va suivre le moule de où est-ce qu'on est, c'est qu'on va appliquer ce qu'on a aimé de où on est. Où est-ce qu'on est maintenant? Donc, oui, je pense que le passé a affecté le présent. Puis là, c'est juste d'essayer de formuler ou de le faire fonctionner avec des personnes qui sont moins habituées à ce format-là. Tu sais, les personnes canadiennes, il a fallu qu'on l'apprenne, que c'était pas définitivement ce qu'on est habitué depuis qu'on est jeune. Moi, j'ai 42 ans, puis c'était toujours l'espèce de même affaire, que là, tu vas parler au boss. Puis, avec une petite équipe comme Touriscope, ça devient un petit peu un entonnoir. Si tu fais ce système-là, bien là, je comprends que les propriétaires veulent être capables de faire eux aussi ce qu'ils aiment sans être toujours en train de répondre à des questions. Donc, c'est difficile d'enlever l'espèce de « ah, bien là, si je prends pas la bonne décision, bien ça me retombe dessus ». Puis de dire « bon, bien, je vais essayer de prendre cette décision-là, puis je pense que c'est la bonne, puis on peut en discuter avant, mais que c'est correct d'essayer, puis c'est correct de changer ». Donc, tu n'es pas toujours... La route n'a pas besoin d'être juste deux lignes. On va prendre le petit chemin, la petite route du littoral. Donc, oui. Je pense que oui, d'une certaine manière, la région peut l'affecter, mais je pense que c'est les personnes qui sont impliquées.

Oui. Ah oui. Ok, parfait. Ça rejoint un peu ma seconde question qui est « est-ce que tu penses que la culture d'entreprise, ça influence le mode de gestion ? ».

Moi, je pense que oui. Quelqu'un qui a été mis dans cette situation-là, puis ça a fonctionné, va retourner aux choses qui fonctionnent dans le passé, mais quand tu as une équipe de 40 personnes, puis que tu peux donner des petites bouchées à chacun, ça peut fonctionner, mais tu es quand même... Tu as beaucoup de petites bouchées à remplir, tandis que quand tu peux faire partie de l'équipe qui est en train de pagailler le canot, bien là, si tu peux aller plus vite que juste être celui qui est en train de dire « on va pagailler plus vite ». Donc, moi, je pense que oui, ça l'influence. Dans les six mois que je suis avec Touriscope, mon niveau de stress a complètement changé. Je me sens plus en contrôle, j'ai plus de temps, j'ai plus de temps à offrir aussi, t'sais, d'être disponible pour le reste de l'équipe, mais tout en gérant les choses que j'ai besoin de faire, tandis qu'avant, c'était empiler, empiler, empiler, puis après ça, tu te lèves la main et quand tu es rendu, tu peux plus nager. Donc, c'est un petit peu différent. Je

ne me sens vraiment pas comme si je me rendrais à ce point-là, comme c'était avant, parce que je me sens plus supporté par une équipe, puis parce qu'il y a une discussion. T'sais, c'est pas une espèce de « ah, bien là, les boss sont en train d'avoir leur meeting, puis le meeting, c'est fini, puis là, hop, les changements commencent à arriver, puis là, ça me déstabilise, j'essaie de m'habituer aux nouvelles stratégies ou aux nouvelles techniques, hop, puis là, il y a un autre meeting, puis là, oh, ça change encore. » Donc, l'espèce de déstabilité fait en sorte que tu sais pas à quoi t'attendre, tandis que maintenant, tu as plus de contrôle sur comment fonctionnent les choses ou t'as plus l'option de dire les choses qui fonctionnent pas pour essayer de trouver une solution. Tu ne te sens pas comme si, « ah, bien, je le dis au boss, puis lui, il l'interprète, puis là, il passe à l'équipe. » Donc, c'est vraiment, tu enlèves l'espèce de filtre du boss qui peut l'interpréter de la manière qu'il veut. Donc, c'est un petit peu plus direct avec la personne qui va être affectée ou la personne avec qui ça va affecter.

Ok, super. Merci beaucoup. Super intéressant. Puis, c'est marrant, mais nous, en vrai, en France, je trouve qu'on est aussi beaucoup dans la hiérarchie. Moi non plus, avant d'être à TouriScope, j'avais jamais connu l'opacité, et puis ma famille, je connais personne qui a travaillé dans des entreprises horizontales. Donc, ça se peut que ça soit dans des très petites entreprises.

Oh d'accord. Si je regarde un petit peu en arrière, quand je travaillais pour, c'était un centre de ressources familiales, donc il n'y avait pas beaucoup d'employés. Il y avait quand même la boss ou la propriétaire ou la gérante qui prenait quand même les décisions, mais c'est le plus proche que j'ai eu d'une organisation style opale, mais c'était à but non lucratif. Très, très petites équipes, beaucoup d'employés à temps partiel. Donc, peut-être la grosseur de l'organisation peut avoir un effet sur le choix. Mais non, toutes les autres compagnies, c'était vraiment toujours hiérarchique. Quand je travaillais au Best Buy, c'était extrêmement hiérarchique. Les départements, les gérants de départements, etc. Je trouve que ça ralentit le système. Puis souvent, les personnes en bas de la pyramide se sentent juste comme un petit peu des marionnettes. Puis souvent, c'est ça qui contribue à ne pas être content ou est-ce que tu n'as pas de voix. C'est juste entrant. Il n'y a pas rien qui sort.

Ok, parfait. Merci. Après cette belle réponse, on va passer au thème sur le développement durable. Donc, est-ce que tu pourrais me dire ce qu'est le développement durable pour toi, s'il te plaît?

Pour moi, c'est vraiment de prendre des choix ou des décisions qui peuvent influencer positivement la compagnie sans avoir un effet négatif sur l'environnement. Donc, c'est toujours de se poser la question, c'est est-ce que ça va affecter mes enfants dans le futur? Est-ce que ça va affecter mon futur dans quelques semaines? Donc, toujours de se poser la question, est-ce qu'il y a un effet? Est-ce qu'il y a un effet négatif ou est-ce qu'il y a un effet positif? Donc, c'est sûr que pour moi, ça fait longtemps qu'on y pense. Une personne à la maison, essayer de sauver des sous, faire notre propre jardin. Donc, ça a toujours fait partie, puis c'était drôle parce que ça faisait partie d'une des questions de XX dans mon entrevue. Est-ce que les techniques de développement durable, c'est quelque chose qui est important pour vous? Donc, vraiment de l'impliquer dans le questionnement ou dans là, c'est une valeur personnelle de la personne. Oui, c'est important, mais c'est parce que c'est une, c'est la compagnie. La compagnie a cette vision-là de poser la question ou de toujours l'avoir en tête quand on prend des décisions communes. Ça fait partie de l'équation. Tandis que beaucoup d'autres

compagnies, c'est jamais même pensé. C'est juste go, go, go, augmenter, augmenter. Donc, souvent des fois, d'augmenter, c'est pas mieux, mais d'être plus efficace avec ce que tu as. Des fois, tu as de meilleurs rendements sans avoir à déboursier ou avoir d'autres personnes. Donc, c'est un petit peu une des choses que je vois de travailler de la maison, de ne pas avoir un bureau central, de ne pas avoir le chauffage pour ce bureau central-là, l'électricité, tout l'équipement. Il y a beaucoup moins de dédoublement. Donc, moi, je trouve qu'on n'a pas le choix d'aller avec du développement durable dans nos décisions. Parce qu'on le voit dans l'environnement tout de suite. C'est fou. Tout est en dégringolade. Ça fait peur. Puis, ce que je trouve un petit peu plate, c'est qu'il n'y a pas beaucoup de compagnies qui ont cette vision-là. Si tu es dans l'environnement et que tu gères des sentiers, là, c'est tout le temps pré-dépensé. Mais pour des compagnies où c'est juste le bureau, je ne suis pas certain que c'est quelque chose qu'ils considèrent dans toutes leurs décisions. C'est peut-être dans un comité qui prend soin de quelques décisions, puis on fait du recyclage, puis on fait du... Mais ça ne peut pas juste arrêter là. Mais personnellement, en termes de valeur, je trouve que je m'aligne beaucoup avec Touriscope. On pense, on y pense. On ne va pas juste le faire parce que ça nous tente. On va le faire d'une manière que c'est plus écologique. Tu sais, je vais conduire mon véhicule à 100 ans au lieu de 140.

Oui, je comprends. Et du coup, pour toi, avoir des valeurs de durabilité au sein d'une entreprise dans laquelle tu travailles, c'est primordial?

Moi, je pense que oui. C'est sûr que les vieilles habitudes du salaire, c'est important pour certains. Pour moi personnellement, c'était dans mon quatrième, cinquième choix. C'est la culture de l'entreprise, les avantages, la flexibilité offerte. Mais moi, je trouve que ça m'a marqué l'espèce de question de XX durant l'entrevue. Je ne m'étais jamais fait poser cette question-là. Est-ce que l'environnement, c'est quelque chose qui est important pour toi? Puis ça devrait être posé plus souvent parce qu'on est tous dans le même bateau. Puis, tout de suite, ça coule vite. Donc, oui, moi, je pense que c'est super important.

Ok, merci. Est-ce que du coup, tu penses que le mode de management, ça influence justement les pratiques durables, par exemple? Est-ce qu'une entreprise pyramidale, elle va être plus ou moins durable qu'une entreprise environnementale?

Je ne pense pas que ça va faire avec l'organisation en spécifique. Peut-être plus la personne qui est en haut. Parce que si c'est important pour elle, il va y avoir un certain d'écoulement vers le reste de l'équipe, même si ce n'est pas important parce qu'un petit peu, tu gères par exemple. Donc, si tu vois que le boss, il jette sa poubelle quand il sort de l'auto, ça donne la permission aux autres en dessous de lui de le faire aussi. Donc, souvent, de le faire par exemple, vraiment, ça limite les mauvaises habitudes. Tu vas y penser deux fois parce que tu as vu un certain bon exemple de la personne en haut de toi dans une pyramidale. Puis là, ça peut affecter tes habitudes. Mais tu vas peut-être y penser, tu vas peut-être être plus relâché de faire de mauvais choix quand tu vois quelqu'un qui est en haut de toi le faire. On va le dire comme ça.

Ok, je comprends.

Mais tu vois, par exemple à TouriScope, avoir en commun avec l'autre quand on fait notre jardin, puis jaser le jardin. C'est le fun d'avoir quelque chose en commun avec l'autre personne,

mais tu vois que tu as quelque chose en commun pour un but meilleur pour tes enfants, pour ta santé, pour ma santé mentale aussi, parce que c'est vraiment comme une méditation, une relaxation de sortir dehors, puis d'avoir un but. C'est pas juste, je vais juste couper mon gazon parce que ça me tente. C'est, il y a un but qui s'en vient.

Mais il y a aussi d'autres choses que ça affectait, tu sais, quand on prenait des décisions pour les voyages. Je trouvais ça intéressant avec XX pour ses ateliers de la fresque. On avait fait de la fresque ensemble, puis là, juste d'avoir à penser, ah, bien là, si tu voyages jusqu'ici, bien là, on va essayer de combiner les événements pour vraiment que ça vaille la peine. Ce n'est pas juste, on le fait parce que le client nous le demande. On essaie d'éduquer le client en même temps en disant que voici le but de l'exercice de la fresque, c'est de sauver de l'environnement, si on peut en faire plus avec cette espèce de voyage-là. Donc, ça a quand même ralenti un petit peu le processus, mais là, on va peut-être être capable d'avoir quelque chose qui vraiment suit les valeurs de l'atelier qu'on veut donner.

Oui, super. Merci beaucoup. Et pour finir sur la durabilité, sur une échelle de 1 à 10, donc 1 c'est le plus bas et 10 le plus haut, à quel niveau tu évalues l'engagement de Touriscope au niveau social, environnemental et économique?

En termes de social, je dirais qu'on est un 7 parce qu'on commence à vraiment plus impliquer le questionnement dans les mandats. C'était là un petit peu avant, mais là tu vois que plus qu'on avance, plus qu'on a des livrables, cette facette-là est impliquée dans ce qu'on donne aux clients. Ce n'est pas juste on va lui donner ce qu'il veut, on va aussi amplifier pour qu'il y ait un certain apprentissage parce qu'on travaille beaucoup avec des organisations qui sont liées avec la nature, tu sais, des parcs, des sentiers. Donc, ils sont déjà à l'affût de ça, mais on a aussi certaines bonnes pratiques qu'on a apprises, qu'on peut utiliser ou le mettre dans le mandat pour éduquer ce que les autres font bien. Donc, je trouve que de plus savoir, comme là, on est 7, puis là je vois le 8 arriver. Donc, ça vient beaucoup avec l'éducation, puis on en avait parlé pendant la retraite stratégique, c'est éducation. Donc, on veut éduquer pour que ça se traduise en action. Donc, je trouve ça intéressant qu'on est capable d'affecter les décisions de nos clients en leur proposant des solutions sans les forcer, sans être comme péjoratif de « ah, bien là, pourquoi vous faites ça? ». C'est juste, regarde, voici ce qui fonctionne bien ou de bonnes idées ou des options écologiques parce que le coût est toujours important pour le client, mais la responsabilité sociale, la responsabilité environnementale commence à peser lourd dans les yeux des clients parce qu'une compagnie qui vraiment se fout de l'environnement se fait pénaliser maintenant, puis ce n'était pas le cas avant.

Oui, c'est vrai.

Environnemental, je trouve qu'on serait un 9 parce qu'encore, on n'a pas du dédoublement d'équipements. On est très minimaliste. Je trouve qu'on est capable de faire énormément de produits de qualité sans avoir besoin de gros équipements. On a chacun notre ordinateur, on n'a pas la grosse imprimante, on n'a pas d'autocoopérative. Donc, l'espèce de overhead que d'habitude une compagnie a besoin, je trouve que le touriscope n'a pas de valeur ou d'importance là-dedans. C'est vraiment les aptitudes ou les compétences des employés qui est la valeur. Ce n'est pas de l'équipement. Donc, je trouve que ça, ça a un gros impact sur l'environnement. Puis encore, c'est le 9 parce qu'on éduque aussi les clients sur ces options-là, qu'on leur montre que c'est possible, c'est efficace sans avoir toute l'espèce de grosse machine,

de gros bureaux. Donc, souvent, on dirait que tous ces items-là, ils pensent que c'est du statut. Si j'ai ces choses-là, j'ai réussi. Donc, je ne vois pas ce besoin-là dans le touriscope. C'est vraiment d'être heureux et de travailler ensemble et de l'espèce d'aspect communautaire qui est la valeur principale.

Économique, moi, je trouve qu'on serait à 8. Parce que, on s'engage dans des projets qui amènent la valeur à une grande clientèle. Le monde touristique, il cherche des services qui sont intéressants. Si je regarde Cielo, tu vois qu'il y a une certaine approche qui s'enligne. On s'engage avec des compagnies qui s'enlignent avec de hautes valeurs. Donc, souvent, on peut les aider à s'épanouir économiquement, mais raisonnablement en même temps. Donc, on ne cherche pas toujours plus, plus, plus. On cherche meilleur. Donc, je trouve que c'est un beau système. C'est sûr que tu ne peux pas faire de la compétition avec les grosses firmes de consultation, mais avoir l'approche personnelle que le touriscope offre, puis l'espèce d'investissement dans plus le personnel de la clientèle. C'est intéressant, quand je conduisais, je revenais avec XX de Sherbrooke, puis on parlait de différents clients, puis de sa manière d'approcher. C'était vraiment une approche psychologique. Ce n'était pas business, ce n'était pas des chiffres, c'était la valeur de la personne, qu'est-ce qu'elle pensait, qu'est-ce qu'elle espérait. Puis souvent, tu vois que les clients reviennent parce qu'ils ont apprécié cette approche-là. Ce n'était pas business froid, c'était chaleureux, c'était empathique, c'était de l'écoute pour pas juste entendre ce qu'ils nous disent, mais d'aller chercher l'espèce de noyau en arrière, la vraie définition de ce qu'ils recherchaient sans que des fois ils réalisent. Donc souvent, ils vont utiliser les termes que les autres consultants ont utilisés, mais ce n'est pas vraiment le vrai message qu'ils essaient de donner, c'est ce qu'ils pensent que le consultant veut. Tandis que je trouve que l'approche des filles c'est personnalisé, c'est vraiment humain, puis les connexions qu'ils créent durent longtemps, puis ça ramène les clients après parce qu'ils voient qu'ils n'ont pas eu ça avec un autre firme de clients, qu'ils ont juste regardé les statistiques, puis ils ont juste partagé des chiffres parce que ça peut fonctionner dans certaines organisations, mais je trouve qu'ils ont le moyen de trouver le bon wording, les bons mots pour aller vraiment donner confiance à la personne, puis s'ouvrir plus, puis partager des choses plus personnelles qui peuvent affecter la business, puis après ça, des fois, trouver des solutions pour régler le problème de business et la plénitude du client. Donc vraiment, ce qu'ils donnent aux clients, ça ressemble beaucoup à ce qu'ils donnent aux employés. Tu vois qu'il y a un parallèle entre les deux, puis je pense que le client le ressent aussi, qu'il y a un support personnel, c'est pas juste « je suis là pour, aussitôt que le mandat se finit, ben, bye-bye », tu sais, il y a encore des connexions, puis c'est pour ça que tu vois que les clients reviennent voir TouriScope.

Ok, c'est super. Super, merci beaucoup. Et ensuite, donc, mon mémoire, il est axé aussi sur la gestion de projet, et du coup, je voulais juste une petite question pour savoir est-ce que, selon toi, la gestion de projet, elle est différente, pareil, toujours pareil, dans une entreprise hiérarchique ou horizontale, et est-ce qu'elle peut être plus efficace quand elle est de manière horizontale ou pas?

J'ai pas vraiment fait de gestion de projet avant, donc j'ai pas énormément de comparatif. Je pense que chacun peut avoir ses avantages parce que, mais ça affecte la plénitude de l'employé, tu sais, comme on disait tantôt, l'espèce de donner les tâches, de déplier, parce que les deux peuvent fonctionner, mais je trouve qu'en termes de l'opacité, tu peux impliquer plus de personnes parce que, tu sais, je regarde Monday, il y a tellement de petites étapes, des fois, il y a certaines petites étapes que certaines personnes peuvent faire plus facilement ou plus rapidement, donc, puis des fois, dans un organisme pyramidal, ben tu vas pas penser à

certaines personnes, ils vont être complètement, même pas impliqués dans le projet ou ils savent même pas que le projet est en cours. Donc, d'avoir l'information disponible pour tout le monde, ça donne l'opportunité de quelqu'un dire « Ah, toi, tu vas t'impliquer là-dedans, ben j'ai telle, tu sais, XX avec le vélo, tu sais, juste avec des conversations dans les meetings, ben on apprend plus sur XX puis que c'est quelque chose qui l'allume, puis là, tu vois qu'il y a un découlement, que là, on commence à avoir 3-4 mandats sur le vélo. Donc, le personnel qui se mélange avec le corporatif, je trouve que c'est beaucoup plus possible dans une organisation opale, tandis que dans pyramidal, ben, t'as pas ces conversations-là parce qu'on n'est pas impliqué dans les discussions ou capable de voir le fil des contrats ou des mandats qui rentrent. Donc, je trouve que d'avoir cette espèce de livre ouvert donne l'opportunité à tout le monde de jeter un coup d'œil, puis là, de se présenter s'il fallait les allumer.

Super intéressant, merci, super. Ben, pour terminer, j'ai une petite question. Est-ce que tu penses que la gestion horizontale est la réponse aux nouveaux besoins des travailleurs?

Je pense que c'est peut-être la réponse que le monde ne sait pas. Ils sont tellement pas au courant, c'est tellement pas beaucoup utilisé. Je trouve que la COVID a fait en sorte que les priorités des personnes ont changé. L'espèce de « je vais juste me donner, me donner, me donner », ben là, la COVID les a fait arrêter et dire « j'ai besoin ».

Donc, je pense que oui, d'être capable d'avoir un petit peu de pied d'égalité avec ton équipe, de sentir que tu fais partie de l'équipe et non juste une partie de l'équipe. Je pense que ça devrait être beaucoup plus utilisé, oui. Je pense que de donner le pouvoir aux personnes va faire en sorte que... C'est difficile parce qu'il y a certaines personnes qui sont tellement contents à juste se faire dire quoi faire. Donc, pour cette personne-là, je ne pense pas que ça fonctionnerait. Donc, pour une partie de la population, la population qui a peut-être vécu différentes options, je pense que oui, mais un pourcentage de la population, c'est difficile à dire, mais je pense que pour une partie de la population, oui. Je trouve que le modèle fonctionnerait super bien, puis ça devrait être plus utilisé. Ça va-tu se passer, c'est difficile à dire, juste parce que les vieilles habitudes, des fois, sont tellement ancrées que l'espèce de vouloir le pouvoir, puis vouloir être capable de prendre des décisions, puis de sentir comme si tu es comme la personne qui peut faire le « call ». Je pense qu'il y a certaines personnes qui vont avoir de la difficulté à laisser aller ça, juste parce que c'est confortable. Tu te sens au-dessus des personnes. Donc, pour ces personnes-là, je pense qu'il y aurait extrêmement de difficulté.

Ok, parfait. Merci beaucoup pour toutes ces réponses. C'était hyper intéressant. J'ai beaucoup aimé l'échange avec toi.

Merci. De rien Elise.

Super. Est-ce que tu as des questions, quelque chose à rajouter?

Non, tu n'as pas mal tout. C'est intéressant. Ça te fait penser à des choses, des conversations que tu as eues.

C'est cool. Si tu penses à quelque chose, tu as envie de me dire quelque chose, quand tu veux, dans la semaine, dans le mois.

Annexe M : Retranscription de l'entretien de l'acteur C

Source : Elise Delaplace

Date : 13/07/2023	Enquêté : Acteur C, membre de TouriScope	Entretien n 3
Lieu : Visio-conférence Montréal, QC		
Durée : 31 minutes		

Elise : Bonjour, dans le cadre de mon mémoire, j'analyse l'influence du type de management d'une entreprise sur ses pratiques durables. Donc, je vais vraiment, moi, me spécialiser à la fin de mon mémoire sur TouriScope, mais d'abord, je voulais faire une étude plus générale. Donc, pour commencer, est-ce que tu pourrais te présenter et puis me dire quel est ton rôle à TouriScope, s'il te plaît?

Ben en fait, moi ça fait, je pense que tu le demandes à un moment donné, mais ça fait six mois que je suis chez Touriscope, donc je dirais que j'ai un regard relativement encore nouveau sur l'entreprise. Je connaissais Touriscope avant parce que, ben, j'en avais entendu parler parce que j'ai vu des trucs qu'ils avaient écrits et puis dans mon dernier emploi j'ai travaillé avec Touriscope. Ils ont eu un contrat avec l'endroit où je travaillais, donc j'ai pu les connaître davantage puis voir un peu ce qu'ils faisaient parce que c'était un projet en lien avec les pratiques durables, donc il y avait comme un lien avec ton mémoire. Puis moi mon rôle à Touriscope, ben en fait j'ai une formation d'économiste, fait que c'est sûr que je suis quelqu'un de très analytique, quelqu'un qui est très à l'aise avec les chiffres et j'ai tout le temps tendance à, quand je vois un chiffre, comparer, mettre en réalité, fait que c'est mon genre de réflexion, je le fais naturellement, puis c'était un peu ça que j'amène, je pense, à Touriscope, c'est ce côté-là d'analytique, puis là je dis des chiffres, j'aime aussi rédiger des textes, ça j'aime ça aussi, fait que c'est sûr, je pense que c'est un des rôles que j'ai, de toute façon je me vois aussi grandir davantage, parce qu'on est toujours en processus d'amélioration continue, donc voilà.

Super, merci beaucoup. Qu'est-ce qui t'a motivé à faire partie de l'équipe Touriscope?

Ben en fait, quand j'ai commencé à discuter avec XX, parce que c'est XX que je connaissais, surtout, quoi que j'ai connu XX avant, c'est pas nécessairement l'Opalité, parce que je savais pas qu'ils étaient une entreprise opale, puis c'était, je trouvais qu'ils étaient très dynamiques, ils étaient, c'est comme, ils travaillent sur des sujets qui m'intéressaient, je trouvais que la taille de l'équipe, je trouvais ça intéressant de ne pas être une très grosse organisation, fait que j'aime bien ce genre de dynamique-là. Puis quand, donc je saute à la question, donc l'Opalité n'a pas été un critère nécessairement, mais quand j'ai parlé à XX, parce que je ne la connaissais pas, puis qu'elle m'a expliqué un peu la philosophie de Touriscope, je me suis dit « Ah, mais c'est vraiment moi, ça me ressemble », parce que j'ai toujours dit, quand je travaillais, je suis

une personne, j'étais une personne d'équipe, mais j'ai pas envie de diriger, mais j'ai pas non plus envie de me faire diriger, mais j'aime bien les collaborations comme ça. Puis dans mon ancien emploi, avec ma dernière collègue avant, c'était un peu ça qu'on avait comme dynamique avant qu'elle parte, puis j'aimais vraiment ça, parce que je trouve que ça suscite, je sais pas, pour moi en tout cas, c'est parfait, t'sais. Fait que quand XX m'a dit ça, je me suis dit « Ah, wow! », vraiment, puis je savais même pas que ça existait, ce genre de... Je connaissais pas le terme Opalité. Fait que bref, c'est pas nécessairement ça, mais c'est comme si ça contribuait positivement à me dire « Ah oui, c'est un bon choix, t'sais. »

Super, super. Maintenant, je vais passer sur des questions au niveau des modes de gestion, plutôt. Donc, je vais commencer par deux questions un peu plus générales. La première, c'est est-ce que pour toi, la localisation géographique d'une entreprise, ça peut influencer son mode de gestion?

Localisation, mettons, à l'échelle d'un pays, d'une ville, d'une région, d'une ville, d'un certain pays?

Ouais, plutôt selon les pays.

Ben, oui je dirais, ben... C'est parce que, t'sais, si on va très, très, très large, oui, parce qu'il y a des pays qui fonctionnent pas du tout de la même façon. Fait que toute la culture, quand tu viens d'un pays, t'sais, si je pense aux États-Unis, il y a une culture aux États-Unis qui est différente d'au Canada ou Québec ou tout ça. Fait que, oui, je dirais que ça... Mais c'est pas tant la localisation... Ben, c'est plus parce que c'est la culture qui domine la région, t'sais. Moi, c'est comme ça que je le vois.

Parfait. Très bien. Et est-ce que tu penses que la culture d'entreprise peut influencer le mode de management?

Ben, en fait, le mode de management... Oui. Ben, en fait, c'est que la personne à qui l'entreprise appartient va imprégner sa culture d'entreprise. Parce que, souvent, puis... Souvent, on est comme attirés vers des gens qui nous ressemblent un peu. Fait qu'on va choisir des gens qui ont un peu la même vision, la même culture que nous. Fait que je suis pas trop... Là, tu me dis... Est-ce que la culture, le style de management... Est-ce que la culture d'entreprise peut influencer le mode de gestion? J'ai ben la misère à répondre à ça. Je sais pas. Moi, je pense que c'est la personnalité. C'est plus... Le mode de gestion, moi, je pense qu'il est plus relié à la personnalité. Puis, la personnalité va influencer la culture d'entreprise. Fait que oui, il y a comme un... T'sais, c'est mélangé, mais je sais pas qu'est-ce qui détermine quoi. Je suis pas une spécialiste en gestion. Je l'ai pas réfléchi, honnêtement.

Y'a pas de problème. T'inquiète pas. Ensuite, on va passer plutôt sur l'opalité. Est-ce que tu pourrais me dire ce qui est pour toi l'opalité?

Ben, en fait, c'est simplement un mode de gestion horizontal, où la structure, c'est ça, est relativement plate. C'est pas... C'est ça. Les échelons sont limités. Puis après ça, ben... C'est parce que ça dépend du... J'imagine du domaine dans lequel on exerce. Je sais qu'il y a des entreprises opales même dans le secteur manufacturier. Je sais pas trop comment ça peut...

T'sais, moi, je le vois dans le secteur des services, le service de consultation, où là, t'sais, bon, on a des projets. Fait que là, ben, à ce moment-là, il y a des gens qui sont en charge d'un projet, mais c'est pas nécessairement la personne à qui l'entreprise appartient qui décide. Y'a comme un... Y'a comme une gestion... T'sais, c'est réparti à travers les... Fait que c'est ça. La gestion, on va parler de la gestion. Ils sont répartis à travers l'équipe, là, dépendant des forces puis des... Les qualités. Des talents ou peu importe. Intérêt de chacun.

Est-ce que tu pourrais me dire les actions opales mises en place par Touriscope, si tu as des idées?

Ben, en fait, ce que j'ai... Là, la façon dont j'interprétais la question, mais je le vois, mettons, dans le fonctionnement des réunions. Ouais. OK. Je sais pas si c'est ça que tu veux dire, là, quand on a des actions opales, parce que je vois très bien que dans une réunion, c'est pas... T'sais, il va y avoir une personne qui va animer la réunion. Ça peut être n'importe qui qui décide d'animer la réunion. Fait que vraiment, dans les réunions, ça, c'est très... C'est très évident, là, comme style de gestion, la gestion opale. Je dirais même dans la gestion des projets. C'est quelque chose qui est... T'sais, les projets, les ligues de projets sont pas nécessairement les personnes, t'sais, de XX et XX. Ça dépend du type de projet. T'sais, c'est vraiment selon les intérêts ou les qualités de chacun, là, les compétences. Puis prochainement, ben t'sais, on va avoir les rôles, là, t'sais, parce que dans le fond, on est en train de faire le virage opale, t'sais. Fait qu'avec les différents rôles, ben là, il va y avoir encore, là, une gestion encore plus opale, t'sais, des... Fait que ça, c'est ça.

Ok, super, merci. Du coup, est-ce que tu penses qu'il y aurait des différences dans tes missions selon l'opacité?

J'ai pas très compris qu'est-ce que tu voulais dire par mission? Mission de l'entreprise?

Mission, c'est plutôt tes tâches. Toi, tes tâches!

Ah, mes missions! C'est vrai que... Moi, on s'en dit comme ça et c'est vrai que c'était XX m'avait dit que... Ben moi, mes tâches, mes... Oui, sûrement. Sûrement que ça serait différent. J'aurais probablement moins d'implication à certains niveaux, là. Oui, je le vois... Ce serait probablement au niveau plus... Pas de la gestion administrative, mais t'sais, des choses qui sont plus hors... Parce que t'sais, nous, notre core business, excuse la langue du système, mais ce qu'on fait, là, c'est de la consultation, t'sais. Mais en dehors de ça, il y a plein de tâches, t'sais. T'sais, pour veiller au bien-être pis au bon fonctionnement de l'entreprise, ben ça, on serait probablement moins impliqué là-dedans si l'entreprise était pas...

Ok. Très bien. Super. Maintenant, je vais passer à des questions sur le développement durable. Est-ce que tu pourrais me dire ce qu'est le développement durable pour toi, s'il te plaît?

En fait, le mot «développement», pour moi, ça veut dire «avancer», ça veut dire un progrès, OK? Donc un changement, ben une amélioration. Pis «durable», ben pour moi, c'est du long terme. Fait que pour moi, le développement durable, c'est des avancées, si on veut, ou de façon générale, qui font que ça va pas nuire au futur, là. T'sais que c'est des choses qui peuvent se continuer à long terme, là, sans que ça nuise au futur, t'sais. Ok. Fait que ça répond aux besoins aujourd'hui, mais sans hypothéquer le futur.

Super. Merci. Et pour toi, avoir des valeurs de durabilité au sein d'une entreprise dans laquelle tu travailles, est-ce que c'est primordial?

Est-ce que c'est primordial? C'est drôle, je me suis posé la question, pis j'étais allée voir la définition du mot «primordial» pour vraiment... Est-ce que c'est primordial? J'irais pas jusqu'à dire que c'est primordial, parce que pour moi, quand je travaille dans une entreprise, il y a d'autres choses qui sont importantes pour moi, comme le genre de travail que je fais, comment je suis considérée, pis tout ça, pis tout ça, c'est important pour moi. Pis est-ce que, mettons, quelqu'un qui serait moins durable, mais qui aurait comme plein d'autres belles valeurs que je considère importantes, t'sais, fait que c'est pour ça que je dirais pas que c'est primordial, OK, mais c'est important.

Ok, très bien. Ouais, je comprends ça. Pas de problème, je comprends totalement. Et si tu es sur une échelle de 1 à 10, donc 1, c'est le plus bas et 10, le plus haut, à quel niveau tu évalues l'engagement de Touriscope au niveau social, environnemental et économique?

En fait, je vais te dire, j'ai eu un petit peu de difficulté à évaluer ça, parce que je sais pas trop comment regarder, quel indicateur pourrait m'aider à évaluer ça. Parce que je trouve que les gestes, moi, ce que je vois de, mettons, pis peut-être que je me trompe, parce que c'est comme je te disais, ça fait juste 6 mois que je suis là, mais l'emphase de Touriscope par rapport au développement durable, pis c'est vrai pour plein, plein de gens dans le monde, c'est que l'emphase est environnementale, OK? C'est vraiment là. Fait que je vois qu'ils ont posé certains gestes, ils ont un plan RSE, pis tout ça. Fait qu'il y a vraiment, pis il y a une conscience, pis ils vont communiquer là-dessus, OK? Ils vont communiquer beaucoup, beaucoup là-dessus, pis tout ça. Fait qu'au plan environnemental, je dirais que la note, elle est très haute. Je sais pas, genre 8, 8 sur 10. J'irais pas jusqu'à dire 10 sur 10, mais 8, 8. C'est comme, elle est très haute. Mais au plan social, je t'avoue que j'avais de la difficulté à voir comment, pis au plan économique aussi. Je sais pas comment le mesurer, pis parce qu'en fait, c'est que, pis là, je suis allée voir la définition du développement durable, le pilier économique, pis dans le fond, le pilier économique, c'est de générer de la valeur économique, mais sans, sans, en limitant les effets négatifs sur le, sur le, sur la durabilité. Pis là, j'essayais de voir comment on, on, chez Touriscope, on pouvait faire ça, pis je le voyais pas. Pis au niveau social, je le vois, pis le vois, on dirait que je le vois, pis je le vois pas. J'écoute, bref, j'ai de la difficulté à te, à l'évaluer. Faudrait que je, je sais pas quoi dire.

Il n'y a aucun problème. Et est-ce que tu penses que le mode de gestion d'une entreprise va influencer les actions durables menées par celle-ci? C'est-à-dire, est-ce qu'une entreprise avec une gestion verticale aura autant d'implications dans la durabilité qu'une entreprise horizontale?

Là, je sais, on a déjà eu des discussions là-dessus, pis moi, je vois pas le lien. Je suis désolée, parce que je l'ai travaillé dans des endroits où c'était vertical, pis ça empêche vraiment pas qu'ils ont plein, plein de préoccupations de développement durable, pis de, fait que je vois pas, je vois pas de lien, en fait. C'est pas, c'est pas le style de gestion. Moi, je vois pas ça comme un style de gestion. Je vois ça plutôt comme une, parce que ça prend des gens qui ont un certain leadership en la matière, qui vont influencer. Fait que si tu es à la tête d'une entreprise verticale, pis que tu es très, très, très prodéveloppement durable, tu peux être très, tout ton

entreprise peut être super développement durable, fait que je le vois pas, je le vois pas comme ça.

Non, mais c'est hyper intéressant, je trouve. Parce que, justement, ben, c'est un peu la question que je me demandais, est-ce que ça avait une influence, c'est pas le mode de gestion, donc, je trouve ça intéressant d'entendre ce genre de discours.

Parce que moi, je le vois, le mode de gestion, je le vois plutôt sur mon travail à moi, sur, mettons, les opportunités qui me sont données, tout ça, mais, t'sais, vraiment en lien avec mon travail. Je le vois pas comme en, t'sais, mais tu peux avoir une entreprise qui, comme TouriScope, qui fait comme plein d'initiatives en lien avec le développement durable, c'est bien correct, mais je pense pas que ça ait un lien avec le... Mais ma qualité de vie au travail, ça, oui, ça, oui, je le vois. Le lien. Voilà, tu vois une différence.

D'accord. Et maintenant, on va passer au dernier thème, qui est la gestion de projet, parce que mon mémoire, il s'appuie pas mal sur la gestion de projet. Est-ce que tu sais si Touriscope accepte de travailler sur des projets qui vont à l'encontre de leurs valeurs ?

Je pense que TouriScope, quand ils, étant donné le style de gestion, ils sont assez ouverts et transparents et collaboratifs et tout ça, que si un style de projet plaisait vraiment pas à certaines personnes, il y a peut-être des raisons pour lesquelles ils décideraient de ne pas travailler dessus, tu sais, comme il y aurait des... Moi, j'y ai pensé parce que, pis même, parce que c'est arrivé à un moment donné, il y a un projet. Est-ce que tu étais là quand il y avait l'histoire du projet de la mine à l'amiante? C'était super intéressant parce que je me disais, si tu travailles, si tu choisis des projets selon tes valeurs, c'est correct là, parce que sinon, de toute façon, c'est pas agréable de travailler sur quelque chose dans lequel tu crois pas ou t'es pas. Mais en même temps, tu te dis, est-ce que les gens à la tête de, mettons, les gens qui te donnent ce projet-là, est-ce qu'ils sont assez ouverts d'esprit qui pourraient peut-être prendre certaines de tes suggestions ou, tu sais, s'il y avait un... si tu leur faisais prendre conscience que, fait que si tu décides de pas y aller, tu peux pas rien changer, tu sais, tu peux pas... Fait que c'est, est-ce que, ben en même temps, est-ce qu'on est là pour changer le monde ? Ben oui, peut-être un peu. Faudrait voir, faudrait voir, mais honnêtement, difficilement. Mais c'est pas juste en lien avec les développements durables, c'est en lien avec... Toutes les valeurs... N'importe quel genre de valeurs, tu sais, des gens qui sont racistes, sexistes ou qui respectent pas les... tu sais, en tout cas, les valeurs que moi, je juge importantes, là. Fait que j'ai du peut-être, mais difficilement, faudrait voir.

Je comprends. Bon, la question suivante, tu m'en as déjà un petit peu parlé au tout début par rapport à la gestion de projet qui était différente avec les leads, etc. Est-ce que tu as quelque chose à rajouter sur ce sujet ?

En fait, parce que moi, ce que j'ai marqué, là, la gestion de projet, bon, est-ce qu'elle est différente ? Je te dirais que dans le day-to-day, mettons-tu une gestion plus, tu sais, genre on a une réunion avec le client, puis là, on fait les trucs, je dirais pas tant que ça. Mais pour des moments plus charnières, ou en début de projet, en fin de projet, ou même quand il y a des décisions à prendre, je trouve que la façon de gérer le touristique, en tout cas l'opacité, fait en sorte probablement que tu as comme un sentiment de pouvoir plus te reposer sur une équipe. Puis de, tu sais, mettons que c'est une décision ou c'est quelque chose, c'est un enjeu ou un,

des fois j'ai l'impression, tu sais, c'est pas une personne, mais c'est une équipe, tu sais, tu peux en discuter avec plusieurs personnes. Fait que ça, je pense que dans certaines situations, ça peut faire une différence, mais peut-être pas, comme je dis, dans une routine de projet, moins peut-être.

Ok, merci. Super. Et du coup, tu as des exemples, par exemple, de différences, dans tes anciens emplois, par exemple, à Tourisme Montréal, est-ce que tu gérais des projets ?

Pas tant que ça. J'ai pas une si grande expérience que ça en gestion de projet, mais je pourrais dire que des fois, ce que je trouvais difficile, des fois, c'est que j'avais pas participé, disons, à la, l'initiale, à la...

Le démarrage ?

Le démarrage, ben, pas le démarrage du projet, mais la réflexion interne, pis tout ça, pis toutes les, pis des fois, je me disais, il me manque quelque chose, il me manque des subtilités, quand je sais pas qui a pensé quoi, qui a dit quoi, pis après ça, ils vont dire, OK, toi, tu vas t'occuper de ce projet-là, mais je trouve que l'espèce de début, là, il est important, pis souvent, le début, il est pas, on le sait pas nécessairement, pis ça, je trouvais que ça, ça manquait, ça, dans la, à ce niveau-là.

Ok, c'est intéressant. Merci beaucoup. Ben, super. J'ai une dernière question que j'ai rajoutée, donc, pareil, tu me diras si tu peux y répondre ou pas. C'est plus ouvert, c'est pour savoir, est-ce que tu penses que la gestion horizontale, elle peut être la réponse aux nouveaux besoins des travailleurs ?

C'est quoi, c'est quoi les nouveaux besoins, c'est quoi, de quels besoins tu parles ?

Ben, je sous-entends un petit peu, ben, peut-être, suite à la pandémie, la COVID, des besoins, beaucoup de bien-être, enfin, il y a beaucoup de bien-être au travail, l'environnement, qui est de plus en plus important, quand on interroge, surtout pour les générations, peut-être, qui arrivent plus jeunes, ben, qui sont plus sensibilisées à ça.

Oui, mais c'est quoi le lien entre l'environnement puis le travail ?

Ben, de travailler dans des entreprises qui ont des valeurs durables, qui mettent en pratique les choses.

Moi, je dirais que, encore là, je reviens avec mon truc, pour moi, c'est pas le, c'est pas le, c'est pas l'aspect le plus important. C'est comme un, c'est comme si le fait que l'entreprise soit engagée dans le développement durable, ça va faire en sorte que, moi, j'aurai un, peut-être un plus grand sentiment d'appartenance, ou je vais être plus, je vais être plus fière de mon entreprise. C'est donc un engagement. Mais si mon travail est pas agréable, même si l'entreprise est super durable, ça aucun, tu sais, je vais pas rester, tu sais, je vais pas, tu sais, c'est pas, c'est pas, c'est pas ça qui va faire, peut-être qu'être entreprise égale, c'est juste que ça envoie un signal, c'est parce que le fait que l'entreprise est engagée en développement durable, pis ça, c'est peu importe le niveau de gestion, le style de gestion, là, pis c'est pas,

c'est pas que, voyons, j'ai perdu mon, si tu es engagée là-dedans, ça fait juste comme un, c'est un petit plus, mais c'est pas le, le.

Ouais, je comprends ce que tu veux dire.

Pis, pis, tu sais, il y a d'autres aspects. Il y a l'aspect financier, je veux dire, le salaire, c'est important, tu sais, je veux dire, t'en as, tu sais, t'en parles pas, mais, tu sais, c'est important, je veux dire, si tu as un, tu sais, faudrait, tu sais, comme faudrait voir, mettons, on a deux collègues qui sont partis récemment, tu sais, faudrait voir, elles sont parties pour des entreprises qui sont pas opales, tu sais, fait que c'est de voir, tu sais, ce que, qu'est-ce qui, qu'est-ce qui fait. Qu'est-ce qui, qu'est-ce qui fait qu'ils sont partis, tu sais, comme.

C'est une bonne idée.

Peut-être qu'il faudrait les interviewer. Mais, mais ce que je veux dire, c'est que c'est pas, c'est parce que ta question est comme, elle est très, très, très, très générale, pis je trouve que selon où tu es rendue dans ta vie aussi, je pense que tes besoins sont pas les mêmes. Peut-être que quand tu es en début de carrière, pis que tu viens de finir tes études, peut-être que l'argent est un facteur un peu plus important, même si c'est pas le seul. Tandis que quand tu es rendue à un niveau plus, plus loin dans ta carrière, ben là, tu vas dire, ben moi, c'est plus la qualité de mon, de vie au travail qui est importante. Fait que je, je sais pas, je trouve.

Ouais, c'est intéressant.

Pis aussi, ça dépend des, ça dépend vraiment des domaines, pis des types de, tu sais, là, si tu parles d'emploi professionnel ou tu parles d'un emploi de quelqu'un qui travaille.

Professionnel, plutôt.

Ouais, c'est ça, fait que, tu sais, c'est ça, c'est, fait que dans un, mettons, dans un style d'emploi, mettons, dans le secteur des services, là, où, donc, ta question au début, c'était, est-ce que.

Pensez-vous que la gestion horizontale est la réponse aux nouveaux besoins de travail?

Non.

Ok. Non, mais c'est super intéressant d'avoir cette version. Ça, ça va nourrir mon projet.

Mais, mais ça peut, je dis pas qu'elle a aucun, mais c'est pas la solution. Tu sais, c'est, c'est, c'est, moi, je pense que c'est jamais une, un, un, c'est pas un, un, un truc qui fait que ça, ça peut avoir un impact, mais pas, c'est pas la, ouais, c'est ça.

Ok, mais c'est super intéressant. Merci beaucoup pour toutes tes réponses. Est-ce que t'as des questions ou des commentaires à me faire pour que je puisse m'améliorer ou quoi que ce soit?

Ben, moi, je trouve que c'est un, c'est super intéressant comme, comme projet, là. Je, je, pis si jamais tu as besoin qu'on en discute, mettons, juste, juste comme ça, là, ça va me faire plaisir. Si tu veux comme tester des, tu sais, tu te poses des questions, tu veux brainstormer. Hésite pas, là, tu sais, on peut prendre un petit 15-20 minutes de temps en temps pour ça.

Merci beaucoup ! Bonne soirée !

Annexe N : Retranscription de l'entretien de l'acteur D

Source : Elise Delaplace

Date : 17/07/2023	Enquêté : Acteur D, membre de TouriScope	Entretien n 4
Lieu : Visio-conférence Montréal, QC		
Durée : 33 minutes		

Elise : Bonjour, dans le cadre de mon mémoire, j'analyse l'influence du type de management d'une entreprise sur ses pratiques durables. Donc, je vais vraiment, moi, me spécialiser à la fin de mon mémoire sur TouriScope, mais d'abord, je voulais faire une étude plus générale. Donc, pour commencer, est-ce que tu pourrais te présenter et puis me dire quel est ton rôle à TouriScope, s'il te plaît?

Je suis employée de TouriScope depuis septembre 2020. Donc ça va faire bientôt trois ans. Je suis rentrée comme pigiste, surtout sur les volets recherche. Puis, au fur et à mesure des années, j'ai aussi fait un peu de gestion de projets. Puis après, de plus en plus de responsabilités aussi au niveau du développement interne de l'entreprise, puis pas juste la réalisation de mandats. Puis, c'est un peu ça aussi notre organisation, c'est qu'on n'est pas juste sur la réalisation de mandats. On fait aussi d'autres tâches en lien avec le développement de l'organisation en interne. Actuellement, mes tâches c'est beaucoup, c'est une partie de la réalisation de mandats, ça fait que je m'occupe de la recherche, de la rédaction, de l'analyse. Je fais moins de lead, je ne suis pas dans celles qui font le plus de lead de projet. Aussi, j'aide aussi la rédaction d'offres de services, j'en fais une cette semaine. Puis aussi, je m'occupe de certains projets internes du plan d'action. Ça fait un moment que je n'ai pas touché, mais je ne sais pas si tu pourrais regarder dans le plan d'action pour voir sur quel projet je travaille. Mais en ce moment, c'est beaucoup rédigé aussi tout ce qui est en lien avec l'engagement, équité, diversité, inclusion. Ça fait que c'est un rôle que j'ai. Et là, nouvellement, avec les nouveaux cercles, il y a comme de nouveaux rôles et tâches de responsabilité qui vont m'occuper, mais ce n'est pas encore formalisé. C'est comme avec toi, je suis déjà dans le cercle bien-être des équipes. Puis là, comme concrètement au quotidien, en quoi ça consiste ? À date, j'anime la rencontre du lundi matin. Je facilite aussi la rencontre du mardi matin, la rencontre organisationnelle. Je fais aussi un peu de facilitation dans l'équipe. C'est des tâches tellement diverses. On dirait que j'ai du mal à faire la liste. Il y en a beaucoup.

Et qu'est-ce qui t'a motivée à faire partie de l'équipe de TouriScope ?

Ben, concours de circonstances à la base. Je connaissais XX d'avant, puis ils cherchaient une pigiste. Donc, elle m'a contactée. Donc, j'ai commencé comme pigiste. Puis après, au bout d'un

an, ils m'ont proposé un poste comme employée. Puis j'ai dit oui parce que j'aimais beaucoup l'ambiance de travail. C'était pas la même équipe qu'aujourd'hui, mais j'aimais beaucoup l'approche bienveillante aussi des propriétaires. Je pense que ça m'a poussé à essayer. Puis aujourd'hui, ça fait trois ans, puis c'est ce que j'aime encore le plus, l'approche de management. La façon dont l'entreprise fonctionne en termes de gestion, je pense que c'est ça qui m'allume le plus. Encore plus que ce que je fais en tant que tel. C'est bizarre à dire, mais ça compte beaucoup pour moi.

Super. Ben, ça tombe bien parce que là, on va passer aux questions sur le mode de gestion. Donc, je vais commencer par des questions, deux questions un peu plus générales. Est-ce que, selon toi, tu penses que la localisation géographique d'une entreprise va influencer son mode de gestion?

Je ne pense pas, non. Je pense qu'il peut y avoir tous les modes de gestion partout sur la planète.

OK, merci. Et est-ce que tu penses que la culture d'entreprise va influencer le mode de gestion?

Qu'est-ce que tu entends par culture d'entreprise?

Ben, c'est là, justement, un peu tout ce qui est à l'interne. Comment est gérée la vision un petit peu du propriétaire de l'entreprise, etc. Ses valeurs, est-ce que ça va influencer le mode de gestion?

Oui, c'est sûr que les valeurs de la personne qui est aux commandes, oui, ça va influencer le mode de gestion, mais j'irais plus aussi que le mode de gestion va aussi influencer la culture d'entreprise. J'imagine que si on est dans un mode de gestion très vertical avec beaucoup de compétitions, puis comme des trucs très, très hiérarchiques, ben là, ça va se ressentir au sein de la culture d'entreprise, puis les interactions entre les individus, puis tout ça. Je pense que c'est pas le l'un qui influence sur l'autre.

Oui, je comprends. Merci beaucoup. Et ensuite, on va parler plus de l'opacité. Est-ce que tu peux me dire, pour toi, qu'est-ce que l'opacité, s'il te plaît?

Oui, pour moi, l'opacité, c'est un mode de gestion horizontal parmi d'autres modes de gestion horizontale. C'est une façon de faire de la gestion horizontale, puis ça a comme trois piliers. Le pilier bien-être, le pilier opérationnel, l'action, puis... C'est quoi le troisième? Ah, j'ai pas bien appris mes leçons!

Autogovernance, plénitude au travail, puis raison d'être évolutive.

Ah, c'est ça! C'est exactement ce que je voulais dire. Mais ce que je trouve caractéristique dans l'opacité par rapport à d'autres modes de gestion que j'ai pu avoir, des trucs plus traditionnels, c'est la place du pilier plénitude. La place qui est comme un tiers de... C'est ça, comme il y a trois piliers, puis c'est un tiers.

Du coup, comme ça fait deux ou trois ans que tu es dans l'entreprise, est-ce que tu peux me dire comment tu as appris la nouvelle du virage vers ce mode de gestion? Est-ce que tu l'as bien vécu?

Je te dirais que ça a été assez progressif, là. Ça a pas été genre une grosse surprise d'un coup, là, parce qu'en en parlant au fur et à mesure des rencontres, des réunions, je commençais à connaître un peu c'est quoi la position, puis comment XX et XX se positionnaient avec les modes de gestion, puis ça a toujours été transparent de comment on essaye, on voudrait aller vers ce type de modèle-là, on n'est pas à l'aise avec le modèle vertical, puis c'était comme un peu évident. Ça se ressentait déjà dans la façon de fonctionner. Après, la formalisation en temps que tel, de se dire OK, maintenant on va se faire accompagner, puis on va formaliser ça vers un modèle de gestion horizontale, ça a pas été vraiment une surprise, ça a été accueilli comme OK, c'est bon, on va formaliser ça. Je l'ai vraiment appris comme une bonne nouvelle dans le sens que ça fait longtemps que c'est un bébé, que c'est une idée, puis que là que l'idée passe à l'action, je trouvais ça vraiment positif parce que c'est un peu comme les bottines suivent les babines, comme OK, on avait cette idée, on s'est renseigné, on pense que ce modèle-là va être le mieux, puis là on vous embarque formellement dans l'aventure, puis ça s'est fait, j'ai accueilli la nouvelle de façon très positive, puis très comme OK, on est dans l'action, c'est fun. Puis après, ça s'est manifesté avec tranquillement des documents qu'elle nous partageait, des lectures

à faire de notre côté, des petites vidéos. Après, tranquillement, XX est arrivée, elle a été présentée à l'équipe, puis là on a fait une espèce de formation aussi pendant une journée, où là XX est venue nous présenter justement les trois zones de l'opacité que je n'ai pas retenues, mais c'était moins théorique que comme vive l'opacité, mais c'était une première immersion. Puis aussi, cette formation-là, ça nous a permis d'exprimer nos craintes et nos espoirs envers cette transformation-là, ça fait que ça a été aussi bénéfique. Ce n'était pas du genre de la formation théorique, c'était vraiment comme OK, comment vous embarquez, ça a été ça, je ne sais pas si ça répond à ta question, je l'ai peut-être trop dit.

Non, c'est hyper intéressant. Plus tu vas en dire, mieux c'est pour moi. Est-ce que tu as vu des différences avant et après le virage Opale dans la gestion de l'entreprise ?

Alors ça c'est difficile à dire parce que je n'ai pas l'impression que le virage est terminé. C'est sûr que oui, aujourd'hui il y a des différences parce que là, on a des outils, on a quelqu'un qui nous accompagne, il y a des choses plus écrites puis plus formalisées qu'avant. C'était moins formel, c'était pas écrit, il n'y avait rien, les responsabilités étaient floues. On avait d'ailleurs fait un exercice sur les rôles et responsabilités, c'était un peu plus flou. Puis j'ai l'impression que tranquillement, ça devient moins flou, mais c'est pas encore très clair parce qu'on n'a pas encore plongé 100% dedans. Mais je pense pas que ça allait changer foncièrement notre façon de travailler encore. Puis je rejoins XX, ce qu'elle disait, puis je pense que ça a vraiment fait du sens pour moi. Puis peut-être que ça c'est une différence, c'est effectivement le fait d'avoir mis un cadre d'opacité, d'avoir mis des règles du jeu et tout, ça permet d'être plus libre dans nos façons de faire. Comme mettons avant, un exemple très concret, mais ça je sais pas si ça vient avec l'opacité, arrête-moi si ça l'est pas, mais on a toujours, depuis que je suis rentrée dans l'entreprise, on a des horaires flexibles, on est pas trop, vous gérez vos heures comme vous voulez, etc. Mais il n'y avait pas vraiment de cadre de, est-ce que je dois être présente à telle heure, etc. Puis à un moment donné, on a eu cette réflexion de dire, OK, là faut qu'on mette un cadre puis qu'on dise, OK, c'est quoi vraiment les horaires flexibles, est-ce que ça

convient à l'équipe, etc. Fait que là, on a toutes été consultées, on a toutes fait un sondage anonyme et tout de qui, qu'est-ce qu'on fait avec les horaires flexibles, puis est-ce qu'on met, comment ça va être, quoi les règles du jeu. Puis là, quand on a mis ces règles du jeu là, après j'avais moins de culpabilité de dire, OK, je n'ai pas besoin d'être disponible en 9 à 5, parce que malgré que ça a été dit avant, de dire, écoute, t'as pas besoin d'être disponible en 9 à 5 tous les jours, c'était difficile de déconstruire ça parce que tu es comme moi, mais là, si à 14h30, je suis pas disponible pour répondre à telle personne, là, est-ce que ça veut dire que je fais pas bien ma job, alors que là, le fait d'avoir mis des règles du jeu, ça libère la culpabilité, puis ça aide à se sentir vraiment libre parce que c'est entre ce qu'on dit, puis ce qu'on fait des fois, comme tout ce travail de déconstruction à faire qui n'est pas évident, puis le fait de mettre des règles du jeu, ça aide à déconstruire, puis ça aide à être plus à l'aise avec ça. J'ai l'impression que c'est un exemple parmi tant d'autres, puis j'ai l'impression que ce qu'on est en train de faire, ça va le faire dans plusieurs sphères. Là, c'est un exemple, les horaires, mais ça va le faire dans, est-ce que je suis capable d'envoyer une proposition sans faire réviser le budget, tu sais, à quel point je suis à l'aise de faire, c'est ça.

Ok, et du coup, c'est quoi les règles du jeu que vous avez définies après?

Oui, on avait défini que, par exemple, on se laissait, que c'était vraiment des horaires flexibles, mais que la seule règle, c'était qu'il fallait qu'on utilise davantage les outils d'agenda pour dire, ben là, je vais être absente, par exemple, à partir de 15h aujourd'hui parce que je vais finir à 15h ou je ne suis pas disponible entre midi et 14h. De plus, se servir des horaires de l'agenda, comme ça, toute l'équipe est au courant, de se servir plus des statuts de dire absent, présent, etc. Et aussi, que le vendredi, personne n'était obligé de répondre sur le chat ou qu'il n'y avait pas d'attente d'être disponible le vendredi. Le vendredi, c'était vraiment une journée où on s'essayait de ne pas se garder, pas de rencontre, pas de, juste focuser sur notre travail. Ça permettait aussi à celles qui ne travaillaient pas le vendredi de ne pas se sentir mal de ne pas être présent le vendredi. Puis aussi, la plage du mardi matin. Le mardi matin, on s'était dit, c'est le fun d'avoir des horaires flexibles, mais ça serait le fun aussi qu'on ait une plage où on sait qu'on est toutes présentes. Parce que le risque avec les horaires flexibles, c'est qu'on n'arrive plus du tout à se trouver des plages horaires où on est toutes là. Donc là, on s'est dit, ça nous prendrait une plage horaire où on est toutes là. Puis là, on s'est réservé le mardi matin vu qu'on avait déjà notre rencontre hebdomadaire. Puis là, on s'est dit, ben mardi matin, dans la mesure du possible, on évite de prendre des rencontres à l'extérieur. Puis comme ça, si on a besoin de se booker des réunions d'équipe, des trucs internes, ou même juste des réunions un à un. Par exemple, j'ai un besoin de dernière minute, j'ai besoin de parler à XX de quelque chose. Ben là, c'est un moment où je sais qu'elle va être plus disponible pour répondre à mon petit besoin urgent de dernière minute, plus que, mettons, le jeudi après-midi ou ce genre de choses. Fait qu'on s'est gardé cette plage comme une plage d'aide, là, un peu.

Ouais, c'est super intéressant.

Puis comment on a fait ça, c'est qu'on l'a essayé, ça a été suggéré, on l'a essayé. Puis je pense que je me souviens plus là, mais quelques semaines d'utilisation, on est revenu, puis on a dit, est-ce que ça, ça convient, est-ce que ça, ça ne convient pas. Puis de mémoire, ça a pas mal été la première mouture proposée qui a fonctionné pour tout le monde. Fait que c'est ça comme ça.

Super, ben merci beaucoup, super intéressant. Maintenant, on va passer au thème du développement durable. Donc, est-ce que tu peux me dire ce qu'est le développement durable pour toi, s'il te plaît?

Le développement durable, c'est un peu pour moi, là, de façon très honnête. C'est un peu un buzzword, là, je ne sais pas c'est quoi le nom en français, là, mais un peu un mot fourre-tout, là, pour beaucoup de choses. Puis on l'utilise tellement qu'on ne sait même plus ce que ça veut dire, mais à la base, le développement durable, c'est ça, c'est trouver l'équilibre entre le pilier économique, social, environnemental, puis poser des actions qui, poser des actions dans le présent qui vont permettre de prendre en considération, ça va être quoi nos impacts de nos actions aujourd'hui dans le futur, pour que ça ne mise pas au futur, puis que ça soit pérenne. Moi, je pense que le mot-clé dans le développement durable, c'est quelque chose de pérenne. Puis, c'est ça, je suis un peu critique vis-à-vis du terme développement parce que ça sous-entend qu'il faut toujours qu'on... je le comprends, développement, on se développe, on se développe, on grossit, on grossit, on grossit, puis pour moi, ce n'est pas forcément la solution pour, justement, que ce soit durable. Donc, je suis un petit peu plus critique avec ce terme-là, mais je comprends comme ça. Puis, ça s'exprime au niveau des entreprises. Je pense que le développement durable, ça passe beaucoup par ce qu'on appelle la responsabilité sociétale des entreprises.

Ok, parfait, merci. Est-ce qu'avoir des valeurs de durabilité au sein de l'entreprise dans laquelle tu travailles, c'est important pour toi?

Oui, complètement. Je ne pourrais pas travailler dans une entreprise qui n'est pas au minimum sensibilisée à ça. Ou alors, si jamais je me retrouve dans une entreprise qui n'est pas encore très sensibilisée à ça, je pense que je voudrais vraiment sensibiliser et faire ma part. Puis, si je me retrouve face à un milieu qui est complètement fermé, je trouverais ça difficile. C'est arrivé à une amie, qu'elle est arrivée dans une entreprise, puis il y avait plein de choses de base qu'elle ne faisait pas. Puis là, elle a dit « bon, ben, regarde, ils ne le font pas, peut-être qu'ils n'ont jamais été sensibles, alors je vais apporter ma pierre à l'édifice ». Puis, elle n'a pas du tout été bien reçue, puis perçue. Puis, ça a été très difficile. Puis, je pense que dans sa situation, j'aurais trouvé ça très difficile aussi. Donc, c'est super important.

Au Québec?

Oui, au Québec, oui.

Ah non, moi, je ne comprends pas. Et sur une échelle de 1 à 10, donc 1, c'est le plus bas, 10, le plus haut, à quel niveau tu évalues l'engagement de Touriscope au niveau social? Social, ça inclut aussi en interne.

Oh, c'est difficile.

Après, si tu n'as pas de fourchette de chiffre, il n'y a pas de souci.

C'est juste que social, il faudrait voir. Je ne sais pas comment on calculait ça. Au niveau de l'équipe, je suis très, très à l'aise de dire que je pense qu'on est sur le haut de l'échelle, mais

c'est quoi nos impacts sociaux à l'extérieur de l'entreprise, ça, j'ai plus de mal à mettre une fourchette.

Pas de problème. Puis, au niveau environnemental et économique?

Environnemental, je pense qu'on est bon, je dirais un 7, parce que je pense qu'il joue beaucoup sur le fait qu'on n'a pas de bureau à chauffer, on n'a pas de transport à faire. Notre seule empreinte environnementale, c'est nos outils numériques, puis on travaille là-dessus, puis on est un peu sensibilisés là-dessus. Je pense que niveau environnemental, on est quand même plutôt de bons élèves. Il y a toujours une place à l'amélioration, mais je pense qu'on est bon. Économique, là aussi, c'est difficile à dire. C'est quoi notre impact économique? Là, tu vois, je pense que là non plus, je ne pourrais pas dire de réponse parce que je ne sais pas. C'est intéressant, je ne sais pas comment on mesure ça, puis c'est quoi notre impact d'un point de vue économique?

C'est compliqué à mesurer.

C'est sûr que je trouve ça, c'est difficile. Après, vu qu'on travaille quand même dans des petites communautés, je pense que notre travail en tant que tel, le résultat de nos interventions ont des impacts vraiment bons au niveau de l'économie locale. Mais d'un point de vue plus macro, je ne sais pas.

Pas de problème. Merci. Est-ce que tu penses que le mode de gestion d'une entreprise, ça va influencer ses actions durables? C'est-à-dire, est-ce qu'une entreprise qui a une gestion verticale, elle aura autant d'implications vers le développement durable qu'une entreprise horizontale?

Je pense que oui. Je ne pense pas que ça dépend du modèle de gestion, plus que de qui est en charge. Je pense qu'il y a beaucoup d'entreprises à gestion verticale, il y a des comités environnementaux, il y a des ressources dans les grosses entreprises, il y a des personnes spécialisées là-dedans qui font beaucoup leur part sur les trois piliers. Là où je vois que ça aurait un plus gros changement, un plus gros impact, c'est sur le bien-être du personnel, des choses comme ça. Ça, je verrais plus une différence, mais en termes de, je ne sais pas, sur les trois piliers, je pense qu'une entreprise verticale peut avoir, je ne pense pas que ça l'influe tant que ça.

Ok, merci, c'est intéressant. Et tu penses que le secteur d'activité d'une entreprise, ça peut influencer ses pratiques durables ou non?

Oui, ça l'influence, mais ça n'influence quelles actions ils peuvent faire, ça n'influence pas le niveau d'impact qu'ils peuvent avoir. Mais étant une entreprise de transport, c'est sûr que ça va être difficile de réduire leur, ils vont avoir une grosse empreinte carbone au niveau du transport, mais ils peuvent, je ne sais pas, ils peuvent avoir des véhicules électriques. Notre secteur d'activité, le tourisme, c'est sûr que c'est énorme, l'impact carbone qu'on a, puis une entreprise de consultation. Je ne sais pas, je pense que tous les secteurs peuvent mettre des actions pour le développement durable. Je ne pense pas que le secteur influe, si c'est la réponse.

Ok, merci beaucoup, c'est intéressant. Maintenant, on va passer au thème sur la gestion de projet, parce que mon mémoire, il s'axe un peu sur ça. Donc, est-ce que tu penses que Touriscop accepte de travailler sur des projets qui vont à l'encontre de vos valeurs?

On s'est déjà posé la question. Ça a déjà été un sujet abordé au sein de l'équipe. C'est déjà arrivé que des membres de l'équipe refusent de travailler sur un projet parce qu'il n'était pas en lien avec les valeurs personnelles. Puis la question a été de se dire, OK, mais est-ce que TouriScope va quand même de l'avant? Est-ce qu'il y a des personnes qui seraient à l'aise de travailler là-dessus? Puis c'est quoi notre rôle là-dedans? Est-ce que notre rôle, c'est justement de refuser toute collaboration avec des clients, des choses qui ne nous rejoignent pas? Ou alors, au contraire, c'est d'accepter ces collaborations, puis justement de mettre notre petite touche développement durable. Je ne pense pas que la question a été résolue. Je pense qu'on l'a inclus dans notre go-no-go de proposition, est-ce que c'est en lien avec les valeurs de Touriscop? Là, c'est là qu'on le dose. Je sais qu'on a déjà refusé un projet, par exemple, d'un musée sur l'amiante. Il voulait développer leur... je ne sais pas si tu étais là.

Non XX m'en a parlé.

Là, la question c'était, est-ce qu'il y a quelqu'un qui veut parler de ça? Puis il y avait des positions très catégoriques, puis d'autres où c'est comme, ben regarde, je ne sais pas. La question n'est pas réglée, je pense, aujourd'hui. Mais en tout cas, en tant qu'individu, je ne me suis jamais, en tant qu'employée, je ne me suis jamais sentie de pression de devoir travailler sur un projet qui n'était pas en lien avec mes valeurs, parce qu'on a encore eu le luxe de pouvoir refuser. Puis j'ai déjà vu d'autres membres de l'équipe qui l'ont fait, donc à un moment donné, ça va être à quel point.

Puis aussi, il y a toute la question de l'image de marque de TouriScope au travers de ça, si on travaille sur tel ou tel projet. Je pense que c'est quelque chose qu'il va falloir qu'on continue de discuter avec le comité RSE.

Ok, intéressant. Merci beaucoup. Et je vais encore parler de la différence entre les entreprises verticales et horizontales. Est-ce que tu penses que la gestion de projet va être différente selon le mode de gestion?

Oui, je pense que oui.

En quoi, tu penses?

Moi, je ne suis pas formée en gestion de projet. Peut-être que je comprends mal ce que c'est la gestion de projet.

Non, ce n'est pas grave.

C'est plus par rapport à un lead qui dirige et puis la répartition des tâches, etc. Ça fonctionne aussi comme ça ici. Bonne question. Est-ce que ça marche ou pas? On utilise quand même des méthodes de gestion de projet très traditionnelles avec un outil de gestion de projet traditionnel, répartition des tâches, etc. C'est sûr que ça, je ne pense pas que ce soit très différent d'une autre entreprise. Ce qui peut être différent, je ne sais pas, peut-être que ça n'influence pas finalement. Je réfléchis à voix haute, ce n'est pas très agréable.

Si, t'inquiète pas. Par exemple, j'ai déjà fait des entrevues et puis il y en a qui m'ont répondu. Je pense que ça influence dans le sens où là, c'est toi qui décide un peu sur quel projet tu veux travailler. Et puis, si tu as envie d'être lead ou pas, c'est jamais les mêmes leads, etc.

Oui, je pense que ça influence dans le fait que, comme tu dis, c'est jamais les mêmes leads, puis jamais une personne qui va faire tout le temps la même tâche, etc. Mais c'est sûr que ça, ça change, j'imagine. Mais d'un point de vue macro, quand tu regardes ça en t'éloignant, la structure, peu importe qui est lead, puis qui travaille sur les projets, ça reste qu'il y a quand même une personne qui est lead, puis qui est en charge de la relation client, puis les autres qui doivent se référer à elle, même s'il y a un petit peu plus de liberté individuelle dans la façon dont on va exécuter les tâches. Ce n'est pas genre, OK, tu dois faire ça en suivant tel, tel, tel, tel processus, puis tout le temps faire double check ça. Je pense qu'on a plus de responsabilité sur nos tâches qui nous incombent. Mais après ça, plus de confiance.

Peut-être que la l'opacité, ça amène plus de confiance les uns vers les autres. Puis la confiance, ça vient avec des responsabilités. Ça, je pense que ce serait ça, ce que je verrais comme différence, plus de confiance, moins de micromanagement, de genre, je vais checker qu'est-ce que tu as écrit, etc. Mais d'un point de vue vraiment, comment ça fonctionne la gestion de projet en tant que tel, je pense que c'est assez similaire.

OK. Merci, c'est très bien comme réponse. Tu m'as dit que tu n'étais pas vraiment spécialisée sur la gestion de projet. Si tu peux me répondre, sinon ce n'est pas grave. Est-ce que tu vois une différence sur la gestion de projet la mise en place de l'Opacité, puis maintenant qu'il y a un virage Opale?

Non. En fait, je pense qu'avant, ce qui se passait, c'est que XX et XX avaient beaucoup de responsabilités en tant que lead de projet. Ce qu'elles voulaient faire aussi avec le virage Opale, c'était se déléguer le plus de ça. Je dirais qu'elles en font moins. Ça a changé. Mettons, qui fait de la gestion de projet a un peu changé au sein de l'équipe, même si elles en font encore beaucoup. Mais je pense qu'idéalement, elles voudraient en faire moins. Je ne pense pas que la façon de gérer les projets a changé tant que ça. On s'est un peu professionnalisés, mais ça, je ne sais pas si c'est lié à l'Opacité ou juste à la maturité de l'entreprise. C'est que nos outils de gestion de projet, nos processus, nos façons de faire ont vraiment évolué.

Ok, super. Merci beaucoup. Pour finir, j'ai rajouté une petite question ouverte. Alors, est-ce que tu penses que la gestion horizontale, c'est la réponse aux nouveaux besoins des travailleurs?

Ah, c'est une partie de la réponse, oui. Ben, je pense. En tout cas, c'est difficile de parler pour tout le monde, mais j'en parle avec du monde de ma génération qui rentre dans le monde du travail, etc. Puis, sans savoir que c'est de la gestion horizontale ou quoi, mais il y a des aspects de leur travail, qu'est-ce que tu aimes le plus ou qu'est-ce que tu aimes le plus dans ta job, tout ça. Puis, c'est rarement les tâches qu'ils font ou le sujet sur lequel ils travaillent. C'est plus rarement ça que la façon dont l'entreprise fonctionne, leurs relations avec les autres, les responsabilités qu'ils ont. J'ai l'impression que même si ce n'est pas un mode de gestion horizontale, ça se peut que ce soit, genre, il y ait une chose dans l'entreprise qui fasse que, je ne sais pas moi, les employés soient plus impliqués dans la vie de l'entreprise ou des choses comme ça, sans que ce soit une entreprise horizontale, mais ça va être ça qui va être comme

plus le fun, que les employés vont le plus aimer. J'ai l'impression que oui, ça répond à notre nouvelle génération, ce qu'on veut. Plus de reconnaissance aussi, je pense que la gestion horizontale, ça vient avec plus de reconnaissance, plus de sens, plus d'ouverture aussi, d'écoutes. Le cercle de plénitude, encore une fois, je pense que nouvelle génération de travailleurs, on est full attentif à ça, comme conciliation, bien-être, travail. On est rendu que le travail, on ne va plus faire tant de sacrifices que ça pour notre travail, sauf certains qui sont des entrepreneurs, où là, c'est un cas particulier, mais je pense que oui, ça peut répondre en partie à nos nouveaux besoins.

Super intéressant, merci beaucoup. Est-ce que pour finir, tu as des questions, tu as des commentaires à me faire ?

Non pas vraiment, merci. Passe une belle journée.

Merci beaucoup pour le temps passé, bonne journée!

Annexe O : Retranscription de l'entretien de l'acteur E

Source : Elise Delaplace

Date : 18/07/2023	Enquêté : Acteur E, fondatrice et co propriétaire de TouriScope	Entretien n 5
Lieu : Visio- conférence Montréal, QC		
Durée : 55 minutes		

Elise : Bonjour, dans le cadre de mon mémoire, j'analyse l'influence du type de management d'une entreprise sur ses pratiques durables. Donc, je vais vraiment, moi, me spécialiser à la fin de mon mémoire sur TouriScope, mais d'abord, je voulais faire une étude plus générale. Donc, pour commencer, est-ce que tu pourrais te présenter et puis me dire quel est ton rôle à TouriScope, s'il te plaît?

Oui donc moi je suis la fondatrice de TouriScope, j'ai lancé TouriScope en 2016, en septembre 2016 puis ça fait deux ans je pense, à peu près deux ans que j'ai vendu 50% de mes parts à Aude qui est maintenant copropriétaire avec moi donc là j'ai le statut de copropriétaire. Sur les papiers officiels je suis la présidente directrice générale de Touriscope, mais comme il n'y a pas de rôle défini comme ça c'est pas nécessairement comme ça que je me définis, mais officiellement c'est ça mon statut et mon rôle.

Ok parfait, est-ce que tu peux me raconter un petit peu l'histoire de Touriscope s'il te plaît, Quelles ont été tes motivations à créer et puis comment ça s'est passé jusqu'à maintenant?

Ouais donc moi j'ai fait mes études en tourisme à Trois-Rivières puis après mes études j'ai travaillé à la Chaire de tourisme de l'UQAM puis là j'étais analyste au réseau de veille à la Chaire de tourisme. J'aimais beaucoup ça, mais je trouvais qu'il me manquait, en fait le terrain me manquait un petit peu parce qu'à la chaire on rédigeait des analyses, mais on n'avait jamais vraiment de contact avec l'industrie touristique et comment est-ce que les gens y recevaient ces analyses là. On avait un petit peu de contact avec les ministères, avec les grandes ATR, mais très peu avec les opérateurs plus sur le terrain puis quand j'ai eu mon premier enfant, ma fille, on était à Montréal et mon mari a paniqué à l'idée d'avoir un enfant à Montréal donc il m'a convaincu de venir au Nouveau-Brunswick dans sa région d'origine et j'ai fait mon congé maternité au Nouveau-Brunswick puis quand est venu le moment de reprendre le travail, j'ai commencé à regarder un petit peu ce qui se faisait en termes d'accompagnement touristique, de recherche touristique puis j'ai réalisé qu'il n'y avait pas de formation en tourisme comme il y en a au Québec et qu'il n'y avait pas non plus d'entreprise de conseil en tourisme. Donc je me suis dit en fait le conseil ce serait une bonne façon de continuer à pousser le volet théorie puis recherche en tourisme qui me plaisait beaucoup, mais d'ajouter le volet un petit peu plus d'accompagnement des entreprises, un petit peu plus terrain qui me manquait, donc c'est là que j'ai lancé Touriscope et je pensais que ça allait être très localisé puis pas nécessairement intéressé beaucoup de monde, mais en fait très rapidement j'ai vu que ça répondait à un gros

besoin d'accompagnement dans les communautés francophones, dans les maritimes parce qu'avant ça il y avait juste des consultants premièrement anglophones et deuxièmement généralistes donc il n'y avait pas de consultant en tourisme et sûrement pas des consultants francophones pour les organisations et les destinations francophones puis je me suis rendu compte qu'on n'accompagnait pas une entreprise francophone comme on l'accompagne une entreprise anglophone et donc très rapidement il y a eu de la demande donc moi ça m'a montré qu'il y avait un intérêt pour ce genre d'organisation là, mais je me suis jamais rêvé chef d'entreprise toute seule en fait ou consultant toute seule donc j'ai profité d'un voyage à Montréal à un moment donné pour aller à Montréal voir mes anciens collègues puis j'ai fait une tentative de séduction auprès de XX et XX parce que je savais que c'était des collègues qui étaient très solides au niveau de la recherche et qui avaient une passion pour le tourisme et aussi une empathie, pour qui moi me semblait essentielle, parce que j'avais vu d'autres modèles de consultants puis je voulais vraiment que l'empathie soit au coeur de l'approche. Et à ce moment là, il y avait XX aussi donc les trois progressivement dans l'espace de peut-être quatre mois ont quitté la Chaire pour rejoindre Touriscope et donc on est passé d'une organisation toute seule à Touriscope à quatre et puis au fur et à mesure on a ajouté d'autres personnes. Donc d'autres clients et d'autres territoires aussi parce qu'eux étant basés au Québec ça a amené de nouveaux marchés quoi.

Super, sinon je me posais une question. En faisant des recherches je trouve que le site internet, etc., tout est super bien fait, vous avez quand même toute une énorme réflexion derrière autour de l'entreprise tout ce qui est les gabarits, tous les logos, les photos, le phare, vous l'avez fait faire et puis donc là vous travaillez avec des collaborateurs extérieurs ?

En fait quand moi j'ai lancé l'entreprise j'ai bénéficié des services de ma région donc Dieppe, Moncton qui sont offerts aux nouveaux arrivants entrepreneurs parce que même si ça faisait longtemps que j'étais au Canada j'avais encore le statut de résident permanent et je venais juste d'arriver au Nouveau-Brunswick parce que moi c'est quelques mois après qu'on se soit installé au Nouveau-Brunswick que j'ai lancé que j'ai lancé Touriscope donc là j'ai bénéficié des services, parce que moi j'ai pas du tout un profil de gestion d'entreprise j'ai tout appris de la gestion d'entreprise, la comptabilité, les ressources humaines, le financier, le légal en créant Touriscope donc jour après jour, j'apprenais ça. Eux m'ont quand même beaucoup appuyé pour savoir comment monter une entreprise légalement et tout ça, et c'est dans une cohorte de différents entrepreneurs qui venaient de l'étranger j'ai rencontré Roger qui venait de Dubaï et qui est un indien à l'origine, qui a une marque de qui a une grosse marque de branding aux émirats arabes et qui venait juste d'arriver et donc on s'est vraiment bien entendu notamment sur les valeurs des organisations puis de pourquoi est-ce qu'une organisation devait exister, Il fallait que ça réponde à un besoin du milieu pas besoin de l'entrepreneur et tout ce genre de choses là, et on est resté amis depuis donc c'est vraiment un ami proche, mais lui il m'a dit je vais te faire ton logo gratuitement ça va être ma carte de visite au Canada, parce qu'il avait aucune entreprise il n'avait pas d'exemple de réalisation à montrer au Canada. Donc il m'a fait le logo gratuitement et en échange moi j'ai fait plein de trucs pour lui aussi de on a fait des échanges de services quoi parce qu'on s'entendait bien.

Après ça quand on a voulu faire le site web au début j'avais un site web très très basique qui était fait sur webflow je me souviens plus quelque chose très basique quoi puis quand on a voulu faire le site web c'était justement un service qu'il voulait développer au Canada lui qui faisait pas avant et donc il a utilisé TouriScope comme pour se pour tester des plugins puis

tester des façons de faire et c'est lui qui a développé qu'a développé tout branding donc tout est vraiment bien.

C'est une belle histoire.

C'est une chance de l'avoir rencontré et c'est une collaboration de vivre des choses similaires avec des gens qui ont les mêmes valeurs que toi.

C'est clair merci beaucoup maintenant on va passer un peu plus sur les modes de gestion donc j'ai des questions un petit peu plus générales avant de passer sur l'opacité. Est-ce que selon toi la localisation géographique d'une entreprise va influencer son mode de gestion ?

Non, je pense pas, mais peut-être qu'il peut y avoir des contraintes, mais je pense pas parce que pour moi le mode de gestion il est vraiment lié à la personnalité de l'entrepreneur du propriétaire et à ses et à ses valeurs. Moi je voulais pas d'une entreprise classique hiérarchique. Même si j'habitais dans le centre ville de Toronto dans le quartier financier c'est pas ça qui m'aurait intéressé. Après ça c'est sûr que ça entraîne des contraintes parce que des compétiteurs différents et des compétiteurs aussi bien pour la vente de tes produits que pour tes ressources humaines donc ça peut ça peut influencer, mais pour moi le mode de gestion c'est vraiment le reflet de la personnalité et des valeurs de l'entrepreneur.

Ça rejoint un peu ma seconde question qui était est-ce que tu penses que la culture d'entreprise va influencer le mode de gestion ?

Oui pour les mêmes pour les mêmes raisons pour les mêmes raisons après ça c'est sûr que par rapport à ta question précédente il peut y avoir des freins comme tu vois moi j'ai tout à fait conscience que si j'avais monté l'entreprise en France étant une femme jeune l'entreprise elle aurait eu affaire à beaucoup de freins alors qu'au Canada même si j'avais le frein nouvelle arrivante ça j'ai pas eu cet enjeu là. Si j'étais une femme autochtone dans le nord du Québec qui a qui peut pas avoir accès à des formations, c'est ça là tu vois il y a peut-être ce frein là mais moi je pense que ce qui influence c'est vraiment les valeurs de l'entrepreneur qui sont là. Après ça la culture d'entreprise est-ce que ça influence la gestion ? Il y a un enjeu dans la culture d'entreprise c'est que moi je ne sais pas tout de la culture d'entreprise de Touriscope. Parce qu'il y a des choses que je vois et des choses que je vois pas, et la culture d'entreprise c'est difficile d'avoir un portrait global. C'est un petit peu comme la famille quoi, tu sais c'est difficile de juger sa propre sa propre famille donc tu vois la culture d'entreprise de Touriscope, en fait on essaye de le normaliser avec des règles du jeu avec un contrat entre employés et Touriscope, avec des pratiques et des processus, mais il y a tout le informel qui se passe entre deux collègues ou plus que ça que je vois pas nécessairement quoi.

Ok ouais c'est intéressant merci. Est-ce que tu peux me dire ce qui est pour toi l'opacité s'il te plaît ?

Pour moi l'opacité c'est faire en sorte que le travail soit un lieu de joie et de réalisation.

Comment as-tu connu ce mode de gestion ?

En fait avant de lancer Touriscope complètement, j'ai fait quelques mois dans une firme de consultants à Moncton, de consultants très très classiques donc c'était des partenaires qui étaient des hommes baby boomers blancs et donc vraiment l'entrepreneur très très classique et qui avait un mode de gestion très très classique donc basé sur la compétition interne c'est à dire qui participe plus au chiffre d'affaires, les bonus basés sur le chiffre d'affaires. Puis eux ça semblait leur convenir très très bien c'était parfait pour eux, mais moi j'ai tout de suite vu que c'était pas ça que je voulais faire. Ça ne m'intéressait pas d'être propriétaire d'une entreprise comme ça, ça ne m'intéressait pas, mais je n'avais pas d'alternative. Je ne savais pas comment le faire autrement parce que quand je regardais comment gérer une entreprise c'était que de la... c'est ce qui sortait des écoles de commerce où tous les livres à succès sur comment manager, comment être un coach, comment gérer une entreprise, c'était très très très classique et très axé en fait sur répondre aux besoins de l'entrepreneur. Donc plus de vacances, le travail quatre heures par semaine, tu vois ça c'est juste pour le bien. Donc je n'avais pas d'alternative puis je partageais ça beaucoup avec à ce moment-là et un jour par hasard XX est tombée sur la vidéo de Laloux, la conférence et elle me l'a partagé. Et quand j'ai vu ça, j'ai regardé ça, pour moi j'ai eu une épiphanie. Je me suis dit OK il y a autre chose qui est possible, il y a un autre modèle qui est possible et donc j'ai acheté son livre. J'ai lu le livre du début à la fin, j'ai relu le livre du début à la fin, tellement je trouvais ça fascinant et inspirant et je me suis dit ah ben voilà, ça c'est vraiment ce que je veux, c'est ça que je veux implanter, ça que je veux implanter dans tout l'espoir.

Super. Ok, donc qu'est-ce qui t'a motivé à prendre ce virage ? Tu as un petit peu répondu, mais est-ce que tu as des choses à ajouter ?

Parce que je voyais que ça cadrerait avec ma personnalité, mes valeurs à moi et que franchement j'ai la conviction que ça cadre avec tout le monde en fait ou en tout cas avec certaines personnes parce que je voyais comment XX était et puis après ça là-dessus il y a XX qui était venue, XX qui s'est rajoutée, XX qui s'est rajoutée et puis je voyais que c'était des profils qui auraient pu s'épanouir dans une dynamique verticale parce que c'est ça qu'on leur a toujours appris à l'école. Donc elles auraient pu se dire ben oui c'est logique, tu gagnes plus basé sur ton ancienneté, tu as des postes basés sur ton ancienneté ou parce que tu as été... C'est ça, toutes les dynamiques. Mais je voyais qu'elles m'emmenaient dans la façon qu'elles avaient de me parler de leur quotidien, je voyais qu'elles avaient une vie personnelle très riche toutes et que c'était pas nécessairement compatible avec une entreprise verticale. Et je voyais aussi qu'elles avaient des valeurs qui étaient très définies même si elles ne les voyaient pas nécessairement, mais je chantais des choses qui les allumaient et des choses qui les éteignaient. Et les choses qui les éteignaient je voyais que c'était choisir un projet parce que ça rapporte juste du profit ou choisir un collaborateur parce qu'il va seulement nous apporter du business, mais pas parce qu'il est aligné avec nos méthodes de communication, nos méthodes de collaboration. Ça je voyais que ça les éteignait. Mais ça c'était une entreprise classique, on aurait étouffé ça alors que moi j'étais attentive, j'essayais d'être attentive à ce qui les éteignait et à ce qui les allumait puis je me suis rendu compte que c'était là-dessus que je voulais travailler. Leur donner plus de ce qui les allume et éliminer le plus possible sur ce qui les éteint. Et ça c'est l'opacité qui le permet, l'entreprise verticale ne permet pas ça.

Super intéressant merci. Est-ce que tu peux me donner des actions Opale mises en place par Touriscope selon les trois piliers ?

Oui, en fait une des premières actions qu'on a commencé à mettre en place c'était le format des réunions. Donc le format des réunions du mercredi, du mardi où l'animation est tournante. Là maintenant c'est sûr c'est plus XX qui le fait, mais la façon dont on le faisait avant c'était que qui veut animer comme on a fait ce matin, c'est qui veut animer, qui veut être gardien du temps. Parce que dans une entreprise classique, c'est le boss de l'équipe qui arrive et c'est le boss qui choisit le temps du jour, qui choisit combien de temps on parle sur tel sujet puis c'est lui qui donne la parole aux intervenants. Donc ça, ça a été la première chose à changer de montrer que chacun avait chaque témoignage du moment que ça rentre dans l'objectif de la rencontre. Chaque témoignage a la même valeur, peu importe quel rôle tu joues dans l'organisation, peu importe ton ancienneté, peu importe ton implication dans l'organisation. Et ça, ça a permis de montrer concrètement à quoi ça ressemblait l'Opalité et surtout ça a permis de révéler le potentiel de certains et d'aider à clarifier certaines choses. Par exemple XX qui avait une posture un petit peu plus passive avant qu'on mette ça en place, c'est vraiment révéler une passion pour l'animation. Puis en plus de ça, elle a commencé le théâtre après ça et ça, ça fait qu'elle a commencé à vouloir faire des animations dans le cadre des mandats alors qu'avant elle ne voulait pas faire d'animation, elle voulait juste être dans la recherche. Donc ça a vraiment révélé les potentiels des personnes. Donc ça, c'est la première chose qu'on a mis en place. Et la deuxième chose, moi je suis très très attachée aux mots qu'on utilise tout le temps. Donc le post-mortem par exemple, après mandat, j'aime pas qu'on appelle ça post-mortem parce que post-mortem, ça veut dire après la mort. Donc c'est comme s'il y avait eu une mort de quelque chose. Donc c'est très négatif et surtout pour moi, c'est contraire à l'innovation continue puis à l'amélioration. Donc on a changé le mot pour rétro-éclairage. On a changé nos titres aussi, ça c'est une autre chose qui a été mis en place, c'est qu'on a aboli les titres. Donc moi mon titre avant ça, c'était Directrice Générale, Stratège en Tourisme. Mais le Directrice Générale, je le mettais dans ma signature, mais à chaque fois, c'était épidermique que j'aimais pas ce titre-là de Directrice Générale. Donc même sur mes cartes de visite, je disais toujours Stratège en Tourisme. Sur mon LinkedIn, c'était Stratège en Tourisme. Je me suis jamais présentée à personne comme Directrice Générale. La plupart de mes proches, ils savent pas que je suis propriétaire de l'entreprise. Mes parents, mes proches savent, mais si je vais rencontrer des amis ou des cousins éloignés, ils me demandent ce que je fais, je vais leur dire que je suis Consultante en Tourisme, Éclaireuse en Développement de Transformation Touristique, mais je dis pas que je suis propriétaire de l'entreprise. Donc ça, les titres, ça a été un changement. Une autre perspective aussi, ça a été de changer le rôle dans les mandats, donc d'essayer de lisser la hiérarchie dans les mandats. De ne pas aller avec, Aude et moi qui sont propriétaires, on est nécessairement les leads et les autres sont au service du lead. En fait, tout le monde est au service du projet et du client et la personne qui est lead est la personne qui est la mieux au service du client, qui est la mieux placée pour être au service du client et du projet, pas nécessairement basée sur le statut légal ou l'ancienneté dans l'organisation. En l'occurrence, ça arrive souvent que ce soit Aude, moi, Nadège, qui soyons les leads, mais même si là Audrey et Florine en prennent plus souvent, parce que c'est des clients qu'on connaît, mais c'est pas basé uniquement là-dessus, on réfléchit vraiment à c'est quoi qui est le mieux au service du client. Ce qui fait que moi je suis souvent au service d'une autre personne dans l'organisation.

C'est très intéressant, merci. Comment se déroule la formation avec Code Opale ?

Dans l'idée d'implanter l'opacité encore plus loin que ce qu'on avait déjà fait, ça s'imposait le besoin d'avoir quelqu'un de l'externe parce que tu as de l'émotionnel qui rentre là-dedans, même si on essaye de mettre l'égo de côté, il y a l'égo qui rentre aussi là-dedans forcément. Et c'est dur, comme je te parlais de la culture d'entreprise, c'est dur d'avoir une vision globale de ton entreprise quand toi tu es dans l'entreprise. Donc j'ai cherché des consultants accompagnateurs d'entreprise qui seraient spécialisés dans l'opacité, puis c'est là que je suis tombée sur Code Opale. Donc eux, on leur a simplement identifié nos objectifs qui étaient de devenir une organisation Opale. Alors en fait on avait deux objectifs, devenir une organisation opale et se dégager du temps à haut des mois surtout pour réaliser ce pour quoi on se sent appelé, parce qu'on fait beaucoup d'efforts pour faire en sorte que tout le monde dans l'organisation travaille sur les tâches qui les allument, là où ils ont le plus d'expertise, mais on ne se l'applique pas à nous ça, parce que on a un peu le syndrome de, ben oui, mais nous on est les propriétaires donc c'est normal de souffrir. Puis d'accepter certaines contraintes qu'on n'impose pas aux autres. Puis moi j'ai un peu le problème de toujours faire passer, tu vois, puis après, mais en fait c'est pas du tout Opale ça cette approche-là, de faire passer les autres avant toi. Mais ça je n'arrivais pas à le faire si on n'avait pas une intervention externe. Donc on leur a identifié ces deux objectifs-là et ils nous ont défini un plan de match en fait pour réussir à atteindre ces deux objectifs, donc la définition des rôles. D'abord on a fait une retraite stratégique pour identifier les actions prioritaires, on a revalidé la raison d'être, on a identifié les rôles, là il y a eu l'encodage des rôles, après ça on va passer dans le lancement des rôles. En parallèle, il y a une réflexion sur le salaire, il y a une formation aussi sur comment gérer, comment se collaborer dans cette nouvelle dynamique-là, donc c'est ça.

Ok, c'est vraiment intéressant. Et au niveau des formations du coup, tu as des réunions avec Code Opale à peu près à quelle fréquence ?

Ben ça dépend, c'est toutes les deux semaines ou toutes les semaines, tu vois quand on était dans la période d'encodage, définition des raisons d'être de chacun des rôles et tout ça, ben là j'avais des questions toutes les semaines parce que je travaillais vraiment, je mettais vraiment beaucoup d'heures là-dessus, donc c'est entre toutes les semaines et toutes les deux semaines.

Ok, et j'avais lu que c'était pour une durée de six mois ?

C'est pour une durée de six mois, mais qui est renouvelable au besoin quoi.

Est-ce que tu vois du coup des changements avant et puis après la mise en place du virage opale ? Par exemple, du coup tu m'as dit que pour les réunions, donc depuis l'opacité, chacun peut animer, etc. Est-ce qu'avant c'était pas le cas ?

Non c'était pas le cas, mais moi je vois des changements, il y a des changements comme ça qui sont faciles à voir, mais je vois des changements aussi qui sont très, peut-être parfois un peu plus difficiles à mettre le doigt dessus. Mais les gros changements c'est, déjà j'ai pu prendre des vacances, c'est la première fois que je prenais des vacances depuis que j'ai lancé l'entreprise, donc là on a quand même atteint un des objectifs qui était d'avoir du temps puis de, donc ça c'est quand même bon, ça c'est le premier point. Le deuxième point c'est que je pense que c'est acquis dans l'organisation qu'il faut des processus pour, en fait un processus

c'est une protection et pour qu'il y ait de l'opacité, il faut qu'il y ait de la protection, donc c'est pas n'importe qui choisit son poste, il y a des processus très carrés et je pense qu'il y a une prise de conscience de l'équipe que les processus c'est nécessaire pour la bonne entente de tout le monde et que c'est pas nécessairement négatif un processus surtout quand il est adopté selon le principe de la valeur ajoutée, si ça ne crée pas de valeur ajoutée le processus est éliminé, si ça crée de la valeur ajoutée il continue et il est maintenu et il est amélioré, donc tu vois ça je pense que c'est un changement fort qu'il y a eu dans l'équipe. Au niveau des changements moins visibles, ouais j'ai l'impression que ça a développé l'engagement des ressources, que les personnes ne sont plus en passivité à attendre qu'on leur dise quoi faire et de subir une demande, ils sont actifs en suggestion d'amélioration, le projet Touriscope leur tient à cœur autant qu'il tient à cœur à Aude et moi. L'implication est devenue partagée si tu veux, ça a été vraiment transféré à l'ensemble de l'équipe, je pense que tout le monde croit au projet, à la raison d'être de l'organisation, voit les bienfaits que l'organisation a sur une industrie qui tient à cœur à tout le monde et donc veut participer au projet, et tu vois moi je trouve que ce que ça a beaucoup fait ressortir c'est la bienveillance et l'empathie les uns envers les autres. Une cellule de crise dans une entreprise classique, la première réaction ce serait de dire ah ben moi je suis pas payé pour faire ça, c'est pas dans mes tâches, je vais pas mettre des heures là-dessus, si je mets des heures là-dessus j'ai moins de temps, c'est l'individu qui prime. Mais quand à TouriScope on demande une cellule de crise, tout le monde met tout ce qu'il y a de fait pour soigner un problème de l'entreprise en fait. Là tu vois où parfois il faut encore travailler c'est comment est-ce qu'on passe à l'identification de la cellule de crise à un processus, mais après ça il n'y a pas tout le monde qui joue ce rôle là dans l'organisation, moi c'est mon rôle à moi et puis c'est mon inclination naturelle que de prendre chaque enjeu comme une occasion d'apprentissage et donc de s'assurer que ça ne s'est jamais reproduit.

Super intéressant, en échangeant un petit peu avec l'équipe lors de ces entrevues, ils m'ont dit aussi qu'au niveau de la motivation, tout ce que tu vois c'est vrai, c'est vraiment beau. Ensuite, est-ce que tu peux me dire comment a été reçue la nouvelle du virage opale par l'équipe, est-ce que tu avais des peurs quant à la réceptivité de cette nouvelle ?

Moi j'ai l'impression que ça a bien été reçu, je n'avais pas de peur parce que j'étais à l'aise avec le fait que ça ne convient pas à tout le monde et que les gens à qui ça ne convient pas naturellement allaient partir. Dans le livre de Laloux, il parle de 20% de personnes qui s'en vont, donc quand tu fais le virage opale, tu as à peu près 20% de ton effectif qui quitte l'organisation parce que ça ne lui convient pas et c'est parfait. Effectivement, c'est pas pour tout le monde ce modèle-là. Il y a des gens qui veulent suivre le modèle vertical ou le modèle classique et qui sont très à l'aise là-dedans et très performants là-dedans. Donc, je n'avais pas peur parce que la grosse crainte, ça allait être que l'entreprise, que l'équipe n'adhère pas. C'était ça la grosse crainte, que l'équipe dise « moi, ce n'est pas un modèle qui m'intéresse ». Mais en fait, j'avais deux craintes. D'abord, j'avais que XX ne suive pas parce que si XX ne suivait pas, on n'aurait pas pu aller plus loin, ça c'est sûr. Mais je la connais et je sais que c'est quelque chose qui la motive. Et la deuxième crainte potentielle, c'était que l'équipe n'adhère pas. Mais moi, comme j'étais convaincue et à cette étape-ci, XX était convaincue aussi que c'était ce modèle-là d'organisation qu'on voulait. J'étais très à l'aise avec le fait que les gens qui ne voulaient pas adhérer avec le projet, il valait mieux qu'ils s'en aillent parce qu'ils n'allaient pas s'épanouir dans ce modèle-là. Donc, on ne veut pas garder des gens... Moi, j'aime la liberté. Une de mes valeurs, mes trois valeurs, c'est la liberté. Donc, si les gens ne s'épanouissent pas dans l'organisation, ce n'est pas un échec ni du côté de l'organisation, ni du côté de la personne.

C'est juste que tout le monde n'est pas fait pour matcher avec tout le monde. Donc, j'étais à l'aise avec ça. Donc, je n'avais pas de crainte que ça ne se passe pas bien et je pense que ça a été bien accueilli par les personnes qui sont restées.

Il y a des personnes qui sont parties à suite à ça ?

Je pense qu'XX n'était pas... J'avais le feeling qu'elle n'avait pas le profil opalité à 100%. Puis, dans ses arguments de pourquoi est-ce qu'elle partait, c'est ça qui s'est révélé. Et je pense que XX non plus. En tout cas, c'était les deux personnes pour qui j'aurais eu un doute. Donc, après, c'est circonstanciel leur départ aussi à d'autres choses. Mais peut-être que quelqu'un d'autre serait parti, je t'aurais dit « Ah oui, non plus, il n'avait pas le profil Opale ».

Oui, c'est possible.

Non, mais en tout cas, il n'y a jamais de regrets quand les personnes sont bonnes. Parce que, par contre, l'opalité, je ne pense pas du tout que ça ait de conséquences sur le client. Pour moi, les enjeux de la mise en place de l'opalité, c'est vraiment interne.

D'ailleurs, est-ce que, par exemple, les deux réunions qu'on a faites pour Caroline et puis Amélie, est-ce que ça aurait pu se faire dans une entreprise verticale ?

Est-ce qu'une entreprise verticale aurait vu la pertinence ? Je ne suis pas sûre. Parce que là, l'objectif de ces deux rencontres-là, c'est de prendre soin des employés qui restent. Mais ça, ce n'est pas une perspective classique. Ce sont des entreprises rouges et oranges. Et c'est aussi de prendre soin de l'employé qui s'en va. Et ça, dans les entreprises rouges et oranges, ce n'est pas du tout une perspective. C'est-à-dire que quand tu quittes une entreprise, soit c'est conflictuel, soit c'est déception, soit c'est circonstanciel dont on a dû tirer la personne, mais on n'a pas le souci de prendre soin de la personne qui s'en va. Donc, je ne pense pas qu'une entreprise verticale aurait vu la pertinence de demander une heure de temps à l'équipe au complet. Donc ça, si tu te mets dans une perspective orange, ça coûte beaucoup d'argent. Une heure de temps de tes employés qui sont payés pour prendre soin d'une seule personne, tu vois la non-rentabilité en termes orange-rouge. Donc, je ne pense pas du tout qu'eux, ils verraient la pertinence.

Effectivement. Et ensuite, tu m'as parlé du coup des salaires et tout ça, mais quelles sont les prochaines mesures mises en place par Touriscope au niveau de l'opalité ?

Oui. Alors, les prochaines mesures, c'est vraiment de finaliser, de l'encodage et de lancer les rôles. Ça, puis pour ça, il faut finaliser les processus et les procédures qui sont mises en place entre nous. Donc là, c'est ça que je travaille là-dessus tout cet été et clarifier. Donc, une des procédures, c'est les procédures salariales, parce que dans les entreprises classiques, la procédure salariale, elle est facile en fait. Elle est basée soit sur ton résultat, donc combien tu participes au chiffre d'affaires de l'entreprise, soit sur l'ancienneté. Mais dans les entreprises opales, on ne fonctionne pas comme ça parce qu'on cherche avant tout à réfléchir à ce qu'on cherche à valoriser. Donc, l'ancienneté, tu cherches à valoriser le fait que la personne, elle reste longtemps dans l'organisation. Donc, elle n'a pas besoin de se dépasser. Elle n'a pas besoin de réfléchir sur elle-même, d'être en posture d'amélioration continue. Elle a juste à garder le même poste et elle va être récompensée dans son salaire. De l'autre côté, participer

au chiffre d'affaires, la personne, ce qu'elle doit faire d'une certaine façon, c'est être meilleure que les autres. Pour avoir une meilleure qualité de vie, elle doit être meilleure que ses collègues. Donc, d'une certaine façon, pénaliser ses collègues d'une façon ou d'une autre pour être meilleure que ses collègues. Donc, c'est ça que tu valorises. Comme nous, ce n'est pas ça qu'on valorise. Il faut définir une autre échelle salariale et voir c'est quoi qu'on valorise. Est-ce que c'est la collaboration ? Est-ce que c'est l'amélioration continue ? Est-ce que c'est comment tu nourris le projet Touriscope au complet ? Mais tu peux aussi avoir une échelle ancienneté, une échelle un peu... Tu peux aussi rajouter ça dans ton gros gâteau de rémunération, mais c'est juste que ce n'est pas les deux seules valeurs. Donc, la réflexion à avoir en partie tout seul, d'abord moi, après Aude et moi et après ça, avec l'équipe, pour voir qu'est-ce qui est important pour le projet Touriscope.

Ok, c'est intéressant. Ça ne doit pas être facile, cette étape-là.

Aucune étape n'est facile. Moi, j'ai trouvé très difficile la section, quand j'étais partie en Nouvelle-Écosse pour faire l'encodage, pour définir les rôles, la raison d'être de chacun des rôles, les attendus de chacun des rôles. J'ai trouvé ça très, très difficile. Mais en même temps, c'est un autre rapport de localité, c'est que tu n'as pas de rôle qui n'a pas de raison d'être.

Super, merci beaucoup. Maintenant, je vais passer sur le thème du développement durable. Est-ce que tu peux me dire ce qu'est le développement durable pour toi, s'il te plaît?

Le développement durable pour moi, c'est vivre bien pendant longtemps avec son écosystème complet.

Ok. Est-ce qu'avoir des valeurs de durabilité au sein de l'entreprise dans laquelle tu travailles c'est important pour toi?

Pour moi, c'est indissociable du concept d'opacité parce que le concept d'opacité, il faut que tu répondes à un besoin du monde. Il faut que tu répondes à un besoin de l'humanité, il faut que tu nourrisses quelque chose dans l'humanité qui n'est pas nourrie autrement. Pour moi, le bien-être, c'est le volet social du développement durable. Le bien-être financier, c'est le volet économique du développement durable. Et puis après ça, toute la perspective que nous, on cherche à valoriser l'écosystème touristique. L'écosystème, c'est l'écosystème physique et l'écosystème humain. Donc, c'est très en lien avec notre raison d'être de tous les cercles.

C'est vraiment le cœur de mon mémoire. C'est vraiment d'essayer de voir si l'opacité, ça va engendrer plus de pratiques durables qu'un mode de gestion plus vertical.

Après ça, tu as tout le concept de l'opacité. Je fais très attention aux mots. Je trouve que c'est très important les mots. En opacité, tu considères que l'entreprise est un écosystème vivant qui est détaché des personnes qui constituent l'organisation. Donc en fait, on considère que Touriscope s'est manifesté à moi dans le sens où j'ai saisi les opportunités pour créer Touriscope. Mais Touriscope est indépendant de moi aussi. C'est vraiment un organisme vivant comme la culture d'un pays est un organisme vivant en tant que tel, mais qui est mouvant sans arrêt, qui se transmet, qui parfois est en danger, qui change, qui s'adapte et tout ça. Donc, l'organisation, c'est la même chose. Il y a beaucoup du vocabulaire de l'opacité qui est très axé sur l'écosystème, le vivant, les êtres. C'est beaucoup plus que le vocabulaire dont je parlais

tout à l'heure, la stratégie, les plans d'attaque qui ont été mis en place par des hommes. Tu vois ce que je veux dire ? C'est très masculin, qui est très dans la domination, qui est très dans l'énergie masculine en fait. Alors que l'opacité, c'est beaucoup des hommes aussi qui sont propriétaires, mais c'est plus l'énergie de la vie, c'est ça, plus que de l'attaque, la domination.

Comme dans sa conférence, il dit qu'il faut venir avec, quand tu es dans une entreprise verticale, tu viens avec un seizième de ta personnalité parce que tu mets de côté ta féminité, ton machin. Alors que dans une entreprise opale, tu viens à 16 sur 16, c'est hyper intéressant. Ok, donc est-ce que tu penses que le mode de gestion d'une entreprise peut influencer ces pratiques durables à l'interne ?

Ah oui, je pense que oui, définitivement. Parce que si les dirigeants ne croient pas au développement durable, ils ne vont pas mettre de l'énergie là-dedans. Ou alors l'équipe va tout le temps, tout le temps devoir lutter pour expliquer pourquoi c'est important de mettre de l'énergie là-dedans, ou du temps là-dedans, ou de l'argent là-dedans. Donc les impacts ne seront jamais aussi gros que si c'est la conviction des responsables de gestion. Mais donc si un directeur d'une entreprise verticale, il a des ambitions durables, donc toute l'entreprise aura quand même...

Donc c'est vraiment la personne qui l'influence et ce n'est pas le fait que ce soit vertical ou horizontal.

Non, moi je ne pense pas, parce que tu sais, tu as de très grosses entreprises comme Desjardins par exemple, qui sont super verticales, qui ont des engagements forts du côté du développement durable. Après, c'est quoi les raisons ? Est-ce que c'est pour paraître bien auprès des clients ? Je ne sais pas, mais je ne pense pas qu'il n'y ait que ça. Je pense que c'est quand même... Il y en a plein des exemples. Virgin Mobile, qui est très verticale aussi, ben lui, il met le bien-être de ses employés au cœur de tout. Tu pourrais dire que c'est une action durable. Il met en avant le bien-être de ses employés avant le bien-être des clients. Donc tu pourrais dire que c'est une approche durable de voir les choses comme ça. Non, non, ça je pense que c'est... Mais ça doit être la conviction des dirigeants, parce que sinon, je pense que c'est trop d'énergie à mettre pour les employés.

OK. Et sur une échelle de 1 à 10, donc 1 c'est le plus bas, 10 le plus haut, à quel niveau tu évalues l'engagement de Touriscope au niveau social ?

Ben moi, je trouve qu'on change quand même... Je ne veux pas dire qu'on change des vies, mais on change quand même des perspectives dans le développement territorial qui ont des impacts gros sur le social, quoi. Donc peut-être 5, 6. On n'a pas d'engagement... Comme on n'a pas d'engagement formel en dehors de l'opacité, je dirais 5, 6.

OK. Et puis au niveau environnemental ?

Au niveau environnemental, ben on a quand même une RSE, donc... Mais on pourrait faire plus, on peut toujours faire plus, on compense nos déplacements, mais je pense que la réflexion, elle pourrait vraiment être plus poussée sur l'environnemental. Donc je dirais 4, 5.

OK. Et au niveau économique ?

Économique... Celui-ci, je le montrerai plus, parce que les clients qu'on accompagne, les répercussions que ça a sur le développement des communautés, je dirais 7, 8.

OK. Merci beaucoup.

Est-ce que j'étais plus négative que les autres ?

Oui, c'est drôle. Personne ne voit les choses de la même façon. Dès que j'aurai tout fini, etc., je pourrais vous faire un petit récap, un petit peu de tout ce que tout le monde a dit.

Ah oui, c'est super intéressant dans la culture d'entreprise aussi, notamment, tu vois, de voir c'est quoi la perception de chacun.

Maintenant, je vais passer sur la gestion de projet, parce qu'il y a une partie de mon mémoire qui est dédiée à ça. Donc, tu m'en as un petit peu parlé en me disant qu'il y a eu des changements au niveau des rôles, etc. Est-ce que tu veux ajouter quelque chose par rapport à ça, au niveau de la différence entre avant le virage opale, puis maintenant, sur la gestion de projet?

Il y a beaucoup de travail encore à faire sur la gestion de projet. D'ailleurs, tu as vu, quand on a fait l'exercice des rôles, c'est le cercle projet qui nous pose le plus problème. Ça, c'est révélateur du fait que ce n'est pas clair dans la tête de tout le monde à quoi ça devrait ressembler. C'est clair dans la tête de tout le monde ce qui se passe maintenant, mais je pense que ce n'est pas clair dans la tête de tout le monde ce à quoi ça devrait ressembler.

Donc, celui-ci, il est encore en construction, disons, en amélioration. C'est peut-être le volet qui est le moins opale de tous.

Ok. Très bien. Est-ce que Touriscope accepte de travailler sur des projets qui vont à l'encontre de vos valeurs?

Ça, c'est un peu une question difficile à répondre parce que si on n'accompagne que des gens qui sont déjà convaincus des mêmes valeurs que nous, on ne convertit pas les autres en fait. Tu vois, moi, ça m'est déjà arrivé de travailler avec... Je peux te donner un exemple sur les communautés autochtones. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick n'est vraiment pas le gouvernement qui est le plus engagé pour la valorisation de la culture autochtone, surtout d'un point de vue touristique. Ils m'ont approché pour me demander de les aider à réfléchir à comment est-ce qu'on pouvait aider directement ces communautés-là à développer le tourisme autochtone. Si je leur disais non parce qu'ils sont ouvertement discriminatoires envers ces communautés-là, je manquais une opportunité de transmettre notre vision à nous de à quoi devrait ressembler un développement touristique autochtone respectueux, bienveillant et collaboratif en fait, si tu veux. Parce que je connaissais des autres personnes à qui est-ce qu'ils voulaient donner ce mandat-là, qui sont des néo-brunswickois probablement pas sensibilisés autant aux enjeux autochtones, donc qui auraient répondu à la demande du Nouveau-Brunswick, qui auraient confirmé le Nouveau-Brunswick dans son idée que les entrepreneurs autochtones, de toute façon, ne peuvent pas se développer tout seuls et donc peuvent pas faire du tourisme autochtone, donc c'est pas la peine de mettre de l'argent là-dedans parce que de toute façon ils n'y arrivent pas ou ils vont profiter des aides, c'est comme tous les... qui

seraient allés dans ce sens-là. Et donc je suis contente d'avoir fait ce projet-là, même s'il a fallu lutter beaucoup puis expliquer beaucoup qu'il y avait une autre perspective à avoir. Donc parfois on collabore avec des clients qui ont une vision différente pour les amener à concilier avec nous.

Ok, ouais, c'est bien, c'est intéressant. Ok, merci. Pour finir, du coup, est-ce que tu penses que la gestion de projet, bon c'est encore un petit peu répétitif, mais la gestion de projet d'une entreprise opale va être différente d'une entreprise verticale?

Je sais pas, je sais pas, je sais pas si ça l'est en tant que ça. Dans les opérations en tant que telles, en fait, je pense que ce qui est différent de ce que j'ai pu lire dans Laloux, dans mes différentes lectures, c'est mettons sur Morningstar qui est un producteur et un transformateur, donc là il produit, il transforme les tomates et tout ça. La personne qui est à la transformation de la tomate, donc qui est sur la chaîne de montage de la transformation de la tomate, va rester dans ce rôle-là, va pas jouer le rôle de comptabilité ou le rôle de... il va rester dans ce rôle-là. Par contre, les mécanismes de prise de décision vont être différents d'une entreprise verticale. Dans la productivité, dans une entreprise verticale, il faut que tu demandes tout le temps l'autorisation pour avoir le droit de faire ci, de faire ça, d'innover, de penser différemment, etc. Alors que dans une entreprise Opale, on part du principe que tout va bien aller jusqu'à ce qu'il y ait un problème. Dans une entreprise verticale, tu pars du principe qu'il va nécessairement y avoir quelque chose qui se passe très bien si tu dis pas non. Dans une entreprise Opale, tu dis oui jusqu'à ce que tu sois obligé absolument de mettre une contrainte qui dit non. Mais dans la productivité en tant que telle, la personne qui est sur sa chaîne de montage, elle va faire les mêmes tâches qu'elle soit dans une entreprise verticale ou dans une entreprise opale. Mais les mécanismes de demande, d'autorisation, puis de penser différemment et d'amélioration continue vont être différents.

C'est intéressant.

Et puis après ça, il y a des entreprises verticales qui sont très innovantes aussi et très axées sur l'agilité quand même.

Desjardins est comme ça. Ils mettent peut-être même encore plus que nous les volets agilité, et tout ça de gestion de projet en tant que telle.

Ah super intéressant. J'ai fait un peu le tour. Je vais te poser une dernière question plus ouverte. Est-ce que tu penses que la gestion horizontale, c'est la réponse aux nouveaux besoins des travailleurs?

Je pense que tout le monde n'est pas fait pour ça. Ça, c'est complexe. C'est sûr que tant que l'école continue à former comme elle forme, tu as beaucoup de déconstructions à faire pour être bien dans une entreprise au palme. Même si tu as une sensibilité Opale, tu as beaucoup de... Tu vois, je peux te donner un exemple très basique. Il n'y a pas longtemps, tu as demandé à Aude, est-ce que je peux faire du télétravail en France? Ça, c'est une déconstruction à avoir d'un modèle très classique où il faut que tu demandes l'autorisation pour faire une action qui n'a aucune conséquence possible négative sur l'entreprise. Mais là, ça m'a permis de valider qu'il y a un processus à mettre en place pour expliquer comment est-ce qu'on fait pour demander s'il y a besoin de demander le télétravail ou pas.

Mais tu vois, le télétravail, nous, la consigne, c'est tant que ça ne dérange pas tes collègues, ne menace pas tes clients et tes projets, il n'y a pas de frein à faire du télétravail. Il n'y a pas besoin de demander l'autorisation. Donc là, il y a une petite déconstruction à faire. Et je pense que peu importe ton degré d'intérêt pour l'Opalité, comme on vient de milieux qui sont très verticaux avec l'école, l'université, tout ça, on a tous de la déconstruction à faire, moi la première. Je pense qu'il y a des gens qui sont très bien fonctionnaires. Je pense qu'il y a des gens qui sont très... Tu vois, mon ami qui est militaire, dont je vous parlais tout à l'heure, lui, il est super bien dans un environnement militaire. Il est super bien là-dedans. Donc ce que j'espère pour l'humanité, par contre, c'est qu'il y ait assez d'entreprises Opales pour que les gens pour qui ils sentent un appel vers ce modèle-là, ils aient le choix de travailler dans cette organisation-là et qu'ils ne restent pas dans d'autres modèles parce qu'ils sont contraints et parce qu'ils ne savent pas qu'il y a d'autres possibles. C'est plus ça que je vois. Mais je ne suis pas sûre que tout le monde soit fait pour ça. Donc ça répond aux besoins des nouveaux travailleurs qui ont un appel, qui ont un élan pour ce genre de modèles-là.

C'est vrai que quand tu as toujours été dans des entreprises verticales, c'est compliqué. Hier, on en parlait avec XX au niveau des horaires. Puis elle me disait que vous avez eu une discussion par rapport à ça, aux règles du jeu, parce que même si on vous dit que c'est horaires flexibles, tout le monde était bien présent de 9h à 17h, etc. Je sais que je me mets sur ces horaires aussi parce que c'est machinal. Peut-être qu'au fur et à mesure du temps, je vais me dire que je travaillerai le vendredi soir et puis je me prends mon lundi matin. C'est vraiment bon.

J'ai beaucoup aimé que tu poses la question à XX par rapport au télétravail parce que ça m'a fait réaliser que ça, c'est quelque chose qui n'avait pas été cadré. On aura toujours des questions, on aura toujours des gens qui ne sortent pas d'entreprises opales. Pour l'instant, tu es la seule à avoir posé la question. Peut-être dans deux semaines, c'est XX qui va me poser la question. Elle n'a jamais eu à me poser cette question-là, mais ça m'a fait réaliser que ça, c'est quelque chose qui n'avait pas un cadre de protection là-dessus. C'est ouvert, oui, on peut télétravailler, mais il n'y avait pas la protection qui va avec, qui est sous quelles conditions tu peux télétravailler et est-ce qu'il faut que je demande l'autorisation pour télétravailler ? Tu vois, là, tu as l'exemple concret. Le plus important dans nos qualités, c'est de rajouter un cadre de protection. Protection, c'est un grand mot, mais tu vois ce que je veux dire.

Merci beaucoup pour toutes tes réponses. Est-ce que tu as des questions, des commentaires à me faire ?

Non, ça fait le tour pour toi ?

Oui, peut-être que là, en continuant ma rédaction, il y a des petits points qui vont me ressortir que je te demanderai, mais c'est vraiment intéressant. Tu m'as donné plein de pistes, tu m'as fait allumer plein de petites cases, c'est vraiment cool.

Si tu veux discuter aussi des points négatifs ou des enjeux, je ne sais pas si ça tu veux l'aborder dans ton mémoire, mais ça peut être intéressant aussi de voir c'est quoi les enjeux.

Ah oui, parce que là, je n'y suis pas encore, mais c'est vrai que la

troisième partie, c'est l'analyse des résultats, des entrevues, des questionnaires, etc. Et puis, ce sont aussi les recommandations, les limites, etc., tout ce qu'on a rencontré. Donc là, j'avoue que je ne me suis pas du tout penchée, mais c'est possible que j'y arrive, donc je vais y réfléchir.

N'hésites pas, bonne journée !

Annexe P : Retranscription de l'entretien de l'acteur F

Source : Elise Delaplace

Date : 18/07/2023	Enquêté : Acteur F, membre de TouriScope	Entretien n 6
Lieu : Visio-conférence Montréal, QC		
Durée : 47 minutes		

Elise : Bonjour, dans le cadre de mon mémoire, j'analyse l'influence du type de management d'une entreprise sur ses pratiques durables. Donc, je vais vraiment, moi, me spécialiser à la fin de mon mémoire sur TouriScope, mais d'abord, je voulais faire une étude plus générale. Donc, pour commencer, est-ce que tu pourrais te présenter et puis me dire quel est ton rôle à TouriScope, s'il te plaît?

Salut, bah écoute, donc moi je suis éclairceuse en attractivité touristique et donc on a changé nos titres il y a un an à peu près je dirais, parce qu'avant on avait des titres un peu plus traditionnels, donc moi mon titre c'était chargée de projets puis là on est toutes devenues éclairceuses, donc c'est ça, puis après ça la suite du titre c'était à la décision de chacune de choisir qu'est-ce qu'on voulait, donc moi c'est ça, c'est éclairceuse en attractivité touristique. Ça fait trois ans que je suis chez Touriscope, en fait avant de travailler chez Touriscope, je travaillais un peu à mon compte, puis je faisais des mandats à la pige un petit peu avec Touriscope, étant donné que j'avais travaillé avec XX, XX et XX à la Chaire de tourisme, eux ils travaillaient ensemble, ils me connaissaient puis ils avaient des besoins pour certains mandats parce qu'ils avaient trop de charges de travail, donc ils commençaient un petit peu à travailler comme ça avec Touriscope, puis bon après la pandémie est arrivée aussi, en même temps, finalement Touriscope a proposé de m'embaucher, donc je pense que je suis la troisième employée officielle de Touriscope, je sais pas si tu savais, mais avant c'était un modèle où c'était des consultants externes, ils n'étaient pas employés, XX, XX et XX aussi au début, donc la première employée c'était XX après ça il y a eu XX juste avant moi en septembre, puis ensuite il y avait moi, donc c'est comme c'est vraiment on assiste à l'évolution de Touriscope au fur et à mesure. Est-ce que tu voulais savoir mon rôle, je sais pas, donc c'est ça comme je te dis, officiellement mon rôle avant c'était chargé de projet, mon rôle est toujours le même pour l'instant, donc c'est vraiment de gérer les mandats qu'on obtient, donc de plus en plus aussi de faire des propositions, donc de répondre aux appels d'offres ou en tout cas aux sollicitations de la part de potentiels clients, donc d'analyser le besoin, réaliser la proposition, monter la proposition, donc de déterminer est-ce qu'on va être capable de le faire, est-ce qu'on a la capacité de le faire, les échéanciers, déterminer la méthodologie et le budget, donc ça c'est une partie de ce que je fais, puis sinon après ça c'est vraiment donc la gestion de projet et la réalisation de projet, parce qu'on fait pas juste la gestion de projet, donc c'est à dire de coordonner les équipes, gérer les échéanciers, tout ça, mais on fait aussi de la réalisation de tâches dans le projet, donc c'est un peu ça, puis là c'est ça, comme tu sais on est en transition

vers l'opacité, donc les rôles sont un peu amenés à changer, mais en même temps on va essayer de garder des rôles qu'on fait déjà, et de juste réorganiser tout ça, donc c'est ça.

Ok, super, merci. Qu'est-ce qui t'a motivé à faire partie de l'équipe Touriscope ?

En fait, comme je te dis, je travaillais à mon compte juste avant, puis la chaire de tourisme c'était une structure très fonctionnaire, ça fait partie de l'UQAM, donc c'était très hiérarchique, il y avait beaucoup de validations à donner, puis en termes de dynamisme, en tout cas moi c'est pas ce qui me correspondait, donc c'est sûr que je cherchais, ça m'a fait un peu me dire OK je vais aller vraiment pas dans ce type de structure, ça me correspond pas du tout, après ça j'ai travaillé pour une start-up, donc c'était vraiment l'opposé, pas du tout structuré finalement, mais je suis pas restée très longtemps, ça a pas marché, pas à cause du modèle de start-up, mais plus que c'était pas le rôle que j'avais, me correspondait pas, puis après ça c'était pas forcément l'idéal pour moi, puis donc après je recherchais vraiment quelque chose pour avoir quand même un bon équilibre aussi dans ma vie perso puis professionnelle, et c'est sûr que finalement du conseil et de l'analyse en tourisme, c'est ce que j'ai fait depuis que j'ai fini la maîtrise, donc c'était vraiment une suite logique d'aller vers Touriscope, mais je te dirais que c'était vraiment différent quand je suis arrivée, parce que c'est ça, on était vraiment les premières employées, donc ça a vraiment tellement changé quand j'y repense en à peine trois ans.

Je te poserai justement des questions par rapport à ça. Super, merci beaucoup, maintenant je vais passer plus sur des questions au niveau du mode de gestion, au début j'ai deux questions plus générales pour toi, est-ce que selon toi la localisation géographique d'une entreprise, ça peut influencer son mode de gestion ?

C'est une excellente question, je sais pas, je pense que oui, c'est sûr que tu as la localisation géographique, c'est à dire que tu as comme nous, où on n'a pas de localisation géographique dans le sens où on n'a pas de bureau, donc on est vraiment tous un peu partout, donc c'est sûr que tu ne peux pas avoir le même mode de gestion quand tu es 100% télétravail, je pense que si tu es dans le début des grosses tours à bureau ou dans les systèmes un peu plus type fonctionnaire, je te dirais que je me suis jamais vraiment posé la question, mais déjà ça je pense que oui, puis après c'est sûr qu'avec tout l'aspect géographique, tu as l'aspect de la culture de là où tu es localement, selon là où ton entreprise est localisée, potentiellement ton entreprise va être imprégnée de la culture entrepreneuriale qu'il y a dans le pays ou dans la ville où tu es, donc ça peut jouer quand même beaucoup, moi je trouve qu'il y a des différences entre la France et ici, c'est juste de cultures en fait qui font que tu n'as pas forcément la même façon de gestion. Je me suis vraiment jamais posé la question, c'est bon, c'est bon.

Et ensuite est-ce que tu penses que la culture d'entreprise ça peut influencer le mode de gestion ?

Il faudrait que tu me donnes une définition pour différencier les deux à ce moment-là, parce que le mode de gestion c'est vraiment la façon dont on gère l'entreprise, mais est-ce que tu rentres dans culture ?

C'est plus peut-être au niveau des valeurs des gérants, de l'entreprise, leurs objectifs ?

Ouais, définitivement oui, parce que là on en a un très bon exemple avec Touriscope, mais même au-delà de ça, la culture d'entreprise je pense qu'elle est vraiment influencée par les têtes pensantes de l'entreprise, qui vont s'entourer de personnes qui featent finalement dans la culture d'entreprise, qui leur tient à cœur. Puis comme je te dis, donc Touriscope est un très bon exemple parce que si XX s'est tournée vers l'opacité, je pense que c'est parce qu'elle avait une vision d'une culture d'entreprise qui répondait à ses valeurs personnelles, puis c'était pas l'inverse, elle a pas choisi le mode opale et du coup elle est devenue comme ça, c'est comme vraiment ça partait d'elle et donc de la culture qu'elle voulait avoir dans son entreprise, puis c'est ça qui allait ensuite influencer le fait qu'elle a trouvé un modèle qui correspondait à ça.

Super. Maintenant ça va être plus des questions sur l'opacité, est-ce que tu peux me donner ta définition à toi de l'opacité ?

Ouais, je vais essayer ! C'est drôle parce que ça fait comme je sais pas deux ans peut-être qu'on en parle, puis je sais pas, à chaque fois que je l'explique, je l'explique jamais de la même façon et en plus je sais même pas si c'est vraiment une définition de l'opacité que je donne à chaque fois que je vais plus finalement dans l'autogestion qui fait partie de l'opacité, mais en tout cas pour moi l'opacité déjà c'est vraiment d'écraser la hiérarchie, c'est comme ton truc en pyramide, là c'est de le descendre, ton modèle traditionnel où tu as une pyramide avec des gens qui décident de tout et puis que ça passe de l'un à l'autre les décisions, là c'est vraiment d'aplanir ta pyramide pour que finalement tu sois dans un mode horizontal en fait, donc l'opacité c'est un mode de gestion horizontale qui fait que tu te retrouves à avoir une égalité aussi, on peut dire ça une égalité, que tu te retrouves à avoir vraiment une hiérarchie qui est un peu plus effacée, comme adoucie on va dire.

C'est déjà pas mal, merci. Comment as-tu appris la nouvelle du virage vers ce mode de gestion, qu'est-ce que tu as ressenti, comment t'as vécu ça ?

J'essaie de me rappeler parce que comme je te dis on en parlait quand même beaucoup avant que ça devienne vraiment comme concret, OK on va vers ça, tu sais XX elle en parlait des fois, qu'elle visait là-dessus, qu'elle trouvait ça vraiment intéressant, mais tu sais quand on a commencé à vraiment, l'année dernière je crois, on a fait une retraite avec XX où là on a un peu démystifié certains concepts et tout, donc ça devait être juste avant ça, je pense qu'on en a vraiment pu se parler concrètement. Je te dirais qu'au début j'étais un peu perplexe parce que j'avais, en fait déjà il y avait une question de compréhension, parce que je ne comprenais pas nécessairement comment, tu sais moi j'ai besoin de comprendre concrètement comment ça va se traduire, parce que je comprends le concept général en arrière de ça, mais je comprenais le concept général en arrière de ça, mais tu sais concrètement dans le day-to-day comment ça s'applique, c'était pas du tout clair pour moi, donc j'étais vraiment perplexe et j'avais comme, c'était un peu des sentiments mixés, c'est comme un truc vraiment excitant d'un côté parce que là, mais tu sais le concept, quand tu regardes le concept sur le papier c'est vraiment intéressant, mais de l'autre côté vraiment très perplexe, mais après c'est ma personnalité aussi, j'étais toujours un peu plus critique au début, donc je sais pas, j'étais un peu plus, on va attendre de voir, puis après je ne suis pas réfractaire à essayer des choses, donc ça m'a pas perturbée.

Ok, super, et qu'est-ce que tu as constaté qui a changé avant et puis après ce virage Opale, même si là je sais que c'est en cours encore?

Ouais, je trouve que depuis qu'on a un peu amené ce genre de réflexion et tout, déjà il y a des processus qui sont arrivés, donc bon, tu sais très récemment on a changé le format de la réunion du mardi, mais avant ça je trouvais qu'il y avait déjà des efforts qui allaient dans le sens de pas juste avoir quelqu'un qui prend les décisions, puis la validation constante, parce que au tout début il y avait vraiment un peu cet effet de, quand on réalisait une tâche que c'était validé par les filles, on l'a toujours un peu dans certains côtés, mais c'était vraiment pour, parce qu'initialement c'était vraiment beaucoup XX et XX qui avaient les leads de projet tout le temps, fait que c'est sûr que toutes les étapes étaient toujours très validées, etc. Après dès le début il n'y avait pas, tu sais j'ai jamais trop senti une grosse hiérarchie chez Touriscope donc c'est sûr que ça, c'est pas non plus une transition nette de, OK on va faire ça puis là ça fait une énorme transition, et puis c'est ça que je trouve qui est pas mal aussi d'un côté, parce que ça fait pas un changement énorme d'un coup, c'est sûr que là le défi va certainement être là au moment d'opérationnaliser les robots. Ouais c'est ça, donc je te dirais qu'il y a eu un petit peu des processus qui se sont mis en place, puis vraiment ce qui était flagrant c'est les réflexions de l'équipe qui tournaient quand même autour de ça, pour tout, que ce soit pour les mandats, que ce soit pour la gestion des opérations de Touriscope, etc. C'est comme ça a mis un mindset un peu chez tout le monde.

Ouais, toi personnellement est-ce que tu trouves que tu as pu changer au niveau de la motivation, ou pas du tout ? Est-ce que tu te sens plus concernée dans l'entreprise d'être au même pied d'égalité, ou ça n'a pas changé ?

Pour l'instant pas trop, parce que je me suis jamais sentie pas impliquée. En fait depuis le début que je travaille chez Touriscope, je pense qu'au début on avait peut-être un peu moins de mandats quand je suis rentrée. Rapidement j'étais amenée à travailler sur des processus internes, des choses internes à l'organisation, et pas que les mandats. Ce qui fait que ça contribue, pour moi parce que j'aime bien ça, mais ça contribuait à ce que je me sente vraiment impliquée, engagée, et tout ça. Pour l'instant, je te dirais que comme c'est pas encore en œuvre, j'ai pas l'impression que ça a encore eu un gros impact sur moi. C'est sûr qu'il y a un aspect motivationnel, parce que c'est tellement nouveau et rare un peu, comme il n'y a pas beaucoup ça dans toutes les entreprises, qu'on dirait que ça attise la curiosité. C'est comme, ok mais j'ai envie de voir comment ça va se mettre en œuvre, comment ça va marcher, puis participer à la réflexion, parce que c'est des choses que j'aime bien. Ça oui, effectivement, là-dessus ça a eu un effet, oui.

Ok, intéressant. Super, merci beaucoup. Maintenant, je vais passer au niveau du développement durable. Qu'est-ce que c'est le développement durable pour toi ?

Un vaste concept. Il y a la traditionnelle définition du développement durable qui est un développement intégré, puis qui prend vraiment en compte les composantes environnementales, économiques et sociales. Mais à chaque fois que j'y réfléchissais, je me disais, mais en fait, pour moi c'est comme du bon sens. C'est comme, ça devrait juste être naturel, puis ça devrait juste être la base de tout ce qu'on a toujours, parce que ça me semble évident, en fait. Mais c'est ça, quand tu théorises des choses, c'est que ça les rend, je sais pas, ça les complexifie, on dirait. Mais en même temps, c'est vrai qu'on n'était clairement pas dans un modèle de développement durable dans la société, parce qu'on a eu beaucoup de développement basé autour de l'économie. Mais pour moi, après, c'est juste mes valeurs, c'est

que c'est vraiment du bon sens, c'est ça. De prendre en compte, en fait, ton environnement, ton contexte, tout ce qu'il y a autour de toi, puis tout ce qui influe sur toi, ton entreprise, et toi, tous les impacts que tu vas avoir sur les autres et sur ton environnement, ça me semble la base.

Pour moi aussi. J'allais poser une question, est-ce qu'avoir des valeurs de durabilité au sein de l'entreprise dans laquelle tu travailles, c'est important pour toi?

Ouais. Franchement, je pense qu'aujourd'hui, peut-être pas avant, je sais pas à partir de quand c'est devenu indispensable pour moi, mais aujourd'hui, là, je peux te dire que c'est sûr que je serais incapable de travailler dans une entreprise où il n'y a pas des demi-mesures de développement durable, je pourrais pas. Donc ouais, c'est vraiment, c'est super important.

Ok, parfait. Sur une échelle de 1 à 10, donc 1 c'est le plus bas et 10 le plus haut, à quel niveau tu évalues l'engagement de Touriscope au niveau social?

Je sais pas, je dirais 6, dans le sens où dans nos mandats, dans la réalisation de nos mandats, peut-être 7, je sais pas, c'est dur. Parce que tu vois, dans nos mandats, c'est sûr que c'est quelque chose auquel on porte une attention, tu sais, puis de plus en plus, on tourne aussi le spectre des mandats vers les communautés d'accueil, les résidents, etc. Mais après, en tant qu'entreprise, bon, pour les employés, c'est vraiment bon, mais en tant qu'entreprise, tu sais, comme de retour à la communauté, genre, t'as des entreprises qui ont, je sais pas, des journées de bénévolat, tu sais, qui versent de l'argent à des associations, des choses, tu sais, comme on dit, si tu participes à une course, c'est tout, et pour faire une levée de fonds, des choses comme ça. En fait, je trouve que ce volet-là serait bon à développer chez Touriscope. C'est pour ça que je vais quand même mettre 7, parce que, tu sais, côté employés, plus les mandats, on est quand même assez portés là-dessus, mais retour à la communauté, de l'entreprise en tant que telle, ça manque.

Ok. C'est drôle parce qu'on en parlait, ben là, je viens d'avoir mon attribution des rôles, et puis, notamment, bien-être des employés, donc avec XX, on réfléchit sur l'activité qu'on va avoir en août. Oui. Et puis, XX, justement, lui, a suggéré qu'à un moment, on fasse une activité de bénévolat, tout ça. Donc, c'est prévu qu'on y réfléchisse.

Ok. Ben oui, c'est ça, tu vois. Et puis, je trouve que c'est important. Tu sais, il y a beaucoup d'entreprises qui font ça, maintenant. Genre, tu as une ou deux journées dans l'année qui sont payées par l'entreprise pour que tu ailles faire une activité bénévole. Et puis, tu sais, c'est un exemple parmi tant d'autres. Il y a certainement beaucoup d'autres choses que tu peux faire au-delà d'aller faire une journée de bénévolat. Mais tu sais, ta contribution en tant qu'entreprise, c'est au-delà de ce que tu vends.

Ensuite, au niveau environnemental ?

Bon, là, je vais mettre 6. On dirait que je suis dure.

Non, ça va. Non, ça dépend des personnes. Il y en a qui ont écrit de super bonnes notes. Il y en a, genre, XX qui a des notes en 4-5.

Au niveau environnemental, en fait, je pense qu'on se cache un peu derrière le fait qu'on a une faible empreinte environnementale. Ben, faible, c'est toujours discutable. Mais on a quand même une faible empreinte environnementale parce qu'on n'a déjà pas de bureau. Mais encore là, tu sais, c'est discutable. Est-ce que la somme de toutes nos maisons qu'on chauffe plus l'hiver, etc., ça coûte... Fait qu'il y a ça. Mais, par exemple, 6, c'est trop. Parce que, tu vois, on a quand même la composante des déplacements jusqu'à maintenant. On a beaucoup eu... On était dans la période de Covid, là, jusqu'à l'année dernière, où c'était encore même plus une question vraiment de se déplacer. Mais de plus en plus, on commence à nous redemander de nous déplacer. Puis, bon, ben, tu as vu la taille du Québec ou du Nouveau-Brunswick. C'est des gros déplacements à chaque fois. Puis, nous, on le sait que pour le travail, c'est mieux d'être sur place. Mais, tu sais, il y a toujours comme le dilemme de dire, OK, mais est-ce que tu y vas? Oui, mais c'est un déplacement. Est-ce qu'il est vraiment nécessaire, etc.? Puis, bon, on a... La chose qu'on a faite, c'est de commencer à calculer l'empreinte, les déplacements pour compenser. Ça va être une chose. Puis, l'autre chose aussi qu'on avait mise en place, que XX avait commencé à initier, c'était vraiment l'aspect... Désolée, tu me demandes une note, puis je parle pendant dix ans, mais...

Non, mais il n'y a pas de souci, c'est intéressant.

XX avait commencé, nous avait fait une petite formation sur l'empreinte carbone du virtuel parce que c'est ça, c'est la réalité, c'est qu'on est une d'empreinte carbone. C'est sûr que celle de Touriscope, elle ne doit pas être énorme parce que ça reste qu'on est une petite équipe, on n'a pas des gros, gros documents, des gros logiciels, etc. Mais c'est quand même quelque chose qu'il y a à prendre en considération. Et l'autre chose qu'il ne faut pas oublier aussi, c'est que le 100% télétravail, ça nous permet de voyager plus. Donc, est-ce que, finalement, tu ne te déplaces pas plus parce que, t'sais, moi je suis allée en vacances au Mexique, je suis allée en France, là je vais en Gaspésie en télétravail en septembre. Finalement, c'est très simple parce que je trouve qu'on a quand même réfléchi, on fait des choses, puis c'est sûr qu'on est quand même limité dans ce qu'on peut faire dans le sens où, c'est ça, on ne produit pas des déchets, mais c'est d'autres aspects à considérer.

Ok, c'est super intéressant, merci beaucoup. Et du coup, au niveau économique ?

Là, je pense que, je sais pas, je pense qu'on n'est pas trop mal parce que...Attends, redis ta question, l'échelle ?

Sur une échelle de 1 à 10, à quel niveau tu évalues l'engagement des touristes au niveau économique ?

J'ai pas trop quoi mettre là-dedans, en fait. Ben, je sais pas en termes de notes, mais tu sais, je trouve quand même qu'on a une vision économique qui est quand même... Bah, une vision, je sais pas, ouais, économique, qui est... Qui est pas folle, tu sais, comme... Tu sais, Touriscope a pas une vision de toujours faire plus d'argent, mais on garde... On se voile pas la face dans le sens où... Parce que, tu sais, longtemps aussi, on a parlé du modèle de coopération, de coop, là, pour Touriscope. Puis finalement, ça a jamais marché, mais je veux dire, on garde la réalité en face de se dire que, tu sais, on est une entreprise, faut faire de l'argent quand même. Mais, tu sais, jusqu'où tu vas, puis tu vois, je pense qu'on s'assure toujours de garder des prix qui sont adaptés aux clients parce que, tu sais, en même temps, on a tout comme client. Tu

imagines, tu peux avoir un ministère comme tu peux avoir une petite entreprise comme Cielo. On n'est pas dans la même gamme, là, tu vois. Il y a vraiment un effort là-dessus, aussi de s'adapter, puis... Tu sais, comme quand on est allé à Cielo, ils nous ont reçus avec le homard et tout, ben, tu sais, on leur a pas chargé les frais de déplacement, tu vois. Je trouve qu'il y a une vision qui est mesurée et qui rejoint un peu aussi le côté plus social, tu sais, de dire, ben, on s'adapte, mais tu sais, pas non plus en... Tu sais, on ne veut pas faire de la charité, non plus, là.

C'est ça. Ce n'est pas du bénévolat toute l'année.

Fait que, je sais pas, je dirais 7, mais comme je te dis, j'ai du mal un peu à évaluer cet aspect-là.

OK, ben, c'est très bien. Merci! Du coup, toi, tu as quand même un rôle au niveau RSE dans Touriscope. Est-ce que tu peux m'en parler un petit peu? Expliquer un peu les mesures que vous mettez en place?

Ouais, ben, moi, je suis un peu un imposteur, là. C'est XX qui avait vraiment tout démarré... En fait, XX avait commencé, donc, c'est dans son DESS. Elle avait fait un micro-programme à la base en environnement. Puis, en faisant son tour, elle a commencé à proposer, tu sais, de mettre en place des choses chez Touriscope, etc. Puis donc, c'est elle qui a vraiment initié le fait de... Ben, notre stratégie RSE, là, d'avoir donc notre stratégie RSE avec un plan d'action et tout ça. Donc, on est arrivé avec le plan d'action l'année dernière. Donc, c'est vraiment une réflexion qui s'est faite avec l'équipe. On a fait deux ateliers, en fait. Un premier atelier pour, tu sais, identifier vraiment vers où on voulait aller, etc. Puis, il y a un atelier plus de définition d'action. Donc, le SOMIA, là, le plan d'action que tu as vu, il est vraiment récent, tu sais. Il date de l'année dernière. Puis, l'idée... Je sais pas pourquoi, c'est un peu le seul sujet où, naturellement, on s'est dit que ça prenait un comité RSE. Puis, je me demande pourquoi, en fait. Il y a peut-être d'autres choses où on aurait eu besoin d'un comité. Mais, tu sais, je sais pas, spontanément, il y a eu la création du comité. Donc, c'était XX et moi. Moi, j'ai levé la main parce que, ben, c'est ça, j'ai commencé ma formation. Puis, vraiment, ça me tient à cœur. Donc, j'ai levé la main pour être avec elle sur le comité. Puis, l'idée du comité, c'était vraiment dans lequel tu vas être impliqué. C'était vraiment pas de tout faire et de faire toutes les actions. C'est vraiment, tu sais, un peu de chapeauter, d'assurer le suivi du plan d'action. Donc, on a notre plan d'action. Tu sais, comment on avance, comment les actions sont mises de l'avant. Est-ce qu'il y a des actions qui sont plus pertinentes? Est-ce qu'il y a d'autres choses qu'il va falloir amener? Mais l'idée, c'est vraiment d'impliquer tout le monde là-dedans. Ça, je pense que c'est pas nécessairement dans toutes les entreprises que c'est comme ça parce qu'il y a des modèles d'entreprises où c'est pas non plus forcément possible. Mais ce qui est le pire, on n'a obligé personne, mais je trouve que c'est le fun que tout le monde ait envie d'ajouter sa pierre à l'édifice. Donc, en termes d'action, c'est ça. Dans notre plan d'action, on a vraiment tout un tas d'actions. Puis, on a différents volets. Donc, il y a vraiment un volet sur nos services. C'est comment on peut contribuer à améliorer notre empreinte, notre impact, en fait, au travers de nos services. Donc, finalement, comment on peut contribuer pour l'industrie du tourisme. Je n'aime pas le mot éduquer, mais c'est un peu ça. C'est qu'est-ce que Touriscope peut faire pour que l'industrie comprenne aussi l'importance de ce sujet-là. Puis, parce qu'on le voit aussi dans les réflexions qu'on avait aussi, c'est de se dire qu'on a beaucoup de clients qu'on réalise, ils ne sont pas du tout rendus là, ils n'ont pas du tout ces priorités-là. Puis, c'est au Nouveau-

Brunswick, je pense que c'est un peu encore plus flagrant qu'au Québec, parce qu'au Québec, on commence à en parler avec le ministère qui a son plan d'action, etc. Donc, il y a vraiment un volet où c'est comment, par nos services, on peut contribuer à l'industrie du tourisme. Parce que moi, je reste quand même profondément consciente qu'on est dans une industrie qui n'est vraiment pas durable du tout. Nous, on est dans une petite bulle de développement régional. Je trouve que c'est une bulle. Quand je suis allée au Mexique, ça m'a frappée de me dire qu'en fait, on ne s'en rend pas compte, mais on fait partie de cette industrie des resorts et tout. Puis, il ne faut pas se le cacher que le transport, ça fait partie de développement régional. Le transport, il est là. Le transport, c'est le plus grand contributeur d'émissions de GES. Je pense que ça prend vraiment de faire des actions comme tu le peux, même si c'est sûr qu'on a toujours l'impression que c'est une goutte d'eau dans l'océan. Puis après, c'est ça, on a vraiment un volet qui est plus sur l'empreinte de Touriscope en tant qu'entreprise et un volet vraiment plus bien-être, on va dire. Donc, ça puisse être à l'interne, au niveau des employés. C'est là-dedans qu'on a un petit peu toute la question de la diversité, de l'inclusion aussi, parce qu'on n'a pas du tout de diversité chez Touriscope. Tu vois, ça, c'est comme quelque chose qu'il faut qu'on développe, tu sais.

Oui, c'est vrai.

C'est pas toutes les actions, mais grosso modo, c'est déjà pas mal.

Moi, je les ai étudiées un petit peu. Merci d'avoir complété. Et au niveau de la sensibilisation au client, je me rappelle qu'une fois, vous aviez parlé que vous vouliez, je ne sais pas si vous l'avez mis, vous vouliez mettre en place un auto-diagnostic.

Oui.

Ça consiste à, est-ce que c'est mis en place et puis du coup, est-ce que chaque client doit faire son auto-diagnostic avant de travailler ?

En fait, c'est en réflexion. On l'a pas mis en place encore. En fait, c'était parti plus largement d'un auto-diagnostic parce que, tu sais, on est toujours dans, on veut améliorer les processus, on veut que c'est toujours fluidifié et que ce soit toujours le plus facile, tu sais. Puis, c'était vraiment d'une réflexion plus large de se dire, OK, si on avait un auto-diagnostic en amont, quand on se rend à la rencontre de démarrage, quand on se rend, tu sais, qu'ensuite, on réalise notre mandat et tout, on a déjà beaucoup d'informations et des enjeux aussi qu'on n'aurait pas nécessairement identifié après parce qu'on a eu quelques mandats, en fait, où à la fin du mandat, tu sais, un peu comme vélo Bas-Saint-Laurent, on s'est aperçu qu'en fait, le cœur ou le nœud du mandat, ce n'est pas du tout ce pourquoi il nous avait contacté, mais qu'il y avait autre chose en arrière et ça, on s'en apercevait trop tard, tu sais, ça nuisait vraiment comme c'était compliqué, en fait, après pour réaliser tout le mandat et tout. Donc, on avait un peu démarré cette réflexion-là en disant qu'un auto-diagnostic, ça pourrait permettre d'identifier, tu sais, un peu des points de friction, des choses comme ça, de mieux cibler nos entrevues, nos consultations parce que, tu sais, moi, ce que je remarque à chaque fois dans tous les mandats, c'est qu'une fois que j'ai fait les entrevues, j'ai compris ce qui se passait, mais avant d'avoir fait les entrevues, tu sais, comme tu as beau connaître grosso modo ce que le client t'a dit et tout ça, tu sais, comme il te manque un peu de puissance, on dirait, tu sais. Donc là, c'est l'objectif de ces auto-diagnostics, puis après, tranquillement, ça a vite évolué vers l'aspect

durabilité parce que la plupart du temps, c'est sûr qu'on ne nous contacte pas pour ça, en fait, l'objet, le sujet des mandats, c'est pas pour mettre en place des démarches durables, tu sais, on commence à en avoir un petit peu, mais, tu sais, dans notre réflexion, on se dit, nous, on veut que ce soit toujours intégré dans les mandats, mais comment on fait pour que ce ne soit pas confrontant avec le client, tu sais, à la rencontre de démarrage, de leur dire, OK, mais là, on n'a pas parlé de votre implication durable, comment vous faites, tatata, puis, tu sais, il y en a qui ne comprennent pas, ils ne sont pas rendus là, c'est vraiment, l'idée de l'auto-diagnostic, c'est vraiment de leur poser des questions de façon neutre, tu sais, via un formulaire qu'ils répondent et d'avoir, tu sais, un peu les cartes en main pour ensuite savoir où appuyer, puis savoir comment orienter, finalement, comment on peut orienter des petites actions ou des petites, tu sais, de l'information au fur et à mesure, tu vois, donc, mais comme je te dis, là, c'est vraiment en réflexion, on n'est encore pas du tout, on n'a encore pas du tout rendu au stade de, tu sais, l'envoyer au client, puis c'est vraiment des choses sur lesquelles il faut qu'on travaille, là, donc, mais c'est difficile parce que, tu sais, tout de suite, dès que tu parles un peu de développement durable et de savoir, tu sais, où une entreprise se situe par rapport à ça, quand on regarde les questionnaires, les grilles d'évaluation et tout ça qui existent, c'est tout de suite du micro détail, tu sais, c'est genre, OK, comment vous gérez vos déchets, comment la gestion de l'eau, tu vois, on rentre tout de suite dans du très technique, du très concret, puis, tu sais, nous, on ne veut pas se rendre là-dedans non plus parce que, tu sais, on ne va pas leur faire une politique de DD, après ça, nous, c'est vraiment juste savoir où est-ce que, tu sais, comment on peut appuyer pour que eux aillent plus loin là-dedans, c'est un peu ça l'enjeu. Tu sais, c'est difficile de trouver comment le tourner, mais le seul autodiagnostic que j'ai fait, c'est avec la Société des musées du Québec où on fait des accompagnements, là, on avait un petit autodiagnostic avec XX qu'on envoyait avant la rencontre de démarrage, donc avant de débiter l'accompagnement, et c'est vraiment des questions un peu basiques sur l'entreprise, et là, on a intégré, avec vous, une politique de développement durable, etc. Donc, c'est des questions très simples, mais c'est ça. Donc, pour l'instant, c'est ça.

Ok, c'est super intéressant, merci, super. Est-ce que tu penses que le mode de gestion d'une entreprise, ça va influencer les actions durables à l'interne et à l'externe? Genre, est-ce qu'une entreprise avec une gestion verticale, elle aura autant d'implications vers le développement durable qu'une entreprise horizontale?

J'ai envie de te dire que ça dépend, parce que si une entreprise qui a un mode de fonctionnement vertical décide que ça fait partie de ses valeurs et que ça fait partie de ses priorités, elle va créer comme un service où il va y avoir un département, puis là, il va y avoir des actions dans ce sens-là. Là où je pense qu'un mode de gestion plus horizontal peut avoir vraiment des bienfaits, c'est dans le sens où les employés ont plus de place. Donc, potentiellement, ça dépend pas juste d'une ou deux personnes qui sont un peu des décideurs d'une entreprise. Donc, potentiellement, tu as un bassin moins grand quand tu es dans une entreprise plus verticale, parce que tu as moins de personnes qui peuvent se dire « OK, c'est notre priorité », tandis que dans une entreprise horizontale, c'est chacun. En tout cas, là, je parle pour aussi nous, comment on va fonctionner avec les cercles et tout ça, l'autogestion. Je pense que chacun va pouvoir amener assez facilement des enjeux ou des intérêts qui sont primordiaux ou intéressants. Même avant ça, tu vois, Touriscope, ça nous permet vraiment de faire ça. Typiquement, c'est un exemple très bon. La stratégie RSE, c'est né de la volonté de XX c'est pas XX et XX qui lui ont dit « OK, on veut faire une stratégie RSE » et qui veulent le faire, tu vois. Demain, si tu décidais que tu voulais t'intéresser à Chat GPT et monter un service

d'IA, ça se trouve que tu pourrais, tu vois. Je pense que l'autogestion, c'est comme facilitant pour aller, tu sais, pour mettre en place.

Ok, merci beaucoup. Et pour terminer, on va parler sur la gestion de projet parce que moi aussi, je m'intéresse un peu à la gestion de projet et puis j'en parle dans mon mémoire. Donc, pour commencer, est-ce que Touriscope accepte de travailler sur des projets qui vont à l'encontre de ses valeurs ?

Alors écoute, maintenant, je te vais te dire non parce qu'on a été confronté à ça l'année dernière, étais-tu là ? Non, c'était l'année dernière, je pense. Je suis vraiment très contente qu'on en soit arrivé là. En fait, dans tes autres entrevues, tu as dû en entendre parler, mais on a eu une proposition, on nous a fait contacter pour un musée sur la mine dans les cantons de l'Est. On était en train de discuter de ça, etc. Puis là, XX a vraiment enlevé la main en disant qu'elle n'était vraiment pas à l'aise de travailler là-dessus parce que dans sa famille, il y avait vraiment un historique avec l'amiante et tout ça. Moi, ça m'a vraiment fait allumer sur le fait que c'est clair qu'il y a des projets sur lesquels je n'ai pas envie de travailler, ça ne me tente pas. Après, c'est comme ça qu'on a fini par le mettre dans le plan d'action. Tu verras qu'il y a une action ou un pilier qui dit s'assurer que les employés qui travaillent sur un mandat sont à l'aise de travailler envers ce mandat-là. Mais après, là où je pense qu'on a un petit défi, c'est qu'on n'a pas de processus de choix là-dessus. Ça me fait penser que ça va être quelque chose qui va être amené dans un cercle quelque part. On en a discuté longtemps du musée de la mine parce que XX disait qu'en même temps, c'est le patrimoine québécois. Le patrimoine, il faut en discuter, il faut que tu le transmettes. Je suis d'accord. Comment on fait quand on n'est pas tous d'accord ? Je veux que toi, tu travailles sur un projet de je ne sais quoi que moi, je trouve vraiment... On ne me demande pas de travailler dessus, mais en même temps, c'est Touriscope. C'est où la limite de qui décide de quoi ? Puis on va vraiment souvent avoir ça aussi. Ce genre de dilemme, j'ai envie de dire. Comme là, le mandat pour tourisme Laval, moi, je suis moyennement à l'aise de travailler dessus parce que pour moi, le tourisme d'affaires... Puis là, en plus, on avance dans le mandat. Et moins, c'est en accord avec mes valeurs. C'est comme vraiment un jeu d'arrachement et tout, tu vois ?

C'est sûr. Moi, j'y ai pensé aussi. Mais il n'y a pas dans le GoNoGo une question par rapport à ça ?

Oui, il y a ça, mais c'est comment tu traces la ligne. Parce que tout est discutable, en fait. C'est comme le musée de la mine, là, c'était discutable. Finalement, on en est venu au fait. Parce que moi, je me disais, OK, si ce musée parle des effets négatifs qu'il a eus sur la santé, etc. Là, ça ne parlait zéro de l'humain, c'était juste sur la mine. Non, moi, à l'inverse, regarde le parc dont parlait XX ce matin. Oui, il y a eu des expropriations et tout ça. Ils en parlent. C'est comme ils contraignent à partager ce qui s'est passé. Puis c'est de l'histoire. Et là, OK, tu sais. Mais ce que je veux dire, c'est que oui, on l'a dans le GoNoGo, mais c'est limite parce que comment tu traces la ligne ? Là, certainement que pour Tourisme Laval, on n'a pas mis non à cette question. Alors oui, concrètement, ce n'est pas vraiment des valeurs. En tout cas, moi, ce n'est pas mes valeurs durables de Tourisme Laval.

Oui, c'est sûr. OK, c'est intéressant. Merci. Toujours niveau gestion de projet, puis comparaison avec les modes de management, est-ce que la gestion de projet d'une entreprise Opale est

différente d'une entreprise avec hiérarchie ? Est-ce que chez Touriscope, par exemple, tu as vu des différences depuis qu'on est en virage Opale ?

Tu sais, concrètement de quand on va avoir plus opérationnalisé les cercles et tout, je ne sais pas trop ce que ça va changer. J'ai du mal à m'en rendre compte. Moi, ce que je trouve qui est différent chez Touriscope, c'est qu'il n'y a pas de donneur d'ordre, je trouve. Puis c'est ça que je trouve qui est différent avec une autre entreprise. Par exemple, mon copain, il gère un projet pour une entreprise d'automatisation. Là, concrètement, il y a des donneurs d'ordre. C'est comme le gestionnaire de projet qui va dire, toi, tu fais ça, toi, tu fais ça, qui assigne toutes les heures et tout. Oui, on le fait, mais on dirait que c'est plus consensuel. Mettons que demain, je te demande si tu veux faire le benchmark, tu as le droit de me dire que tu ne veux pas, puis ce n'est pas grave, on va s'arranger autrement. Tu ne feras pas le benchmark, puis moi je vais le faire et tu as une autre tâche. Mais est-ce que c'est vraiment lié au mode de gestion ? Je ne sais pas. J'ai l'impression que c'est lié à ta capacité de gestionnaire. Je ne sais pas, parce qu'on est tous des personnes qui ont les mêmes valeurs et je trouve qu'on est toutes des personnes qui ne sommes pas des gestionnaires stricts, pas stricts, mais tu vois ce que je veux dire ? Donneurs d'ordre. On a plus dans un leadership un peu plus mesuré, puis c'est plutôt du travail. Je trouve que le mot collaboration prend son sens là.

Ok, c'est bon, merci. J'ai une dernière question ouverte. Est-ce que tu penses que la gestion horizontale, c'est la réponse aux nouveaux besoins des travailleurs ?

Je pense que oui, dans une certaine mesure. Toutes mes réponses, c'est oui, mais.

C'est bien, ça me permettra d'étouffer mes hypothèses.

En fait, un de mes questionnements, c'est de savoir si ce mode de gestion fonctionne avec n'importe quel type d'emploi, n'importe quel type d'employé. Je ne veux pas du tout paraître élitiste ou quoi, mais est-ce que dans une entreprise où c'est du travail plus manuel, avec des personnes qui ont fait moins d'études ou qui sont moins impliquées dans leur travail et tout, est-ce que ça fonctionne ? Est-ce que oui, ça va permettre de les engager, de les impliquer ? Ou est-ce que non ? Parce que souvent, on ne se rend pas compte, mais on gravite dans une sphère où les gens qui sont autour de nous pensent comme nous, ont un peu les mêmes attentes, etc. Des fois, forcément, tout ce qu'on lit, c'est dans notre domaine professionnel ou autre. C'est un peu à notre niveau. Donc, on a l'impression que tout le monde recherche ça, l'épanouissement au travail, puis l'engagement au travail. Mais oui, la génération d'après, ils recherchent ça aussi, mais je ne pense pas que ce soit ultimement ce que recherche tout le monde non plus. Je pense qu'il y a des gens qui n'aiment pas ça, avoir de l'autonomie au travail et s'auto-gérer, et avoir des responsabilités. Je pense qu'il y a des gens qui, pour eux, le travail, ça sera toujours le travail, et puis ils s'en foutent. Je pense que c'est quand même une réponse, oui, à ce que une grande partie de travailleurs va rechercher parce que de plus en plus, la hiérarchie, ça ne pourra plus fonctionner de la même manière que ça fonctionne, surtout avec la génération Z. Après, je ne suis pas sûre que ça devienne un modèle qui puisse s'appliquer partout, tout le temps. Je ne sais pas, mais je n'ai pas l'impression. Super, merci beaucoup.

Est-ce que tu as des questions, des commentaires à me faire, des choses à rajouter ? Non, écoute, je ne sais pas. J'espère que j'ai bien répondu à tes questions.

Oui, c'était vraiment intéressant.

Merci. Si on peut lire ton mémoire, tu nous enverras un lien et tout ça, quand t'auras!

Oui avec plaisir. Merci à toi et à bientôt.

Annexe Q : Retranscription de l'entretien de l'acteur G

Source : Elise Delaplace

Date : 20/07/2023	Enquêté : Acteur G, membre de Code Opale	Entretien n 7
Lieu : Visio-conférence Montréal, QC		
Durée : 40 minutes		

Elise : Bonjour, dans le cadre de mon mémoire, j'analyse l'influence du type de management d'une entreprise sur ses pratiques durables. Donc, je vais vraiment, moi, me spécialiser à la fin de mon mémoire sur TouriScope, mais d'abord, je voulais faire une étude plus générale. Donc, pour commencer, est-ce que tu pourrais te présenter et puis me dire quel est ton rôle à Code Opale, s'il te plaît?

Bonjour, je suis chez Code Opale depuis décembre 2021 à l'époque je travaillais encore pour nourrir c'est un groupe d'achats d'aliments biologiques et éco responsable en vrac dans lequel on a fait une transition Opale, donc à ce moment-là je combinais les deux. Là mon rôle je suis exclusivement dans Code Opale. En fait nourrir a fermé, a fermé ses portes et donc dans Code Opale j'accompagne des organisations justement dans le fait d'amener de nouvelles pratiques. Je vends des pratiques soit plus participatives ou plus vers l'opacité. Puis moi ma base dans le fond je suis coach PNL c'est-à-dire en programmation neuro linguistique.

Ok super merci beaucoup. Est-ce que tu peux présenter rapidement code opale s'il te plaît ? Quand est-ce que ça a été fondé, toutes les missions de l'entreprise, etc.

Parfait fait que donc code opale c'est c'est une coopérative qui a été fondée en 2018 si je ne me trompe pas donc on est sept personnes en ce moment, il y a plusieurs coachs dans code opale la plupart c'est des coachs du côté de l'agilité donc avec les méthodologies agiles et donc il y a aussi donc une partie qui se consacre plus à justement à l'opacité tout ça. Mais les deux ça se rejoint en fait dans le sens que l'agilité c'est beaucoup par rapport à l'organisation du travail d'une certaine manière, mais qui a la même philosophie que l'opacité, fait que les deux vont bien ensemble puisque là dans l'opacité ça l'englobe un peu plus grand, vraiment la structure et autres pratiques et puis donc la mission en fait de code Opale, la raison d'être donc c'est de créer des espaces d'écoute, d'accueil, de pratique, d'apprentissage. Finalement de ces nouvelles manières d'être et de faire ensemble.

Ok c'est super merci beaucoup et qu'est-ce qui t'a motivé à travailler chez code opale?

Ce qui m'a motivé c'est qu'en fait dans le cadre de nourrir donc là j'étais dans la posture de à la fois de personne source, de leader de l'organisation, de plusieurs cercles en fait. J'ai guidé la transformation justement vers l'opacité à l'intérieur de nourrir, mais c'est ça je me retrouvais à l'idée, mais j'avais aussi besoin d'être nourrie, d'échanger avec des gens, c'est question de pouvoir amener plus loin c'est ma pratique fait que c'est ça qui m'a motivé à aller vers code opale donc pour pouvoir être entouré d'autres personnes qui baignaient là-dedans finalement puis de pouvoir me nourrir.

Ok super, hyper intéressant, merci beaucoup.

Maintenant je vais passer à un thème plus général sur les modes de gestion. Donc j'ai deux petites questions générales, est-ce que selon toi la localisation géographique d'une entreprise peut influencer son mode de gestion?

C'est ça je ne suis pas sûre, tu veux dire mettons le fait que c'est qu'elle soit ici au Québec ou versus en France?

Oui c'est ça. Est-ce que ça peut influencer?

Je pense que oui ça peut influencer c'est du fait des justement les influences que cette entreprise-là va recevoir, mais en même temps maintenant avec internet je veux dire on a tellement accès à tout que je ne suis pas sûre que c'est nécessairement que ça l'influence vraiment.

D'accord merci et est-ce que tu penses que la culture d'entreprise peut influencer le mode de gestion?

Oui vraiment, vraiment en fait je pense que c'est une des bases là dans le sens que la culture d'entreprise va vraiment, ça fait partie selon moi la culture d'entreprise c'est de l'aspect du mode de gestion. C'est sûr que oui ça va l'influencer et vice-versa le mode de gestion, le mode de gouvernance va aussi influencer la culture.

Ok merci. Maintenant je vais passer plus sur l'opacité. Mais avant j'ai une petite question, je me demandais parce que du coup au niveau de la gestion horizontale, je suppose qu'il y a plusieurs modes, l'opacité c'est un mode de gestion horizontale, mais est-ce que du coup il y en a plusieurs?

C'est large en fait, l'opacité, si on met le grand chapeau de l'opacité là c'est selon Laloux, ça va être avec, il y a trois piliers principaux, la raison d'être évolutive, l'autogestion et la plénitude. Mais après ça, c'est par rapport à l'autogestion, il y a plusieurs manières de le faire. Il y en a qui vont le faire plus de manière organique, il y en a d'autres qui vont suivre comme un modèle, exemple holacratie, la sociocratie, la gouvernance cellulaire, le modèle Z. Il y a vraiment plusieurs modèles justement pour pouvoir guider. Et puis après ça, il y a plein d'autres gens aussi qui ont des pratiques qui vont dans ce sens-là, mais qui ne nommeront pas nécessairement ça opacité. Il y a tellement de noms, j'en ai vu vraiment beaucoup. Il y en a qui vont appeler ça la gouvernance partagée, la gouvernance horizontale, participative, libérée. Il n'y a pas juste un terme pour tout rassembler, c'est plus réparti un peu partout.

Ok, je vois. Merci. Est-ce que tu peux m'expliquer ce qu'est pour toi l'opacité, s'il te plaît?

L'opacité pour moi, je dirais que c'est l'art de redéfinir notre manière de collaborer ensemble, notre manière d'être et de faire ensemble dans des relations justement plus terre à terre où on va aussi favoriser justement le déploiement de notre plein potentiel au service de la raison d'être d'une organisation, au service de quelque chose de plus grand.

C'est beau.

Oui, ça serait à peu près ça. Puis en fait, je dirais aussi que c'est aussi l'art de revitaliser les organisations et de vraiment prendre soin du vivant, mais autant du vivant en soi, dans nous, mais aussi dans plus grand que soi.

Ok, super. Merci beaucoup. Comment tu as connu ce mode de gestion?

Avec Nourrir, on était justement un peu à la recherche d'une autre manière de faire. Pour nous, on se voyait déjà fonctionner en cercle, mais on se rendait compte que les gens ne le voyaient pas nécessairement de cette manière-là. Pour nous, on voulait que les gens prennent du leadership, prennent leur place. On ne voyait pas que c'était notre projet parce que c'était nous qui l'avions lancé, mais c'était difficile de déconstruire juste le modèle comme préétabli, le pyramidal. On s'est vite rendu compte que les gens nous voyaient comme les boss, puis c'était difficile pour eux de prendre leur place. On était à la recherche d'un nouveau modèle. J'avais déjà pris une formation en lien avec la sociocratie, puis à un moment donné, je me suis mise à chercher un peu plus. J'ai fait des liens, il y a eu des liens sur Internet entre la sociocratie et l'holacracy. À un moment donné, je suis tombée sur un article qui parlait de l'holacracy. et des organisations opales. Puis là, quand je suis tombée dans les trucs d'opacité, j'étais comme « Ah, mais waouh, OK! » Ça existe vraiment. Ce que nous, on essaie de mettre en place, mais on n'a pas tous les concepts, on n'a pas tous les mots pour l'expliquer. Il y en a d'autres qui l'ont déjà fait. Ça a été vraiment une révélation. À partir de là, c'est comme « Ok, il y avait déjà plusieurs choses qu'on faisait du côté de la plénitude. » On se rendait compte que du côté de l'autogestion, on avait besoin de rendre les choses un peu plus explicites pour aider les gens.

Ok, super! Ça me fait penser que quand Frédéric Laloux, il explique qu'il s'est rendu compte qu'il y a plusieurs entreprises qui étaient un petit peu partout qui ont pensé la même chose sans se consulter.

Oui, c'est ça. À ce moment-là, nous, on a choisi d'y aller avec Holacracy pour le mode d'autogestion.

Ok, merci! Combien d'entreprises Code Opale accompagnent-elles dans une transition?

Ça dépend de ce que tu veux dire par transition. Parce qu'il y a quelques entreprises, disons, qu'on accompagne qui font vraiment une transition Opale. C'est un peu comme Touriscope. Je décrirais que c'est comme ils sont « all-in ». C'est comme « OK, on y va! » Justement, souvent, il y a des gens qui ont lu Frédéric Laloux qui veulent s'en aller vers ça. Ça a été le cas de nous aussi avec Nourrir. C'est comme « OK, on est all-in ». Et après ça, il y a beaucoup d'autres entreprises qui, soit on lue Frédéric Laloux ou pas, mais qui sont comme « OK, oui, ça fait du sens. Je veux m'en aller vers quelque chose de plus horizontal, de plus participatif. » Ils se rendent compte que le modèle dominant n'est pas le plus adapté en ce moment. Mais ils ne sont pas nécessairement prêts à une méga-transformation. C'est comme plus le fait de « OK, je touche un peu à l'eau. » C'est comme « ah oui, OK, je fais quelques pas dans cette direction-là avec une pratique ou avec un accompagnement qui va faire des pas dans ce chemin-là, mais qui ne sont pas nécessairement dans une grande transformation. » Fait que c'est varié. Puis ça, je dis, il y a comme deux niveaux, on dirait, à ça.

Ok. Et puis du coup, en termes de nombre, ça équivaut à peu près à combien pour chaque niveau? En gros, parce que j'ai aucune idée de combien d'entreprises.

Ouais. En proportion, c'est difficile. En fait, par rapport aux chiffres, tu sais, pour Code d'Opale, c'est parce qu'il y a beaucoup de, tu sais, dans l'équipe, il y a beaucoup de, comme je disais, il y a surtout moi qui accompagne du côté de l'opacité. Les autres coachs dans Côte d'Opale sont beaucoup du côté de l'agilité. Fait que là, on ne parle pas de la même transformation. On parle de transformation vraiment au niveau de l'organisation du travail. Fait que là, ceux-là, je ne peux pas vraiment les compter dans le lot, si on parle d'opacité, même s'il y a quand même des similitudes. Puis il y a quand même, la philosophie reste la même. Mais c'est ça, je ne sais pas si tu rentres ces entreprises-là là-dedans. Tu sais, parce qu'en tant que telle, c'est comme, tu sais, ça va être des plus grandes entreprises. Des plus grandes entreprises. Puis, tu sais, si on y va avec le modèle de Laloux, là, des fois, des entreprises qui sont soit sur un modèle un peu plus, des fois, ambre, mais sinon orange. Fait que tu sais, elles sont quand même un petit peu plus loin, mais c'est comme s'il y a certaines équipes qui fonctionnent quand même en agilité. Fait que tu sais, c'est pour ça que c'est comme des petits pôles.

Oui, d'accord. Merci beaucoup. Et celles que tu accompagnes, elles sont à peu près dans quel secteur d'activité?

Oui, c'est varié. Tu vois, tourisme, recherche, alimentation. Tu vois, un aspect du tourisme est plus du côté marketing ou communication. Fait que tu sais, c'est quand même assez varié.

Ok, merci. Et est-ce que tu penses que le secteur d'activité d'une entreprise, ça peut influencer son mode de gestion?

Ben, oui, pour certains. Tu sais, justement, tu sais, les gens qui seraient plus, tu sais, du côté, déjà à la base, un peu plus sensibilisés à l'environnement, tu sais, que leur secteur d'activité touche directement. On dirait qu'il y a comme une sensibilité plus grande parce que souvent, il y a comme une conscience de, OK, tu sais, il y a quelque chose qui se passe qui ne fait pas vraiment de sens. Tu sais, des fois, il y a une réalisation avec les valeurs, avec les valeurs profondes. Fait que souvent, il y a comme quelque chose qui amène un peu plus vers ça. Les gens sont un peu plus à la recherche de quelque chose. Fait que je ne sais pas si c'est nécessairement le secteur d'activité, mais du moins, en tout cas, cet aspect-là, un peu plus de conscience ou de sensibilité à l'environnement. Je ne sais pas si ça répond à la question.

Ouais, ouais. C'est vraiment ce qui m'intéresse niveau environnement avec la gestion. Je vais t'en parler plus tard, mais c'est super. Merci. J'ai une petite dernière question au niveau de l'Opacité. Est-ce que tu saurais dire à peu près le nombre d'entreprises opales qu'il y a dans le monde ou au Canada?

J'ai aucune idée. Le monde ou au Canada, vraiment aucune idée. Mais tu sais, je peux te dire qu'il y a des... En lien avec l'Opacité, il y a un... Je ne sais pas s'il y avait ça, un congrès, un colloque à chaque année qui s'appelle Teal Around the World.

Ah, OK.

Pis là, il y a vraiment des organisations de partout dans le monde qui présentent, qui fonctionnent beaucoup par storytelling. Pis tu sais, les entreprises qui sont là, c'est comme... Tu sais, c'est un cheminement dans le fond de l'Opalité. En fait, tu sais, il y en a qui sont au début de leur cheminement. Il y en a d'autres qui vont être plus avancées du côté de l'autogestion, d'autres plus avancées du côté des pratiques de plénitude. Fait que tu sais, chacune des entreprises, partage sur soit de bonnes pratiques ou des concepts qu'ils ont explorés. Fait que je saurais pas te dire le nombre, mais je sais qu'il y en a vraiment, tu sais, partout dans le monde.

Ok, super. C'est hyper intéressant. Je vais me renseigner. Merci. On va passer à un volet plus autour de Touriscope. Est-ce que tu peux me parler un petit peu de quand le projet a démarré, comment ça s'est passé ?

Donc comment ça s'est passé, c'est ça ta question?

Oui, quand est-ce que ça a démarré, etc.

Ok, ben on a démarré à l'automne dernier. Et puis, et puis, et puis, ben dans le fond, la demande initiale, c'était justement, tu sais Camille avait lu le livre de Frédéric Laloux. On vous laisse en aller là-dedans parce que ça fait du sens, tu sais, pour elle, pour l'entreprise. Fait qu'on a débuté en fait avec une, faire une journée. En fait, non, c'est pas vrai, c'est vrai. Avant ça, XX et XX ont suivi une formation avec nous sur les modes de prise de décision. Puis après ça, donc on a fait avec eux une journée découverte sur l'Opalité, donc pour que l'équipe puisse goûter un peu à qu'est-ce que c'est que l'Opalité, savoir, savoir si ça intéressait tout le monde d'entreprendre une démarche de ce côté-là. Et puis bon, après ça, ben justement, on a commencé la démarche d'accompagnement à la fin de l'automne à peu près. Décembre, je pense qu'on a commencé. Fait que voilà. Est-ce que c'est clair? Sinon, relance-moi.

Non, non, c'est très bien. Merci.

Et est-ce que tu peux m'expliquer un petit peu le processus du suivi d'une entreprise Opale, par exemple avec le cas de Touriscope, c'est-à-dire environ le rythme de suivi, quels exercices, formations, qu'est-ce qu'il faut là?

Ouais, ben ça, je dirais que c'est varié, mettons, mais dans le cas, mettons, de Touriscope, étant donné que là, c'est vraiment une transition, comme vraiment une transformation. C'est sûr qu'on s'adapte par rapport au rythme parce que, tu sais, des fois, il y en a qui vont avoir plus de temps et d'énergie à consacrer justement à la transformation. Fait que ça, c'est vraiment adaptable. Dans le cas d'avec Camille, on se rencontre à peu près, on se rencontre aux deux semaines. Il y a eu certains moments qui étaient peut-être plus aux trois semaines ou au mois, mais en général, la fréquence, c'est à peu près aux deux semaines.

C'était quoi ton autre question?

Quel type de réunion vous faites quand vous vous voyez? Est-ce qu'il y a des exercices que l'équipe doit faire ou XX sur l'opalité, par exemple?

Ouais. Ça aussi, tu sais, ça varie vraiment, tu sais, avec chaque personne parce que, tu sais, tout dépendamment de c'est quoi les besoins. Tu sais, si exemple, il y a un besoin d'amener un peu plus de connaissances spécifiques, ben là, oui, peut-être qu'on va désigner une

formation. Par rapport à l'accompagnement en tant que tel, mettons, de Camille, ben il y a beaucoup, ça se passe beaucoup dans le coaching, mais comme vraiment, comment je pourrais dire? Actuellement, on n'est pas dans un coaching formalisé vraiment avec des interventions spécifiques comme je peux faire en PNL. Tu sais, j'y vais vraiment plus avec, OK, qu'est-ce qui est vivant dans ce moment? C'est sûr qu'on a un plan aussi par rapport à la transformation, mais si on s'adapte, comme exemple, au printemps, tu sais, il y a eu le départ de Caroline et de Amélie. Ça fait que là, OK, ça a fait surgir, tu sais, quelque chose par rapport à, OK, ben là, il y a quelqu'un qui, tu sais, qui quitte, comment on fait ça? Fait que là, ben là, on s'est mis à réfléchir, OK, ben comment on pourrait faire un processus de sortie, bref, un aspect de célébration, tu sais, d'honorer son passage, tout ça. Fait que tu sais, déjà, profiter de ce qui est vivant pour amener de la transformation dans cet aspect-là. Fait que ça, on s'occupe toujours de ce qui est vivant. Puis en parallèle, ben en fait, là, en trame de fond, ben on a la transformation. C'est avec le grand plan, finalement, là, tu sais, qui suit son cours. Je ne sais pas si ça répond à ta question.

Oui, merci.

Attends, attends, j'aurais un petit bout à rajouter. Dans le fond, tu sais, comment on fonctionne? On fonctionne par itération. On fonctionne par itération de trois mois. Fait que vraiment, on se fait comme, tu sais, des petites boucles de trois mois, de comme, OK, qu'est-ce qu'on voit pour le prochain trois mois? Ce serait quoi un peu nos objectifs? Tu sais, oui, on a l'objectif plus long terme, mais comme dans ce trois mois-là, qu'est-ce qu'on voit? Ce serait quoi les choses qui sont importantes pour nous? Puis à la fin du trois mois, on prend un moment pour fermer donc cette itération-là, voir ce qu'on apprend, qu'est-ce qu'on a besoin de continuer, d'adapter, d'améliorer, etc. Puis là, ben après ça, on repart une autre itération. Là, en fait, on vient de commencer la troisième itération.

OK. Est-ce que tu peux m'expliquer un petit peu, s'il te plaît, la première, deuxième, troisième?

Oui, oui. Dans la deuxième itération, en tout cas, ça a été beaucoup l'encodage des cercles, donc tout l'aspect de la structure. Dans la première, il y a eu le choix du modèle. Ça, c'était beaucoup dans... Oui, c'était une des bases de l'accompagnement, mais ça s'est fait quand même assez vite. Puis ça, on dirait que c'est comme assez loin dans la mémoire, mais c'était une des demandes initiales, de voir, OK, qu'est-ce qui se fait le plus adapté pour vous, pour Touriscope? Fait qu'on a regardé les différents modèles de gouvernance. Puis l'idée aussi, c'était de se baser déjà sur quand même quelque chose qui a quand même déjà justement une bonne base, donc des fondations, pas être obligé de tout bricoler pièce par pièce. Fait que pour ça, le choix d'un modèle de gouvernance. Ça, c'était dans la première itération. Puis là, dans l'itération 3, là, on est vraiment dans préparer le lancement, en fait, l'adoption finalement du nouveau mode de... En fait, passer à l'autogestion. Fait que là, on est dans une phase où il va y avoir de la formation, formation pour l'équipe, accompagnement des leaders, formation aussi des facilitateurs pour les réunions opérationnelles et de gouvernance.

Ok, super. Merci beaucoup. Super intéressant. Maintenant, je vais passer à un thème sur le développement durable. Donc, est-ce que tu peux me dire ce qu'est le développement durable pour toi, s'il te plaît?

Moi, le développement durable, pour moi, c'est de... À travers ce qu'on fait, dans le fond, d'avoir une conscience des générations futures, une conscience de la nature. Puis que ce qu'on fasse finalement, fasse du sens, soit soutenable pour nous autant actuellement que plus tard.

Ok, super.

Fait que pour moi, c'est ça, c'est vraiment se relier finalement au vivant. Puis je dirais, dans une philosophie un peu de régénération, mais aussi d'abondance. Mais ça, je reviendrai peut-être, je te partagerai quelque chose en lien avec ça.

Ah, merci. Est-ce que tu peux me parler un petit peu, t'as commencé, par rapport à la durabilité dans une entreprise, est-ce que tu penses que le mode de gestion, ça va influencer le niveau de pratique durable au sein d'une entreprise? Est-ce qu'une entreprise opale sera plus sensible au développement durable qu'une entreprise hiérarchique pyramidale?

Ben, c'est pas obligatoire dans le sens que je pense que t'sais, une entreprise hiérarchique peut être tout aussi sensibilisée et en tenir compte. Et j'ai l'impression que, si on regarde juste l'évolution des organisations, quand on est dans un mode opale, t'sais, c'est ça, il y a une certaine évolution, une certaine conscience autant de soi, du nous, du collectif, mais de plus grand aussi. Fait que j'ai l'impression que ça en fait partie. Puis même, je dirais que dans plusieurs modèles on parle même d'une éthique écosystémique. Puis c'est vraiment, il y a même des chartes qui montrent le jeu, le nous, puis le tout, fait que donc tout l'aspect de la terre, c'est vraiment inscrit comme dans certains modèles. Puis même, il y a beaucoup de, il y a plusieurs modèles qui sont inspirés de la permaculture. De la permaculture et quoi d'autre qui est en lien avec ça? Non, c'est pas mal ça. Permaculture, mais aussi beaucoup imprégnée de courants un peu plus humanistes. On sort du corps, mais souvent, il y a comme quelque chose quand même, je trouve qu'il nous relie un peu plus au vivant là-dedans.

Ok. Ouais, donc tu penses qu'une entreprise opale, elle aura forcément des actions durables à l'interne ou à l'externe?

J'ai l'impression, oui, parce que, entre autres, avec la, t'sais, souvent la raison d'être, t'sais, c'est pas obligatoire, mais souvent la raison d'être, t'sais, amène, t'sais, une vision plus grande, t'sais, sur le monde. T'sais, parce que c'est comme, c'est la manière dont l'organisation contribue au monde. Puis c'est ça, j'ai comme l'impression, en tout cas, dans ma tête à moi, ça amène automatiquement, t'sais, une vision un peu plus, un peu plus durable.

Ok, super, merci, c'est beau. Maintenant, je vais te poser des questions en lien avec un peu de la gestion de projet en général, parce que mon mémoire s'axe un petit peu sur ça. Je sais pas si tu sais, enfin, tu pourrais y répondre, mais est-ce que tu penses que la gestion de projet d'une entreprise Opale, elle est la même que dans une organisation avec hiérarchie?

J'ai comme l'impression qu'il y a plusieurs manières de répondre à ça. Oui, ça peut être la même, ça dépend, t'sais, est-ce que tu veux parler des outils, de la manière de fonctionner pour gérer des projets? Oui, je pense que ça peut être la même.

Oui, la façon de gérer les projets avec les leads, avec ça.

Bien, c'est sûr que, t'sais, si on n'est pas dans une structure hiérarchique, t'sais, ça dépend comment la gestion de projet est faite dans la structure hiérarchique, mais t'sais, si c'est, exemple, t'sais, le boss qui distribue, je sais pas moi, les projets, puis t'sais, qui gère les affaires puis qui fait même du micromanagement, bien là, c'est sûr que là, oui, on va être dans quelque chose de différent, mais après ça, même dans une structure hiérarchique, t'sais, il y a plein de manières de fonctionner aussi, c'est pour ça c'est comme, c'est difficile à dire, parce que même dans une structure hiérarchique, des fois, il y a des équipes qui vont fonctionner avec une gestion de projet qui va être similaire à, t'sais, à ce qu'on fait dans les organisations Opale, puis même la preuve de ça, c'est un peu avec l'agilité, comme je parlais tout à l'heure, t'sais. Exemple des entreprises comme Desjardins, qui sont très hiérarchiques, bien, t'sais, ils fonctionnent, il y a plusieurs départements qui fonctionnent avec des, en agilité, fait que t'sais, il y a beaucoup de concepts, t'sais, d'idées qui rejoignent l'Opalité, mais c'est quand même, c'est quand même une organisation orange, t'sais, tu vois le genre, fait que pour ça, c'est comme, c'est tellement variable que c'est difficile d'avoir comme juste une réponse, t'sais, précise là-dessus.

Oui. Ok. Ah, c'est intéressant. Ah, je vais m'intéresser au cas de Desjardins. C'est vrai que Camille m'en avait parlé rapidement. Est-ce que tu penses qu'une entreprise Opale, elle peut gérer des projets qui vont à l'encontre de ses valeurs?

Ben, je ne penserais pas. Je ne penserais pas parce qu'avec la, je trouve que la raison d'être est vraiment porteuse, puis c'est vraiment le filtre, t'sais, par lequel souvent on va choisir, t'sais, des projets. Fait que je ne pense pas que ça pourrait fonctionner, même, t'sais, admettons, à l'intérieur de Code d'Opale. Nous, on a une manière de choisir les mandats, t'sais, puis on, quand, admettons, on a une demande de mandat qui nous arrive, ben t'sais, elle est partagée dans le Slack, puis là, ben chacun peut répondre, t'sais, à quel point ça répond à sa propre raison d'être, t'sais, sur une échelle de 1 à 10, puis à quel besoin ça répondrait, puis après ça, par rapport à l'organisation, à quel point c'est aligné avec la raison d'être de l'organisation, puis à quel besoin ça répondrait de prendre ce mandat-là. Fait que t'sais, c'est comme si, en tout cas, ça, c'est une pratique que nous, on a, mais qui nous permet de rester aligné sur notre raison d'être. Fait que c'est pour ça que je dis que c'est vraiment comme un filtre pour nous, pour être comme collé à nos valeurs. Fait que ça serait impossible d'aller complètement à l'encontre. Justement, t'sais, à travers ça, chacune des personnes devient vraiment un « mensor » de, t'sais, de, OK, est-ce que ça vibre avec nos valeurs ou pas, t'sais.

Ouais. Ok. C'est top. Merci. J'ai une dernière petite question qui est assez ouverte. Du coup, pour finir, est-ce que tu penses que la gestion horizontale, c'est la réponse aux nouveaux besoins des travailleurs?

Je pense que oui, dans l'optique où, de ce que j'observe, t'sais, autour de moi, puis en général dans la société, t'sais, il y a de plus en plus de gens qui veulent justement être alignés avec leurs valeurs, qui veulent que, t'sais, que leur vie professionnelle fasse du sens aussi avec leur vie personnelle. Donc, un alignement des valeurs. Puis, t'sais, par rapport à la transition aussi, t'sais, socio-économique, on a besoin, t'sais, selon moi, ben oui, ça fait vraiment du sens. C'est une réponse à ça, même une voie d'évolution.

Super. Merci beaucoup. Ben, du coup, j'ai déjà fait le tour de mes questions. J'ai vraiment aimé toutes tes réponses. C'était hyper intéressant. Est-ce que tu as quelque chose que tu veux rajouter, des questions, des commentaires?

Ben, d'abord, je vais partager un document, justement, en lien avec l'éthique écosystémique qui se retrouve dans les fiches pratiques du modèle Z. Ça fait partie des briques modulaires. C'est pas comme d'emblée avec le modèle parce qu'ils ont simplifié le modèle. Mais, t'sais, ça fait partie de ce qui amène, en fait, de la philosophie avec laquelle ça a été créé et ce qui peut être amené. Fait que ça, je vais te le partager. Je pense que ça va être assez intéressant. C'est quand même assez simple. Je vais te partager aussi un autre truc qui vient de Présence active. Ils font de l'accompagnement. Ils forment des gens. Ils sont en Suisse. Puis, ils ont fait un MOOC sur s'organiser collectivement. Dans le cadre du MOOC, ils ont développé un petit outil vraiment intéressant sur la notion de pénurie puis d'abondance. Puis, je trouve que ça rejoint beaucoup de choses qu'on a parlé. Puis, je trouve que ça rejoint une optique puis une vision en lien avec le développement durable. Fait que je trouve ça bien intéressant. Tout ça, c'est vraiment amené dans une optique de relation gagnant, gagnant, gagnant.

Super intéressant. Génial. Merci beaucoup pour ton aide.

Merci à toi! Bonne fin de journée.

Annexe R : Retranscription de l'entretien de l'acteur H

Source : Elise Delaplace

Date : 27/07/2023 Lieu : Visio-conférence Montréal, QC Durée : 75 minutes	Enquêté : Acteur H, membre de TouriScope	Entretien n 8
--	---	---------------

Elise : Bonjour, dans le cadre de mon mémoire, j'analyse l'influence du type de management d'une entreprise sur ses pratiques durables. Donc, je vais vraiment, moi, me spécialiser à la fin de mon mémoire sur TouriScope, mais d'abord, je voulais faire une étude plus générale. Donc, pour commencer, est-ce que tu pourrais te présenter et puis me dire quel est ton rôle à TouriScope, s'il te plaît?

Bonjour, mon rôle chez TouriScope en fait c'est éclairceuse en récréotourisme responsable. J'ai intégré TouriScope en 2018 suite à mon deuxième congé maternité, j'ai beaucoup discuté avec XX qui est en fait à la base une amie, on a travaillé ensemble dans l'achat de tourisme puis en fait quand elle est partie à Moncton on a gardé beaucoup contact puis là on parlait de ses défis de ses enjeux de la création de sa nouvelle entreprise et tout ça je trouvais ça super intéressant. Puis c'est là qu'elle m'a proposé de collaborer sur un projet en fait, au départ donc juste une aide ponctuelle pour un projet et puis après ça donc j'ai rejoint TouriScope. C'est ça vraiment officiellement 2018 à peu près en même temps que XX en fait fait que voilà donc depuis maintenant 3-4 ans et ça fait plus que ça 4-5 ans même ? C'est ça j'ai eu plusieurs je dirais pas plusieurs rôles dans l'organisation là parce qu'on a pas mal tout le même rôle, pour parler dans des termes un petit peu plus commun là que tout le monde comprend comme à titre de consultante là donc il y a plusieurs projets sur lesquels j'ai pu travailler par contre qui sont très diversifiés donc ça c'est vraiment ça c'est vraiment intéressant puis les clients aussi sont très différents et passant d'une ATR à une entreprise à un secteur privé versus public et tout ça donc donc voilà c'est un peu super.

Merci beaucoup. Qu'est ce qui t'a motivé à faire partie de TouriScope ?

Ben en fait je dirais le là en fait les débuts de TouriScope m'ont tout de suite plu puis en fait la façon dont en fait c'est ça les clients que XX me disait tu sais qu'elle avait tout ça puisqu'elle était plus dans les maritimes. Au départ ça venait me chercher le type de projet aussi ce qui est venu me chercher tout de suite c'est un peu la continuité je dirais entre ce que je faisais à la chaire de tourisme et ce qu'on allait faire chez TouriScope qui était pour moi un peu l'univers du conseil que je découvrais, mais pas tant parce qu'on avait fait quand même des choses à la chaire, une chaire de recherche appliquée donc on accompagnait quand même les entreprises. Par contre TouriScope ça allait, il y avait tout le volet accompagnement du client jusque dans la mise en œuvre de plans stratégiques de stratégie tout ça, donc on est beaucoup plus dans

l'accompagnement client puis dans le après diagnostic à la chaire on faisait beaucoup de diagnostic donc tout ça ça venait me chercher. Puis pour moi ça faisait comme la continuité en fait naturelle de ce que je voulais faire, de ce que j'aimais faire, donc j'ai vu tout de suite une opportunité de faire du service conseil dans cette organisation-là.

Ah ouais c'est intéressant super. Donc c'est ici que tu as rencontré les filles.

Oui, il est vraiment important de comprendre, puis je pense même jusque dans notre façon de travailler aujourd'hui, dans le fait qu'on embarque aussi facilement dans l'opacité tout ça, je pense que c'est grave aux liens qui ont été noués avant. Pour moi ça a une certaine incidence sur tout ce qu'on est aujourd'hui dans TouriScope, et en tout cas pour ma part. Je pense que ces relations-là qui étaient fortes dès le début et qu'on a construit à la chaire de tourisme et qui a perduré dans TouriScope avec le fait que, tu sais ,on aime travailler aujourd'hui ensemble, que c'est beau."

C'est beau oui. À la chaire Ils doivent se dire la TouriScope nous a pris tous nos emplois.

Je pense qu'au début oui c'était un peu, c'est quoi ça touriscope ? C'est clair.

Merci pour ta réponse. Maintenant on va passer plus sur l'opacité et d'abord je vais commencer sur les modes de gestion en général. Est ce que selon toi la localisation géographique d'une entreprise ça peut influencer son mode de gestion ?

Ah mon dieu c'est une bonne question. En fait je ne pense pas, puis je pense que touriscope nous le démontre. Non je ne pense pas que la localisation géographique influe sur le mode de gestion pour moi c'est tout. Ce que ce qu'apporte l'humain dans l'entreprise outre d'avoir un lieu physique c'est sûr que ça peut après ça ça peut avoir plein d'incidence sur la culture d'entreprise ça c'est certain par contre sur le mode de gestion non même que mes expériences passées m'ont démontré plutôt le contraire. En tout cas moi c'est le facteur humain, c'est certain qu'il y a plus d'incidence que à moi qui démontre le contraire, mais, mais moi je avec mon expérience et mes connaissances je ne pense pas.

Et du coup selon toi la culture d'entreprise ça peut influencer le mode de gestion ?

J'essaye de le voir dans un sens ou dans l'autre. Ok je me pose et je réfléchis. Parce que je pense que vice versa, je pense que les deux influe sur l'autre, mais je pense que définitivement là, ce que tu ce que tu infuses comme culture d'entreprise ça peut avoir ou amener des réflexions pour pour un certain mode de gestion. C'est pour moi le mode de gestion, c'est ce que c'est ce que dans une entreprise normale c'est ce que la direction va donner comme direction tu sais ou va choisir comme mode pour l'entreprise. Par contre je suis certaine qu'une certaine culture d'entreprise que tu que tu insuffles ça peut probablement modifier ou venir ou venir un influencer peut-être le mode de gestion. C'est, je ne sais pas, plus une culture d'entreprise ouverte c'est bienveillante etc., plus les employés vont peut-être amener des choses. Dans le mode de gestion d'entreprise plus, c'est restrictif réfractaire ce ne sera pas le cas.

Oui, c'est intéressant, merci. Et pour toi qu'est-ce que l'opacité ?

L'opacité bah c'est un peu, bon si on s'attarde à la sémantique pour moi pour l'instant ça veut pas dire grand-chose. J'ai un peu lu en fait, j'ai le livre à la maison de Frédéric Laloux, fait que j'ai plus eu d'informations sur c'était quoi des entreprises libérées que des entreprises opaques là. Mais si on sort de la sémantique moi j'ai découvert en fait les entreprises opaques et les entreprises libérées sur un pastel fluo. Moi j'ai découvert en fait cette fille-là qui est Joanie Lacroix par l'intermédiaire d'une amie à nous. J'ai avalé ces documentaires en une soirée puis je suis restée bloquée sur Frédéric Laloux et pas tant sur les entreprises opaques et tout ce qu'il avait fait, mais surtout parce qu'il avait déménagé en fait dans un éco-village aux USA, puis il racontait sa vie dans cet éco-village là avec sa femme et tout ça puis en fait cette dynamique familiale et cette façon différente de voir les choses moi c'est venu me chercher dans ma dynamique à moi personnelles et familiales. Là-dedans, il parlait des entreprises opaques il parlait de la gestion, des modes de gestion différentes dans une entreprise et ça puis bah c'est ça parce que ça a une importance pour moi. Ça fait beaucoup de sens, ça a fait comme une rencontre en fait, entre mes aspirations personnelles et tous mes questionnements que j'avais personnellement vis-à-vis de l'entreprise, vis-à-vis de ce que je voulais comment je voulais travailler, avec qui je voulais travailler. J'en étais à une période de ma vie où je me suis posé beaucoup de questions et pour moi l'entreprise, après mon deuxième congé maternité l'entreprise ça devait rejoindre mes aspirations personnelles sinon je serais pas resté dans l'entreprise. J'aurais choisi un milieu de travail qui correspondait à ça et touriscope est venu correspondre à ça tu comprends.

Oui je comprends. Les filles m'ont dit que c'était toi aussi qui leur avait présenté la conférence de Laloux ?

Oui, car dès le début que XX me parlait de touriscope, qu'elle a créé son entreprise, je veux pas parler à sa place là, tu as sûrement beaucoup parlé avec elle, mais moi c'est ça qui est venu me chercher c'est que XX dès le début elle me disait moi touriscope je le vois comme ci comme ça comme ci comme ça, et ça venait tellement me chercher parce que je voyais bien que c'est elle voulait construire une entreprise à l'image de chacun tu sais pas être une entreprise hiérarchique comme on avait l'habitude de voir. Je voyais bien qu'elle voulait partager et partager la responsabilité aussi de l'entreprise, puis plus de responsabilité aux employés tu sais en tout cas donc c'est ça il y a beaucoup de choses qui me rejoignaient dans sa façon de concevoir l'entreprise.

Ok super c'est beau. Voilà j'ai une petite question, ça va reprendre un peu ce que tu as déjà dit, mais comment tu as appris la nouvelle du virage vers ce mode de gestion ?

Du coup bah très bien en fait. C'est pour moi, c'est comme je te le dis j'en étais à une étape de ma vie où je me questionnais beaucoup sur je pense que j'ai traversé un moment de un moment donné où je me suis un peu brûlé aussi dans l'entreprise, puis j'avais de jeunes enfants. Fait que pour moi la flexibilité au travail, en fait à chaque fois qu'elle me parlait c'est quand comme tu dis la dernière fois j'ai bu j'ai bu tes paroles et ça, mais à chaque fois qu'elle me parlait c'est exactement ça que je voulais retrouver dans une entreprise. C'est de la flexibilité de l'autonomie la responsabilisation, du partage de connaissances de la polyvalence dans les rôles, aussi de l'âme une culture de non-performance c'est de d'apprentissage. À chacun de ses mots que je me disais, waouh OK j'ai là j'ai trouvé un univers ou un environnement safe dans lequel je peux m'épanouir et non pas me restreindre ou me cantonner à des rôles. Quand elles sont venues avec ça, il y avait des questionnements,

c'est sûr il y avait des questionnements sur OK bah qu'est ce que ça va changer au quotidien tu sais, ça va être quoi mon rôle ? Ça va être quoi ma place ? D'ailleurs des questionnements qu'on a encore là, veut pas qu'ils s'effacent parce qu'on a les formations là au fur et à mesure tout clair mais, mais c'est ça.

Ok super, et selon toi, qu'est ce qui a changé avant et après la transition vers le mode de gestion Opale ? Tu vois des modifications ?

Ouais je vois beaucoup de choses, parce que en fait d'une part, en toute transparence moi quand j'ai intégré TouriScope je n'ai pas intégré touriscope en tant qu'employé, mais comme travailleur autonome et TouriScope était mon client, donc mon gros client en fait. Quand j'ai commencé à travailler avec TouriScope, il y avait beaucoup de différences en fait parce que je ne me sentais pas totalement, j'étais pas du tout employé de TouriScope donc je ne me sentais pas faire partie de l'équipe de touriscope. Puis il a eu beaucoup de discussions avec XX et XX, c'est pour ça qu'on en est venu à chercher une autre façon de collaborer qui correspondait mieux à ce que j'avais envie, puis elle aussi tu sais. Ce parcours là il est important je pense pour comprendre pourquoi j'aime travailler dans ce mode de gestion là ou pas. Parce que moi en tant que travailleur autonome je n'ai pas tant aimé mon expérience. Il fallait faire beaucoup de démarchage, beaucoup de développement d'affaires, il y avait beaucoup de responsabilités par rapport à une charge mentale par rapport à déclaration de taxes, déclaration d'impôts, développement d'affaires, et heures facturables versus heures non facturées. J'avais l'impression que je travaillais beaucoup plus que mes revenus, que ce que ça m'apportait comme revenu, ça apportait ça apportait beaucoup de frustration de ma part et un état d'esprit ou un rôle ou en tout cas ou dans lequel je n'étais pas je n'étais pas bien. Puis quand je l'ai partagé aux filles, j'ai reçu beaucoup d'ouverture de leur part en me disant OK ça serait quoi un nouveau rôle ? Une nouvelle place. Est-ce que en étant employé ça va venir réduire tout ça, d'autres dynamiques, et tout ça. Donc on l'a essayé en se disant si ça ne marche pas on se réajuste. Ça pour moi c'est vraiment un discours qui est à quel point, tu ne te sens pas tu te sens pas te dire OK mon dieu dans quoi je m'embarque et si je m'embarque c'est ça va pas le faire, puis comment je vais faire pour revenir en arrière, tu n'avais pas peur quoi.

Puis la fondatrice, je l'ai vu qui a changé au fur et à mesure, tu sais mettons avec toute notre réflexion aussi sur nos rôles là, tu sais sur le poste donc tout ça je l'ai vécu. Mais ce que je voulais dire est ce que je veux vraiment mettre de l'avant c'est que l'opacité on est en train de la mettre en place concrètement là dans l'organisation. Tu sais avec c'est beaucoup plus structuré c'est beaucoup plus clair et tout ça, mais dans le discours j'ai l'impression que les filles ont toujours tenu ce discours là. Donc c'est comme tu sais pour moi c'est pas comme du jour au lendemain, elles sont arrivées à on va mettre en place une organisation opale full libéré. Pour moi c'est comme naturel, ça a comme crescendo, mais dans le discours elles ont toujours eu cette sensibilité là à nous dire que chacun a sa contribution, sa pierre à amener, ses sons. C'est beaucoup, de beaucoup de liberté et de précaution à nous dire, qu'on avait toute la place dans l'entreprise, qu'il fallait qu'on sente assez à l'aise c'est pour amener ce qu'on voulait. Tu sais, qu'il n'y avait pas de directeur/directrice et ça nous l'ont répété plusieurs fois.

Mais avant qu'il y est le virage Opale, est ce que niveau, par exemple les réunions ou est ce que les lead tout ça, c'était aussi partagé ? Ou il y avait quand même un peu plus de hiérarchie ?

Il y avait en fait dans les réunions depuis que je suis chez TouriScope, on est passé du tout au tout. On est passé à des réunions qui étaient full pas structurées ou des réunions qui dureraient deux heures justement parce que dans le sens pas structuré, dans le sens tu sais chacun dit où est ce qu'il en est sur ses projets et puis tu sais amène des trucs et tout ça pour dire tu sais ce qu'on a fait, ce qu'on n'a pas fait, comment on sent, comment on sent pas et tout ça. Mais dans le sens que je trouve que avec l'opacité on a amené une certaine structure qui est différente là, mais qui a qui a amené finalement je trouve à perdre beaucoup moins de temps dans les rencontres.

Super merci. Et puis toi niveau de ta motivation ou ton implication est ce que tu vois des changements ou ça a toujours été pareil ?

Non je vois des changements. Je trouve que, bon là encore une fois on est en train de le mettre en place, donc tu sais c'est pas encore mis en place, mais je pense qu'il ya beaucoup de choses qui vont changer dans les prochains mois. Tu parles de quelle motivation ?

Je te parle de la motivation, la tienne ou même celle des autres personnes de l'équipe, si elle est plus forte ou pas ?

Moi je suis plus motivée à travailler dans une organisation qui met l'opacité en place, qui plus est chez TouriScope. Évidemment moi ma motivation c'est pareil, elle a été crescendo avec le fait qu'on me dise OK ben il va y avoir plus de place à la responsabilité, il va y avoir plus de place à l'apprentissage, il va y avoir plus de place à au leadership quand tu veux en prendre. Donc pour moi ça fait en sorte que ah OK ça me motive vraiment ça me motive à travailler dans cette place-là parce que on laisse plus de place à tout ça. Tu sais donc oui définitivement oui moi ça a joué sur ma motivation. Et puis outre le fait d'être en apprentissage continu, qu'on te laisse la place, beaucoup plus d'autonomie, de responsabilité de ça, il ya toute la flexibilité dans les horaires de travail qui ont fait en sorte que moi c'est des modèles qui me conviennent. Puis ce que j'aime encore une fois c'est qu'il y a la place à aux échecs. Tu sais, aux apprentissages, aux erreurs. Puis il ya des choses sur lesquelles on s'ajuste encore, c'est l'amélioration continue.

Super merci beaucoup. J'adore t'écouter. Maintenant je vais passer sur le thème du développement durable. Du coup est ce que tu peux me dire un petit peu, qu'est-ce que le développement durable pour toi s'il te plaît ?

Le développement durable ça inclut ça inclut beaucoup de choses, ça amène beaucoup de questionnement pour moi, personnellement encore dans les derniers mois les dernières années, parce que là j'en viens à faire autant. Avant je t'aurais dit le développement durable c'est un juste équilibre entre tel le développement c'est le fait qu'il y a une certaine harmonie entre le développement social, tel le développement des communautés, le développement des personnes, que la préservation de l'environnement, que le développement économique c'est on le sait le développement durable c'est ça c'est un juste équilibre entre tout ça. Lorsque tu développes quelque chose ou que tu penses à quelque chose. Autant là je suis vraiment dans une réflexion de, est ce qu'un développement ça peut être durable ? Est-ce que ça peut être pérenne là je suis plus à me questionner. J'ai beaucoup dans mon entourage, il ya beaucoup d'inspiration par rapport à la décroissance et autant là je suis en train de me dire que finalement, on en vient à dire à ou à penser, où tu es avec de nouveaux modes de pensée du

développement, qui fait en sorte que quand on se développe là, mais est ce que c'est durable. Bref on est dans d'autres débats, mais bon le développement durable pour moi à l'heure d'aujourd'hui c'est beaucoup plus d'inclusivité par exemple c'est avoir une collaboration qui est beaucoup plus inclusive, qui est beaucoup plus large avec l'intégration de beaucoup plus de parties prenantes, que ce qu'on aurait fait auparavant ou pensé auparavant. C'est la prise en compte de beaucoup d'enjeux par rapport à l'environnement et puis là quand on parle aussi du développement économique pour moi le développement durable c'est de s'assurer qu'on développe une économie qui soit respectueuse encore une fois de l'environnement, des communautés d'accueil, des gens, de tout le monde. Fait que c'est un peu ça, c'est un des fois on parle de la tête dès qu'on s'occupe de notre santé, là on parle aujourd'hui de beaucoup plus développer, ou faire attention à notre santé de façon holistique là. Tu sais pas que physique, pas que mentale, mais c'est un peu les deux-là. On comprend mieux maintenant qu'il y a des interactions et des interdépendances entre les deux-là, bah pour moi c'est vraiment ça c'est considérer le développement de façon holistique et prendre en compte les besoins les enjeux de les attentes de tout le monde du territoire des communautés.

Ok super merci. Est-ce qu'avoir des valeurs de durabilité au sein de l'entreprise dans laquelle tu travailles c'est important pour toi ?

Ouais définitivement on est en 2023, pour moi les entreprises à l'heure d'aujourd'hui devrait avoir une responsabilité sociale sociétale qui est indispensable par rapport aux enjeux qu'on vit, aux enjeux planétaires qu'on vit, c'est comme pour moi toutes les entreprises qui n'ont pas cette conscience-là c'est des entreprises qui sont vraiment dans un déni climatique, dans un déni par rapport aux attentes des employés, des jeunes. Non, mais, puis là avec tout ce qui se passe dans le monde entier, entre les tornades et machin, tu ne peux pas être en déni, ce n'est pas possible. Et au-delà de ça c'est outre d'avoir des valeurs de développement durable et je pense que Camille partage, je n'aime pas parler pour elle, mais je l'ai déjà entendu dire ça puis c'est ça qui me rejoint. C'est que et je pense que dans les entreprises Opale, c'est ça aussi c'est d'avoir une raison d'être qui est sociétale c'est d'avoir, une utilité sociale. Je pense que vraiment on devrait tous se poser ces questions-là. Si tu n'as pas une utilité sociétale, pour moi une entreprise elle devrait juste pas exister, c'est comme on n'en est plus à créer des services et des besoins et des produits qui sont inutiles. On a besoin d'avoir des entreprises qui soient responsables soit consciente de tous les enjeux et de tous les défis et contribuer à y participer. Apporter sa modeste contribution soit elle, mais participer à l'effort commun.

Je suis totalement d'accord avec toi et je comprends bien. Sur une échelle de 1 à 10 à peu près donc 1 le plus bas et 10 le plus haut, à quel niveau tu évalues l'implication de TouriScope au niveau social puis environnemental puis économique ?

Ok mettons sur les trois là, un après l'autre, en toute transparence, on est une entreprise qui fait beaucoup de choses puis là tout ce qui est tout ce qu'on fait au niveau RSE là il ya peut-être des choses que genre que je loupe là, que je manque là, mais pour moi à l'heure d'aujourd'hui TouriScope est beaucoup plus investi dans le volet social que dans le volet environnemental et économique dans le sens que pour l'instant TouriScope fait beaucoup ou en tout cas met beaucoup d'efforts à créer une entreprise ou un environnement qui soit bienveillant pour les employés. Pour moi le volet social il est important chez TouriScope et il y a beaucoup de choses qui se passent à ce niveau-là : en plus de la flexibilité des horaires, c'est proposer des choses à ses employés qui soit faire en sorte qu'on soit bien dans l'entreprise et

tout ça. Environnemental je pense que là on met en place des choses pour compenser nos déplacements, on pourrait dire par exemple que TouriScope est une entreprise 100% télétravail donc c'est on ne se déplace pas ou en tout cas minimalement donc quelque part ben on préserve l'environnement. Parce que voilà il n'y a pas d'émissions de gaz à effet de serre au niveau des déplacements, mais c'est ça je pense que on est quand même une entreprise tertiaire donc je ne pense pas qu'au niveau de l'environnement en tout cas, on va pouvoir faire beaucoup plus que ça. Puis au niveau économique, ben pour moi il est important parce que là où TouriScope peut avoir un impact c'est sur le choix des projets qu'elle décide d'accompagner ou de réaliser et sur le choix des clients qu'elle décide d'accompagner, qui pour moi là est un levier, on a un pouvoir on peut faire pour tout le monde ensemble, puis on s'est déjà posé la question, ça nous est arrivé dernièrement avec le musée de l'amiante là, t'étais là ?

Non je n'étais pas là, mais on m'en a parlé.

Oui on a eu ces questions-là de se dire, est ce qu'on accompagne, ce n'est pas tout noir ou tout blanc, c'était surtout très gris. Parce qu'on se disait, mais si ça a une valeur si ça a une raison d'être patrimoniale ou un objectif patrimonial de mise en valeur du patrimoine, et de façon très transparente de dire jusqu'à quel point les entreprises savaient que c'était nocif pour la santé. Si le gouvernement avait une volonté de mettre en valeur tout ça dans le musée ben tu sais, pourquoi pas tu sais pourquoi pas les aider. Mais on ne savait pas à ce moment-là, fait qu'on s'est posé la question, on s'est dit ben c'est ce que c'est ce que c'est le genre de client qu'on a envie d'accompagner ? Puis dans quelle direction le musée va aller ?

Donc oui vous avez refusé ?

On a refusé. Mais pour moi le volet économique il a son importance parce qu'est-ce qu'on va contribuer, mettons le projet de géolagon là à Charlevoix ou dans les Cantons-de-l'Est, là il a changé 40 fois de destination, mais le projet de géolagon, c'est un gros projet d'un millionnaire qui veut implanter comme en islande un géolagon là. Il a choisi Charlevoix pour le faire, mais les impacts sur l'environnement vont être probablement importants. Puis tu sais, mettons que, ce n'est pas le cas, mais mettons qu'ils seraient venus voir touriscope pour nous dire "eh la gang est ce que vous pouvez nous aider pour développer le concept ? " Ben là je pense que c'est, faudrait qu'on se pose ce genre de questions-là. Si on accompagne ce genre de projet, quel impact sur les économies locales ça va avoir ? Les répétitions ou les répercussions ou les bénéfiques d'un tel projet vont jusqu'à quel point ça va se dynamiser ou retourner à la communauté ? On ne sait pas, je pense qu'il y a toutes ces questions-là, qu'on devrait, qu'on pourrait se poser.

Super. J'ai une question aussi qui parle de ça, c'était est ce que vous êtes-vous acceptez de travailler sur des projets qui vont à l'encontre de vos valeurs ?

Ben de moins en moins, je te dirais c'était quelque chose qu'on ne se posait pas avant, pour plusieurs raisons, je pense d'une, il y a le ça c'est vraiment intéressant, mais je pense que Touriscope au départ était une petite organisation, qui n'était pas en fait tout simplement en développement. Quand tu es en développement, faire des choix environnementaux, faire des choix sociétaux, faire des choix, c'est toujours compliqué parce que tu es toujours pris entre la pérennité de l'organisation et la croissance de l'organisation. Telle la croissance économique

puis faire des choix, peut-être pas tout le temps, t'as peut-être pas beaucoup de mandats donc tu ne peux pas te permettre de dire bon non. Au départ, ben au départ, on avait moins le choix, tandis que là on est à une étape de développement de l'organisation où on peut faire ses choses, on peut se permettre de faire ces choix-là. Donc moi ça je trouve ça génial, mais l'autre chose aussi c'est qu'on était moins conscient de tout ça, on était moins là-dedans. Donc pour nous le développement touristique, c'est développer un parc aquatique ou un parc tu sais, un parc d'attractions, pour nous ça aurait été génial parce qu'on était très sur l'expérience client, sur la compétitivité du Québec, par rapport à d'autres destinations. Tu sais, avoir des choses qui sortaient de l'ordinaire ou d'envergure c'était c'était juste génial, alors que maintenant comme tout le monde, comme la planète entière et comme tout le monde on est de plus en plus conscient et vu que c'était il n'y a quand même pas si longtemps que ça en soi je pense.

Et c'est quoi qui a généré ces changements c'est la pandémie, c'est l'arrivée de XX qui a sensibilisé ?

Je pense que c'est un c'est multifactoriel, c'est une combinaison de facteurs d'évènements de contexte qui en fait en sorte que, puis tu les a nommé en fait, je pense que la pandémie ça a été un coup de massue pour tout le monde c'est drôle parce que quand la pandémie nous est tombée dessus, j'étais très éco anxieuse là, maintenant je le suis beaucoup moins parce que je suis plus dans l'action et encore franchement en toute humilité j'aimerais ça l'être beaucoup plus que ça. Mais quand la pandémie est arrivée que ça nous a fait tout arrêter, quand toutes les industries ont arrêté, moi je me suis dit ah mon dieu c'est c'est génial. Je pensais qu'un moment donné, j'étais tellement focalisé, j'étais vraiment là-dessus. Outre tout le stress que ça nous a apporté avec l'inconnu numéro un de se dire merde où est ce qu'on s'en va avec ça ? Où est ce qu'on s'en va ? On va tous mourir. En tout cas bref c'est outre tout le stress que ça a apporté là-dessus de voir toutes les industries parce qu'il y a eu des articles qui sortaient au fur et à mesure de se dire mon dieu tous les effets de serre, ça a été prouvé là, toutes les émissions de gaz à effet de serre émises dans l'atmosphère. Après ça il a ça a été démontré qu'il faudrait une pandémie par année pour réussir à genre, une pandémie par année pendant je sais plus combien de temps cinq ans au moins, qu'on réussisse juste à ne pas dépasser nos 1.5 degrés c'est juste à essayer atteindre notre objectif de pas dépasser les 1.5 degrés. Évidemment on n'y arrivera pas, il n'y aura jamais une pandémie par année pendant 5 ans. Donc c'est bref excuse on sort du truc, mais oui la pandémie, ça a fait en sorte que tu sais on a tous réalisé à notre échelle puis à l'échelle des destinations des entreprises ou à l'échelle individuelle tout ça les impacts, les impacts qu'on a et tout ça. Puis après ça effectivement, l'arrivée de XX je trouve que ce qui est intéressant c'est qu'on a eu une XX qui s'est formée à l'interne donc tu sais qu'a fait un DEC, tu sais qu'a fait c'est puis qu'a partagé beaucoup de choses, tu sais au fur et à mesure qu'elle faisait ses formations et tout ça universitaire, et ça, mais elle a partagé avec beaucoup de choses fait que ça a contribué à conscientiser aussi effectivement les gens. Puis deuxième chose, c'est que moi je trouve que depuis la pandémie on est, avant, on était un peu dans un déni climatique où il y avait que la science qui parlait c'est des chercheurs qui parlaient, puis dans les médias on n'en parlait pas tant que ça autant là je trouve que là les médias s'y mettent et puis donc on en parle beaucoup plus. Puis tu sais, il y a eu on a eu beaucoup de, on a eu quand même plusieurs projets avec Ouranos qui en sortent aussi que tu sais ça a amené aussi des je trouve que les projets ont beaucoup changé, tu sais avec le MTO, le plan stratégique durable et tout ça. Donc tous les projets qui découlent maintenant de ce leadership-là, qu'on a enfin pris, c'est québécois au niveau de la dimension,

mais ça fait en sorte que maintenant on a des projets qui sont beaucoup plus en tourisme durable

Merci pour toutes ces informations. Est-ce que tu penses, là je repars dans la gestion, est ce que tu penses que le mode de gestion d'une entreprise peut influencer ses actions durables à l'interne comme à l'externe ? Est-ce qu'une entreprise qui a une gestion verticale elle va être autant impliquée envers le développement durable dans son entreprise que par exemple une entreprise Opale ?

Je pense que j'ai l'impression que ça va avec en fait, parce que les leaders ou les employés qui amène ces réflexions-là dans l'entreprise c'est parce qu'elles ont été conscientisées à tout ça, c'est parce qu'elles ont été je pense que c'est des gens qui vont au-delà d'attendre. Je trouve ça super intéressant comme question, peut-être que sur les trois piliers que tu m'as amené tantôt là je pense peut-être que le type de gestion opale ou horizontale ça amène à beaucoup d'évolutions beaucoup de changements niveau social peut-être moins niveau environnemental et économique quoique, parce que tu sais tout le développement personnel que tu fais, c'est tellement une déconstruction des façons de travailler des façons de collaborer tout ça que tu en viens c'est des réflexions qui sont profondes en fait, c'est des réflexions individuelles qui sont profondes et qui vont de pair en fait avec une conscience de comment travailler mieux avec l'autre, comment comprendre l'autre, comment interagir avec l'autre. Comment donc pour moi c'est c'est du développement durable enfin je vois pour moi ça peut amener que des réflexions qui sont bénéfiques dans les trois piliers. En fait, même si tu n'es pas expert c'est sûr que tu n'es pas des experts en développement durable tu n'es pas expert en préservation de l'environnement, tu n'es pas expert en projet économique durable, mais j'ai l'impression que c'est le le comment dire, le fait de se remettre en question dans nos façons de travailler nos façons d'interagir le qu'est ce qui est c'est qu'est ce qui va apporter du bien-être dans pour les employés. Ça amène, c'est comme si c'était une si on pouvait employer une métaphore là, c'est une pierre qui roule c'est comme une boule de neige qui au fur et à mesure, j'ai l'impression que ça ça c'est cette révélation-là amène cette réflexion qui amène cette réflexion qui amène cette réflexion donc ouais c'est sincère c'est profond.

Je vois totalement ce que tu veux dire. Mais les filles par exemple elles m'ont dit que ton copain il travaille chez Desjardins.

C'est ça oui.

Et elles m'ont dit que Desjardins c'est une entreprise quand même qui est assez verticale, mais qui met en place plusieurs initiatives durables.

Ouais bah effectivement je pense en fait Desjardins c'est un peu particulier parce que comparativement aux autres banques, c'est une coopérative donc la banque appartient à tous ses membres donc à partir de là déjà tu as des prémisses d'organisation qui a à coeur le développement collectif, le bien-être collectif, la rétribution c'est des bénéfices, des dividendes à tous ses membres donc on est dans autre chose là déjà. On est dans une coopérative c'est pas du tout une entreprise. Tu sais c'est quand même une entreprise où il y a 40 000 employés ou 50 000 je sais plus combien donc forcément bah en fait forcément je ne sais pas jusqu'à quel point l'opacité a été développée peut-être que tu pourrais m'en dire plus dans de grandes organisations, mais ce qui est bien chez Desjardins effectivement c'est que oui il y a un

directeur oui, il y a des vice-présidents, et tout ça donc ça marche quand même de façon très verticale. Puis quand même avec une je veux dire, il y a des décisions qui sont prises dans la haute sphère de la direction tu sais des grandes directions pour l'organisation qui sont prises par le directeur. Après XX il a quand même une certaine marge de manœuvre dans son équipe, pour aller mettre en place des façons de travailler qui peuvent lui être propres. Tu vois, c'est des façons de travailler dans l'équipe où ils sont quand même assez libres de pouvoir instaurer des choses. Dans la façon de discuter d'échanger tout ça, ça c'est assez libre après tu sais, il va toujours être redevable de certaines personnes en haut donc il y a quand même des directions.

Ah oui je vois. Et du coup si par exemple lui ou un de ses collègues qui est à son "niveau" veut mettre en place plus de pratique durable tu penses qu'il serait écouté par les supérieurs ou pas forcément ?

Je sais pas, je sais pas jusqu'à quel point je pense que dans son équipe il a une certaine marche de manœuvre par contre je sais pas. Je ne vais pas parler pour lui, faudrait vraiment discuter peut-être plus avec lui qui connaît mieux les rouages de l'organisation que moi, mais ils sont quand même très avancés à Desjardins, ils ont quand même tout un département développement durable. Ils font beaucoup de choses c'est lui qui travaille dans le département, qui est responsable des pratiques de diversité, inclusivité pour la partie web de chez Desjardins, donc s'assurer que tout ce qui est navigation, tout ce qui est web en fait tout ce qui est disponible sur le web, ce soit inclusif. Que ce soit fait pour les différentes communautés, tout ce qui est déficience visuelle tout ça, fait que c'est ça c'est intéressant, mais il faut savoir qu'il y a quel point dans de grandes organisations comme ça il y a moyen de mettre en place de cette façon. Mais il y a déjà moyen puisque lui s'inspire beaucoup de ce qu'on fait par exemple.

C'est intéressant j'essaierai de d'approfondir un peu, de chercher. Mais il y a tellement de tourner ce mémoire, à chaque fois je parle à des personnes puis je fais des recherches et puis ça m'offre d'autres choses et j'ai tellement envie d'approfondir, mais je peux pas. J'ai quand même une deadline.

Mais oui c'est clair, non, mais c'est vraiment intéressant tu pourrais faire un post doc.

Euh non pas vraiment... maintenant on va parler de la gestion de projet. Donc est ce que selon toi la gestion de projet dans une entreprise Opale elle est différente de la gestion de projet dans une entreprise hiérarchique verticale ?

Ben oui oui définitivement. Je pense que la gestion de projet elle est différente parce que dans une entreprise verticale, je pense que tu as des façons de gérer un projet ou si je compare je suis obligée de comparer avec mon expérience personnelle parce que je peux pas parler pour quelqu'un d'autre puis je peux pas parler pour d'autres. Mais tu vois moi la grosse différence que je vois avec l'opacité qu'on est en train de mettre en place c'est que tu vois, par exemple quand je gère un projet moi il ya des choses sur lesquelles je suis beaucoup moins à l'aise parce que je me sens comme beaucoup moins légitime. Parce que par exemple j'ai moins de connaissances. Tu vois je pense qu'on a tous personnellement individuellement des capacités et des forces à gérer un projet. Donc mettons toi tu es quelqu'un de beaucoup plus structuré, tu vas être capable d'être plus organisé dans ta vie personnelle c'est toi. Vraiment tu as ses forces là, c'est donc tu es capable de tenir des échéances, tu es capable de voir ou est-ce que

tu sais quand ça va pas, d'ajuster, de mettre des rencontres t'es tout simplement dans la gestion de projet là. Puis tu as d'autres personnes qui comme moi ont plus de difficultés dans cette partie logistique de tenir un échéancier, de

s'assurer d'être en phase toujours avec les objectifs, et de faire des réunions qui sont récurrentes. Tu sais, tu t'assures d'être vraiment toi-même.

Tu sais, ça me fait penser à plein de trucs. On est tous neuro atypiques, en fait on est soit neuro atypiques soit des personnes qui vont avoir des difficultés justement à s'organiser ou à gérer son temps. Puis quand t'es pas diagnostiqué tu peux passer pour une personne qui procrastine, qui n'est pas concentrée, qui n'est pas tout ça. Parce que pour moi dans les entreprises Opale, tu as plus d'espace pour dire ces choses-là que d'une entreprise verticale où tu as plutôt tendance à cacher ces choses-là et qui du coup n'est pas dans la gestion de projet. En fait n'est pas parce que tu vas te forcer à faire des trucs, tu vas te forcer à faire des réunions et te faire passer pour organisé alors que tu l'es pas, tu vas te forcer alors je dis pas je suis pas en train de trouver des excuses pour pas être organisé.

Puis je pense que j'ai réellement un défi de concentration qui est là et que j'ai toujours voulu masquer et dans mes études et en entreprise aussi et j'en ai beaucoup parlé avec les filles, parce que moi je trouve ça super important de en tant qu'individu de prendre conscience où sont tes forces où sont tes difficultés où sont tes défis où sont tes enjeux, pour arriver librement à en parler dans l'entreprise et pour que enfin tu sois toi-même.

En tout cas pour moi, dans la gestion de projet, il y a beaucoup de choses à gérer pour un projet. Il y a beaucoup de qualités que doit avoir une personne pour gérer un projet. Et pour moi, tout le monde n'a pas toutes les qualités pour gérer correctement un projet. Et dans une entreprise verticale, j'ai l'impression que toutes ces choses, elles passent à la trappe. On n'attribue pas, en plus de ça, outre les intérêts des gens. C'est-à-dire que je trouve que dans les entreprises opales, on attribue un projet beaucoup plus en te demandant si tu as de l'intérêt envers ce projet et pas que si tu es disponible ou parce que tu étais dans l'obligation de faire un projet. Ça, pour moi, ça fait vraiment toute la différence de travailler sur des choses que tu aimes, parce qu'on t'a demandé ton intérêt ou parce que tu as mentionné si ça t'a un intérêt pour quelque chose ou parce que tu as une certaine expertise. Mais en plus de ça, tu sais, c'est ça que j'ai tendu à dire. Je ne sais plus qui est responsable de cette... qui infuse le cercle de la logistique, de la gestion de projet. Je ne sais plus qui... Pour moi, c'est vraiment important parce que, tu vois, moi qui n'ai pas un don naturel de gérer tout ce qui est autour d'un projet. C'est-à-dire moi, je suis très dans le contenu, je suis très dans la relation client, je suis très perfectionniste dans la méthode, dans la recherche, dans l'analyse, dans la stratégie, mais tout ce qui est à côté, c'est-à-dire gestion de projet pur, logistique, matériel, échéancier, tout ça. Pour moi, c'est très difficile et ce n'est pas difficile parce que c'est TouriScope, c'est difficile depuis tout le temps. Et en fait, je te parle des personnes neuro-atypiques parce que, outre les analyses qu'on fait pour savoir, tu sais, où sont un peu tes forces, tes compétences et tout ça, le fait d'être neuro-atypique, ça fait en sorte qu'il y a des défis qui sont supplémentaires. Moi, j'ai des concentrations, j'ai des défis d'attention qui sont importants et la flexibilité du travail, tu sais, on peut en parler là. Moi, je trouve que dans ton mémoire, la neuro-diversité des employés, c'est super important parce que j'ai l'impression que l'opacité, il y a un espace pour prendre.

Tu viens 100% toi-même dans l'entreprise et tu n'as pas de masque où tu dois.

Oui, exactement. Outre le fait que tu sois libérée d'en parler, c'est mieux que ça, c'est qu'enfin, tu as une entreprise qui peut prendre conscience de ça et qui peut enfin mettre les forces à la

bonne place. Tu vois, un des trucs qui fait en sorte que je suis bien dans l'entreprise, c'est que moi, je travaillais à 20h, je suis à 25h maintenant, mais pour moi, être concentrée pendant 8 heures de temps dans une journée, pour moi, c'est impossible. Impossible parce que mon cerveau, il ne peut pas, je ne peux pas. Moi, en tant qu'employée, c'est ça que j'ai besoin aussi. J'ai besoin de me lever plus, j'ai besoin de sortir plus, j'ai besoin d'oxygène plus mon cerveau parce que sinon, je ne peux pas me concentrer. Et le fait de pouvoir en parler en entreprise, moi, je trouve ça super important. Le fait que les gestionnaires, la direction, les gestionnaires ou les leaders l'entendent et en prennent conscience, je pense que c'est très bénéfique pour l'organisation. Du coup, c'est très complémentaire parce que tes forces puis l'effort d'une autre personne, ça fait une belle force alors que si tu étais dans une entreprise verticale et que tu devais jouer un rôle entre guillemets, tu ne pourrais pas.

Exactement.

Pour moi, je pense que dans la gestion de projet, je pense que les rôles sont beaucoup plus répartis de façon naturelle que dans une entreprise verticale.

Et du coup, toujours en lien avec ce virage, est-ce qu'avant que vous avez énoncé de prendre ce virage, la gestion de projet était comme ça ? Tu t'es toujours sentie comme ça de pouvoir parler ?

Je me sens beaucoup plus... Je sens qu'on a plus de liberté et plus d'espace pour en parler depuis qu'on fait ce choix qui est assumé vers l'opacité. Je pense que j'ai toujours été plus ou moins... Comme je te dis, le discours a toujours été là, donc je me suis sentie à l'aise quand même dès le départ dans l'entreprise pour parler de certaines choses. Mais le fait qu'on amène, il y a beaucoup de déconstruction qui vient avec ça, à la fois de la part des leaders, des gestionnaires, mais aussi des employés. Donc, je pense que les filles travaillent beaucoup à ce que nous aussi, on puisse se donner l'espace, la liberté, le fait de se montrer plus vulnérables et tout ça, c'est quelque chose que tu apprends. Il y a beaucoup de déconstruction à faire au niveau individuel, au niveau professionnel, mais au niveau individuel aussi, personnel aussi. Je pense que l'un va pas sans l'autre. Et ça, il y a beaucoup plus de... Tu sais, elles nous disent beaucoup plus dans les formations, dans les réunions. Donc ça aussi, je pense que ça a été au fur et à mesure plus assumé et plus dit officiellement, parce qu'au départ quand même, je me sentais pas... Parce que je sortais aussi d'un autre mode de travail. Je me suis sentie et je me sens de plus en plus à l'aise. C'est pas au début où c'était pas le cas quand même.

Ok, super. Super intéressant. Merci beaucoup.

C'est cool de discuter.

Oui, vraiment. J'adore ça. Là, j'ai terminé avec mes questions. J'ai une dernière petite question un peu plus ouverte. Est-ce que selon toi, la gestion horizontale, c'est la réponse aux nouveaux besoins des travailleurs ?

Oh, définitivement. Je n'ai même pas une once, je n'ai même pas un doute là-dessus. Je pense que quand on compare, on se console là. Tu sais, quand on dit là, plus... Tu sais, toi aussi, tu dois avoir beaucoup de discussions intéressantes avec tes amis, tes proches, ta famille. Mais

pour moi, ça vient répondre à beaucoup de choses. Bon là, je ne suis pas très objective parce qu'il y a peut-être des critiques à apporter à ce modèle-là, puis tu sais, des...

Tu sais, il y a beaucoup de... Tu sais, puis ça ne correspond pas à tout le monde là. Tu sais, il faut quand même être objectif là, parce que je ne suis pas trop objectif dans mon truc là, parce que je suis convaincue là. Mais non, mais je pense que ce n'est pas des modèles qui correspondent à tout le monde parce que je pense que c'est un modèle qui est ancré dans sa génération. Je pense que c'est très générationnel, même si l'opacité, ce n'est pas nouveau. Ce n'est pas des modes de gestion nouvelles. Il y a des chercheurs qui montrent qu'il y a des communautés qui fonctionnent, qui ont fonctionné. Il y a des tribus, il y a des communautés culturelles qui fonctionnent depuis très longtemps comme ça et qui d'ailleurs nous sensibilisent au fait d'arrêter de dire que ce n'est pas des modes de gestion nouveaux. C'est pour ça qu'il faut faire attention aussi à ce qu'on dit. Par contre, je pense définitivement que dans les milieux de travail, depuis l'ère industrielle, on a quand même fonctionné d'une certaine façon. Et je pense outre le fait que dans certaines communautés culturelles, il y a cette liberté qui existe depuis longtemps, cette égalité dans les personnes, cette façon de pouvoir se distribuer la responsabilité ou cette ouverture là à ce que chacun ait sa place, à ce que chacun amène une façon de penser qui est différente ou puisse contribuer. Tu comprends ce que je veux dire ?

Oui, je comprends.

Mais je pense que les choses qui arrivent sur le marché du travail aujourd'hui aspirent et je pense que ça va de pair avec tous les enjeux qu'on vit aujourd'hui climatique, sur la biodiversité, sur les besoins de préservation de l'environnement et tout ça. Je pense que ça va de pair et je pense que les jeunes ont l'image de nos parents qui se sont tués à la tâche pendant des années et qui arrivaient à la retraite, tombent malades ou n'ont pas assez de temps pour profiter tout ça. Je pense que ça, c'est vraiment terminé. Maintenant, le bien-être au travail, c'est tellement important. C'est de plus en plus pour nous.

C'est vrai que nous, on en parle avec nos amis. Je vous en ai un petit peu parlé à la séance coup de cœur, mais en parlant avec des personnes de ma classe, c'est vrai que là, rien qu'avoir de la reconnaissance sur ton travail, puis les remerciements. On ne te considère pas que comme la petite stagiaire, mais on te dit vas-y, tu peux faire ça. On peut prendre des initiatives. Certaines de mes collègues, même une qui est par exemple à XX, à Montréal, me dit qu'elle n'est pas du tout valorisée. Elle doit faire les petites tâches un peu qui ne veulent pas faire tout ça.

Je suis convaincue que l'opacité ou les modes comme ça de gestion horizontale avec plus d'autonomie, puis tu sais, même dans les études, c'est prouvé maintenant que... C'est quand même documenté maintenant de plus en plus, c'est que les jeunes ou que le bien-être, ou le fait que tu sois engagé au travail, investis, que tu t'investisses, que tu te sens engagé, que tu t'impliques plus, ça va te perdre avec l'autonomie. Plus tu as d'autonomie et de recentralisation, et plus ça te donne le goût de travailler pour l'organisation ou de t'investir, de t'engager, c'est sûr. Quand tu as la place, quand on te laisse la place, quand on te fait confiance, la confiance, ce n'est pas un mot que j'ai prononcé là depuis une heure et demie, mais quand on te fait confiance, tu sais, et qu'on te dit que si tu échoues, ce n'est pas grave, que c'est l'apprentissage, que quand on te supporte là-dedans, tu imagines, quand une direction te dit ça, mais ça fait tellement toute la différence, tu as moins peur de te planter, ça fait que tu essaies. C'est ce que je m'applique aussi à dire à mes enfants. C'est pour ça que l'opacité, ça

va de pair avec des aspirations personnelles. C'est comme si moi dans ma vie, personnellement, je me pose beaucoup de questions par rapport à l'éducation de mes enfants, par rapport à être bien dans mon couple, être bien dans ma vie personnelle, être plus équilibrée entre ce que je fais dans mon travail et puis tout mon épanouissement à côté, le temps que j'ai envie de me dégager pour faire d'autres choses, c'est comme si dans mon travail, il y a cette continuité-là, c'est moins divisé, c'est moins j'essaie d'être équilibrée, de m'épanouir dans ma vie personnelle et d'être équilibrée ou de faire un peu ce que j'aime dans ma vie personnelle. Non, j'ai l'impression que là, ça fait qu'un et pour moi, il faut arrêter de voir le travail comme complètement dissocié de ta vie personnelle. Ça fait partie de toi qui passe la majorité de tes journées ou pas. Maintenant, je pense qu'il y a beaucoup de jeunes aussi qui visent à faire rééquilibrer un peu ça.

Oui, c'est sûr. Je comprends. Après, on n'a pas le choix si on veut aussi gagner de l'argent.

Oui, c'est ça, mais autant trouver un milieu qui t'épanouit, un milieu épanouissant et en même temps qui t'apporte des revenus. Et c'est ça, j'ai l'impression que l'opacité, il y a moins cette dissonance là ou cette distinction-là. Ce n'est pas que un travail. L'opacité amène à aimer ton travail ou à avoir un meilleur équilibre ou ça contribue à tout ça. Donc, définitivement, l'opacité amène beaucoup plus d'équilibre et de sérénité dans ta vie personnelle.

Je suis complètement d'accord.

Ça amène de la flexibilité parce qu'on te fait confiance, parce que ça a des répercussions sur ton bien-être individuel, personnel, pas seulement professionnel.

Table des figures

FIGURE 1 : L'ACTIVITÉ TOURISTIQUE AU CANADA SUITE À LA REPRISE POST COVID19	13
FIGURE 2 : LES VOYAGEURS QUÉBÉCOIS EN SITUATION DE TÉLÉTRAVAIL	15
FIGURE 3 : SCHÉMA DU TOURISME DURABLE	19
FIGURE 4 : LES 4R DU TOURISME DURABLE	20
FIGURE 5 : PAGE D'ACCUEIL WEB DU SITE TOURISME MONTRÉAL AVEC LA MISE EN AVANT DU CALCULATEUR D'EMPREINTE CARBONE	23
FIGURE 6 : LE RAPPORT VEILLE TOURISTIQUE MONDIALE 2021 : MARCHÉ CANADIEN	24
FIGURE 7 : LES PRATIQUES ÉCORESPONSABLES QUE LES ORGANISATIONS TOURISTIQUES QUÉBÉCOISES PRÉVOIENT D'IMPLANTER OU DE BONIFIER AU COURS DE L'ANNÉE 2023	25
FIGURE 8 : ACCRÉDITATION ÉCOTOURISME	27
FIGURE 9 : EXEMPLE D'UN TABLEAU MONDAY POUR UN PROJET DANS L'ENTREPRISE TOURISCOPE	44
FIGURE 10 : ANALYSE PESTEL	45
FIGURE 11 : EXEMPLE D'ÉLÉMENTS À ANALYSER DANS UN FFOM	46
FIGURE 12 : L'ÉVOLUTION DES MODÈLES D'ORGANISATION SELON LALOUX	48
FIGURE 13 : CARTE DES ENTREPRISES LIBÉRÉES OU EN COURS DE LIBÉRATION DANS LE MONDE ACTUALISÉE EN 2020	53
FIGURE 14 : LE FONCTIONNEMENT DES RÉUNIONS	58
FIGURE 15 : LA VALIDITÉ DES OBJECTIONS	61
FIGURE 16 : EXEMPLE D'UN CERCLE ET DES RÔLES QUI LE COMPOSE DANS L'ENTREPRISE TOURISCOPE SUR OPEN MY ORGANIZATION	63
FIGURE 17 : LE LOGO DE TOURISCOPE	75
FIGURE 18 : UNE ENTREPRISE CONSEIL RESPONSABLE SELON TOURISCOPE	87
	305

FIGURE 19 : LE SCHÉMA DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE DE TOURISCOPE	88
FIGURE 20 : LE PLAN D'ACTION RSE DE TOURISCOPE	89
FIGURE 21 : NUAGE DE MOTS	103
FIGURE 22 : EXTRAIT DU QUESTIONNAIRE	156

Table des tableaux

TABLEAU 1 : LES DIMENSIONS PRINCIPALES DE LA GESTION DE PROJET	36
TABLEAU 2 : LES DIFFÉRENTES TYPOLOGIES DE PROJET	40
TABLEAU 3 : LES RÔLES VEILLANT À UNE BONNE GESTION DES RÉUNIONS	59
TABLEAU 4 : EXEMPLES DE 4 ACTIONS DU PLAN D'ACTION RSE DE TOURISCOPE	91
TABLEAU 5 : LES MISSIONS DE STAGE DE ELISE DELAPLACE	96
TABLEAU 6 : RÉCAPITULATIF DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS RÉALISÉS DANS LE CADRE DU MÉMOIRE DE ELISE DELAPLACE	109
TABLEAU 7 : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE RELATIFS À L'HYPOTHÈSE 2	120
TABLEAU 8 : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE RELATIFS À L'HYPOTHÈSE 3	122
TABLEAU 9 : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUALITATIVE RELATIFS À L'HYPOTHÈSE 1	130
TABLEAU 10 : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUALITATIVE RELATIFS À L'HYPOTHÈSE 2	136
TABLEAU 11 : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUALITATIVE RELATIFS À L'HYPOTHÈSE 3	140

Table des matières

<u>REMERCIEMENTS</u>	6
<u>SOMMAIRE</u>	7
<u>INTRODUCTION GÉNÉRALE</u>	8
<u>PARTIE 1 : LA GESTION DE PROJETS, LA DURABILITÉ ET L'OPALITÉ : DÉFINITION DES CONCEPTS</u>	10
<u>INTRODUCTION</u>	11
<u>CHAPITRE 1 : LE TOURISME DURABLE, UNE PRIORITÉ AU QUÉBEC</u>	12
1) LES TENDANCES TOURISTIQUES 2023 AU CANADA	12
1.1 Le Canada (présentation du terrain de recherche)	12
1.2 Les grandes tendances québécoises en 2023	14
2) L'IMPORTANCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	17
2.1 Contexte et définitions	17
2.2 Les besoins des clientèles au niveau du tourisme durable	21
3) LES INITIATIVES MISES EN PLACE PAR LES ENTREPRISES	24
3.1 Plans d'actions et financement pour pousser les entreprises touristiques à adopter des comportements durables	24
3.2 Entreprendre une démarche RSE dans une entreprise	28
<u>CHAPITRE 2 : LES CABINETS DE CONSEIL AU SERVICE DES PROJETS DURABLES</u>	31
1) LES CABINETS DE CONSEIL	31
1.1 Définitions et concepts	31
1.2 Les cabinets de conseil en tourisme	33
2) LES FONDEMENTS DE LA GESTION DE PROJETS	34
2.1 Définitions et concepts	35
2.2 Typologies des projets	38
2.3 Théories fondamentales	40
2.4 Les différents outils de gestion de projets utilisés en cabinet de conseil	42
<u>CHAPITRE 3 : UNE RÉINVENTION DES ORGANISATIONS</u>	47
1) L'ÉVOLUTION DES MODÈLES D'ORGANISATION SELON FRÉDÉRIC LALOUX	48
1.1 Les modes de gestion les plus utilisés	48

1.2 Les modes de gestion verticaux	49
2) QU'EST-CE QUE LE MANAGEMENT OPALE ?	51
2.1 Histoire et définition	51
2.2 Les structures Opale dans le monde	52
3) MISE EN PLACE DU MANAGEMENT OPALE DANS UNE ORGANISATION : LES 3 PILIERS DE L'OPALITÉ	55
3.1 L'autogestion	57
3.2 La plénitude	67
3.3 La raison d'être évolutive/ révolutionnaire	69

CONCLUSION DE LA PARTIE 1 **71**

PARTIE 2 : LA GESTION DE PROJETS DURABLES À TOURISCOPE : PRÉSENTATION DU CADRE DU STAGE ET DE LA MÉTHODOLOGIE D'INVESTIGATION **72**

INTRODUCTION **73**

CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DU CABINET DE CONSEIL TOURISCOPE **74**

1. PRÉSENTATION DE TOURISCOPE	74
1.1 Histoire	74
1.2 La définition de la stratégie	76
2) LA MISE EN PLACE D'UN MANAGEMENT OPALE	78
2.1 La formation Opale	79
2.2 Les mesures Opale mises en place par TouriScope	80
2.3 La gestion de projets	83
3) UN ENGAGEMENT RESPONSABLE MARQUÉ PAR DES ACTIONS CONCRÈTES	86
3.1 Le positionnement de TouriScope	86
3.2 Les initiatives durables internes	90
3.3 Sensibilisation aux clients	92

CHAPITRE 2 : LA FORMULATION DES HYPOTHÈSES NÉE DES MISSIONS DE STAGE RÉALISÉES À TOURISCOPE **93**

1) LES MISSIONS À TOURISCOPE	94
2) LA PROBLÉMATIQUE DU MÉMOIRE	98
3) LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	99

CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE DE CE MÉMOIRE ÉTUDE DE CAS **102**

1) MÉTHODOLOGIE BIBLIOGRAPHIQUE	103
---------------------------------	-----

2) MÉTHODOLOGIE PROBATOIRE PROPOSÉE	104
2.1 Les enquêtes qualitatives	107
2.2 Les enquêtes quantitatives	109

CONCLUSION DE LA PARTIE 2 : **111**

PARTIE 3 : ANALYSE DES RÉSULTATS ET PRÉCONISATIONS POUR TOURISCOPE **112**

INTRODUCTION **113**

CHAPITRE 1 : ANALYSE DES ENQUÊTES QUALITATIVES ET QUANTITATIVES **114**

1) RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE	114
1.1 Présentation des résultats	115
1.2 Analyse des résultats et pistes de réflexion	122
2) RÉSULTATS DES ÉTUDES QUALITATIVES	124
2.1 Présentation des résultats	125
2.2 Synthèse des résultats et premiers axes de réflexions	141

CHAPITRE 2 : CONFRONTATION DES HYPOTHÈSES AU TERRAIN D'ÉTUDE : TOURISCOPE **143**

1) LA GESTION DE PROJETS TOURISTIQUE DIVERGE SELON LE MODE DE MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE	144
1. 1 Une bonne gestion de projets nécessite une personne leader	144
1.2 Les différences en gestion de projets selon les modes de management	145
1.3 Choisir de travailler sur un projet selon les valeurs de l'entreprise	147
2) LES PRATIQUES DURABLES DANS UNE ENTREPRISE : QUI LES MET EN PLACE ?	148
2.1 L'influence du mode de gestion sur la mise en place de pratiques durables	149
2.2 Décideur de la mise en place des pratiques durables	151
2.3 L'importance de la durabilité dans l'entreprise de travail selon les modes de gestion	153
3) LE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS PERMET UNE MEILLEURE IMPLICATION DANS LA GESTION DES PROJETS	154
3.1 Le pilier social du développement durable est plus développé en gestion horizontale	154
3.2 Le bien-être au travail favorise la motivation	156
3.3 Le mode de gestion influence la motivation au travail	158

CHAPITRE 3 : PRÉCONISATIONS POUR TOURISCOPE ET LIMITES RENCONTRÉES **159**

1) VALIDATION OU RÉFUTATION DES HYPOTHÈSES	160
1.1 Hypothèse 1 : La façon de gérer les projets varie selon le mode de management d'une entreprise.	160
1.2 Hypothèse 2 : La mise en place de pratiques durables au sein d'une entreprise dépend de son fondateur / gérant.	161

1.3 Hypothèse 3 : Le bien-être des employés permet une meilleure implication dans la gestion des projets.	161
2) RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE GESTION DE PROJETS ET DE DURABILITÉ POUR TOURISCOPE	162
2.1 Une gestion de projets optimisée	162
2.2 Crédibiliser son positionnement durable	166
3) LES APPORTS ET LIMITES DE LA RECHERCHE	169
3.1 Les contributions de la recherche	169
3.2 Les limites de ce mémoire et les perspectives d'amélioration	170
CONCLUSION DE LA PARTIE 3 :	171
<u>CONCLUSION GÉNÉRALE :</u>	172
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	175
<u>TABLE DES ANNEXES</u>	178
<u>ANNEXES</u>	179
<u>TABLE DES FIGURES</u>	305
<u>TABLE DES TABLEAUX</u>	307
<u>TABLE DES MATIÈRES</u>	308
<u>RÉSUMÉ</u>	312

Résumé

L'influence du mode de management sur la gestion de projets touristiques durables.

Dans une société de plus en plus consciente des changements climatiques, la prise en compte de la durabilité dans les stratégies de développement touristique est primordiale. Ainsi, les cabinets de conseil en tourisme s'alignent sur cette tendance en accompagnant les acteurs touristiques dans la structuration d'une offre durable. L'élaboration de ces stratégies passe par un processus de gestion de projets solide. En 2022, le cabinet de consulting TouriScope a décidé de transiter vers un mode de management horizontal. En quoi ce virage a modifié les méthodes de gestion de projets de l'entreprise ? Cela impacte-t-il la mise en place de pratiques durables ? Cette étude sur l'entreprise TouriScope va mettre en lumière ces éléments.

Mots clés : *Gestion de projets, développement durable, management horizontal, cabinet de conseil en tourisme, Opale, autogouvernance.*

Abstract

The influence of governance method on the management of sustainable tourism projects.

In a society that is increasingly aware of climate change, it is vital to take sustainability into account in tourism development strategies. Tourism consultancies are responding to this trend by helping tourism operators to structure a sustainable offer. The development of these strategies requires a solid project management process. In 2022, the TouriScope consultancy has decided to move towards a horizontal management style. How has this changed the company's project management methods? In sustainability? This study of TouriScope will shed light on these issues.

Key words: *Project management, sustainable development, horizontal management, tourism consultancy, Opale, self-governance.*