

Projet 4

Valais Excellence Suisse

4^{ème} Prix du Développement Durable Touristique 2004

contact yvan.aymon@valaistourism.ch

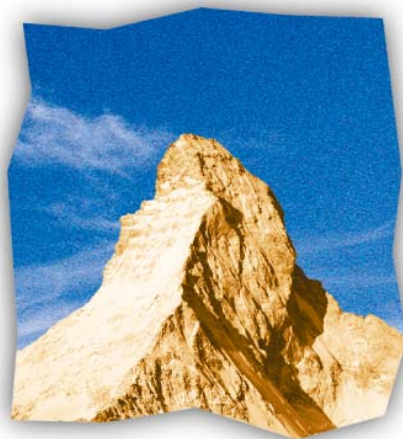
Valais Tourisme
Wallis Tourismus

Yvan Aymon
Directeur adjoint
Chef du projet Valais Excellence
Rue Pré Fleuri 6
1950 Sion
Téléphone : ++41 27 327 35 70
Fax : ++41 27 327 35 71
www.valais-excellence.ch
yvan.aymon@valaistourism.ch

PROJET VALAIS EXCELLENCE

« UNE CONCRETISATION D'UN DEVELOPPEMENT DURABLE DE
L'ECONOMIE TOURISTIQUE VALAISANNE »

Dossier de candidature – Sommets du Tourisme
Prix 2004 du développement durable du tourisme



VALAIS
EXCELLENCE

Table des matières

1	INTRODUCTION	4
2	PRÉSENTATION DU PROJET	4
2.1	BUTS ET OBJECTIFS DU PROJET	4
2.1.1	Objectifs qualitatifs	4
2.1.2	Objectifs quantitatifs	5
2.2	LE SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ VALAIS EXCELLENCE ET LA MARQUE VALAIS	5
2.3	DÉFINITION DES CRITÈRES ET D'UN OBSERVATOIRE DE LA MARQUE	6
2.3.1	Définition des critères de certification	6
2.3.2	Définition d'indicateurs pour les entreprises	6
2.3.3	Approche théorique	6
2.3.4	Méthodologie	6
2.4	PROMOTION DE LA MARQUE	6
2.5	LA FORMATION DES ENTREPRISES	7
3	EVÉNEMENTS	7
4	LES POINTS FORTS DU PROJET	8

Annexes

Annexe 1 : Charte du développement durable

Annexe 2 : Politique du tourisme

Annexe 3 : Critères Marque Valais

Annexe 4 : Concept

1 Introduction

Les entreprises ont une responsabilité importante dans l'utilisation d'énergie, de matières premières ainsi que dans les rejets de polluants et la création de déchets. Ces entreprises sont aussi des acteurs importants de la vie sociale d'une région par les emplois qu'elles créent (ou suppriment) et par leur participation à la vie culturelle, sportive, sociale et associative. Les entreprises sont pourtant peu ou pas sensibilisées au développement durable. Elles se contentent de satisfaire les exigences légales environnementales et sociales et, dans de rares cas, à mettre en place un système de management environnemental.

Du côté des autorités publiques, bien que le principe de développement durable soit inscrit dans la constitution suisse (la Confédération suisse s'engage en faveur de la conservation durable des ressources naturelles et en faveur d'un ordre international juste et pacifique), peu d'outils utiles à la mise en oeuvre du développement durable ont été développés. A travers la marque Valais, nous aurons l'opportunité de travailler avec un pool d'entreprises motivées par la mise en place des principes du développement durable dans leur structure. Il sera alors possible de faire un monitoring du développement durable au niveau d'une entreprise et au niveau du canton du Valais.

De plus, il est indispensable pour la survie d'une économie saine dans les régions périphériques de mieux valoriser les produits et prestations haut de gamme fournis par les entreprises locales. Par la mise en place de systèmes de management intégrés, elles sont sensibilisées à la qualité. Elles seront dorénavant labellisées par l'attribution de la marque de qualité « Valais ». Cette nouvelle marque est créée dans le cadre d'un projet commun réunissant les plus importantes organisations et prestataires du canton. Elle a pour but d'engendrer des synergies pour le Valais, comme canton générateur de tourisme, de main-d'oeuvre et de produits. Dès lors, « Valais » ne se réduira pas à un seul label d'origine ; cette certification honorera des prestataires dont les produits ou les services auront été jugés conformes par un organisme habilité à la certification.

Afin de créer une notoriété et une image forte pour la marque « Valais », un effort marketing important doit être réalisé. L'image que diffusera la marque « Valais » est directement dépendante de la qualité des prestations et des produits qui la portent. L'association entre le système de management Valais Excellence et le « Branding » de la marque devrait, à n'en pas douter, assurer un niveau de qualité élevé et bénéficier d'une image forte.

2 Présentation du projet

2.1 BUTS ET OBJECTIFS DU PROJET

2.1.1 Objectifs qualitatifs

L'objectif est double – Premièrement, de mettre en place des systèmes de gestion visant l'amélioration continue des prestations des entreprises touristiques valaisannes, tant d'un point de vue qualité qu'environnemental. Deuxièmement, de profiler le produit valaisan face à la concurrence. La valeur ajoutée générée par la marque « Valais » devrait améliorer très sensiblement les performances économiques de notre canton. D'un point de vue promotionnel, elle devrait positionner le Valais comme une région appliquant de façon concrète les principes du développement durable.

Le projet « Marque Valais » est totalement innovateur. Par sa spécificité (signe de reconnaissance basé sur des concepts de TQM) il ne trouve son pareil dans aucune autre région de Suisse ou d'Europe. Les efforts de développement, de motivation des entreprises et de communication de ses valeurs propres, peuvent être financés uniquement par les entreprises leaders.

2.1.2 Objectifs quantitatifs

Ce projet touche l'ensemble de l'économie touristique valaisanne. Le système de management Valais-Excellence est parfaitement adapté aux PME, voire à des micro-entreprises. Il n'existe aucune discrimination quant à la taille ou au domaine d'activité de l'entreprise. Seule la volonté de s'améliorer détermine l'appartenance ou non au projet. Nous nous sommes fixé comme objectif quantitatif de certifier 135 entreprises en 3 ans. Mais il est évident que la promotion de la marque « Valais » va profiter indirectement à toutes les entreprises valaisannes.

1ère année : 75 entreprises (45 en phase de certification)

2ème année : 30 entreprises

3ème année : 30 entreprises

2.2 LE SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE VALAIS EXCELLENCE ET LA MARQUE VALAIS

Nous avons la conviction que seuls des outils de management simples et efficaces seront acceptés par les PME. Notre projet est, à ce titre, novateur car il doit déboucher sur la création de ces instruments et leur mise en application chez les prestataires. Une partie des systèmes de management sera de la compétence de la branche, alors que les instruments mis en place dans les entreprises doivent leur permettre d'obtenir les certifications ISO. Les entreprises transmettront leurs expériences par un site Internet servant de base de données commune. Valais Excellence est une application du Total Quality Management.

Des solutions de branche ont déjà été développées, avec l'aide de consultants spécialisés dans chaque domaine.

Solutions de branche

Réalisées	En cours de réalisation	Planifiées pour 2005
Standard	Restauration	Chambres d'hôtes
Hôtel	Event	Cabanes d'altitude
Remontées mécaniques	Ecoles	Agro-tourisme
Transports publics	Industrie	Métiers d'art
Office du tourisme	Communes	
Parahôtellerie		
Caves		
Camping		

De nouveaux outils vont compléter ceux déjà existants (analyse environnementale – analyse financière – Team Management Tool, analyse sécurité, benchmarking), il s'agit notamment des instruments :

- Analyse sociale
- HACCP
- Bibliothèque

En complément au développement du système de management Valais Excellence, un effort particulier sera entrepris pour motiver et faciliter l'intégration de ce concept auprès des entreprises valaisannes. Cet effort se traduira par une participation financière aux coûts de formation d'un responsable interne par entreprise (frs. 1'500.- par entreprise), ou à une participation financière aux frais d'engagement d'un consultant.

2.3 DÉFINITION DES CRITÈRES ET D'UN OBSERVATOIRE DE LA MARQUE

2.3.1 Définition des critères de certification

Un groupe de projet ad hoc a travaillé sur la définition des valeurs de la marque « Valais » : le Corporate Design ainsi que des esquisses de critères de certifications génériques. La suite des travaux portera sur la définition des critères de certification propres à chaque branche et à chaque type de produits. Ces critères sont basés sur le concept du développement durable adapté à chaque branche. Ce travail sera réalisé en collaboration avec un organisme de certification accrédité.

2.3.2 Définition d'indicateurs pour les entreprises

Le premier objectif est de déterminer, sur la base de critères préétablis, une série d'indicateurs qui permettent de suivre la durabilité d'une entreprise. Trois difficultés apparaissent dans l'établissement de ces indicateurs :

- Les données nécessaires au calcul des indicateurs doivent être facilement accessibles
- Les indicateurs devraient être indépendants du domaine d'activités de l'entreprise (indicateurs génériques)
- Si le point ci-dessus ne peut pas être respecté, les indicateurs propres à un domaine d'activités doivent être le plus proche possible des indicateurs génériques

Le second objectif est de développer un observatoire du développement durable sur le Canton du Valais afin de suivre, au niveau cantonal, l'effet du travail réalisé dans les entreprises.

2.3.3 Approche théorique

L'approche développée dans le cadre de cette recherche est absolument nouvelle. Contrairement aux projets actuellement en cours (Monet, Canton de Genève, ..., voir ci dessous) qui ont développé des indicateurs ou des outils de mise en oeuvre d'indicateurs sans entreprises pilotes, nous allons développer nos indicateurs en collaboration avec des entreprises.

Nous allons cependant utiliser les résultats des différentes recherches réalisées en Suisse pour établir les critères de développement durable sur lesquels nous souhaitons travailler. Bien que nous utilisions une approche « bottom-up », nous veillerons à conserver une cohérence entre nos indicateurs et ceux du projet Monet.

Les études sur lesquelles nous allons nous appuyer sont :

Projet Monet : Monitoring du développement durable en Suisse. 135 indicateurs du développement durable au niveau national. Les indicateurs n'ont pas pour but d'être déclinés dans des entreprises.

Agenda 21 du Canton de Genève : Dans le cadre de l'agenda 21, le canton de Genève a développé une série de fiches pour aider les entreprises à mettre en oeuvre les principes du développement durable.

L'ARE est en train de développer des indicateurs du développement au niveau cantonal.

2.3.4 Méthodologie

- Vérifier la cohérence entre les critères de développement durable de la marque Valais et ceux des différents projets cités ci-dessus.
- Appliquer les critères de développement durable aux entreprises pilotes.
- Etablir des indicateurs mesurables et si possible comparables entre les domaines d'activités
- Mettre en place l'observatoire du développement durable.
- En parallèle aux activités ci-dessus, former les entreprises aux principes du développement durable et intégrer ces principes au système de management existant.

2.4 PROMOTION DE LA MARQUE

Les prestations haut de gamme fournies par le canton du Valais seront dorénavant labellisées par l'attribution de la marque de qualité « Valais ». Elle a pour but d'engendrer des synergies pour le Valais comme canton générateur de tourisme, de main-d'oeuvre et de produits. Dès lors, « Valais » ne se réduira pas à un seul label d'origine ; cette certification honorera des prestataires dont les produits ou les services auront été jugés conformes.

Seule une communication efficace permettra de positionner cette nouvelle marque ainsi que les prestations et produits qui lui sont liés sur le marché. Chaque franc engagé dans la communication de la marque « Valais » profitera, non seulement au secteur émetteur du message mais à l'ensemble de l'économie valaisanne. Ce fantastique effet de synergie, accompagné d'un effort supplémentaire en terme de communication, devrait générer une forte valeur ajoutée aux produits haut de gamme du Valais.

2.5 LA FORMATION DES ENTREPRISES

La mise en place de systèmes intégrés de management et d'indicateurs stratégiques et opérationnels dans les entreprises nécessite de nouvelles compétences à l'intérieur des entreprises. Pour générer ces compétences, les porteurs du projet s'appuient sur la HEVS (Haute Ecole Valaisanne) plus particulièrement son secteur de formation continue en management de la qualité. Plusieurs cycles de formation ont déjà été lancés avec succès. A ce jour, 50 entreprises provenant des branches développées antérieurement suivent ces cycles de formation.

3 Evénements

A l'image des entreprises touristiques, un événement sportif reste un formidable atout de promotion pour une région. Le Valais dans sa politique touristique mise d'ailleurs sur les événements pour transmettre l'envie de visiter le canton. Il est donc intéressant que des événements réguliers visent l'excellence pour leur organisation. Selon les recherches faites par l'IDHEAP (Institut de hautes études en administration publique), la démarche de labelliser un événement sportif est aujourd'hui unique en Europe. Cette démarche originale doit s'améliorer au fil des ans. Elle pourrait également s'étendre à d'autres types d'événements, comme les événements culturels qui sont également des atouts de promotion touristique.

L'IDHEAP a développé pour Valais Excellence une solution de branche « Events » qui vise à appliquer la démarche aux événements sportifs réguliers se déroulant en Valais. Cette solution de branche doit servir à définir des critères et des indicateurs mesurables pour la branche des événements sportifs tant les aspects économiques, environnementaux que sociaux qui devront être pris en compte pour la gestion de ce type d'événements. La course de VTT Grand Raid Cristalp a servi de modèle pour la création de cette solution.

La solution de branche « events » ouvre une nouvelle voie puisqu'il ne s'agit plus d'entreprise, mais d'événement sportif. La différence est de taille, puisque l'on ne parle ici plus de rentabilité à tout prix, mais de performance sportive et qu'au niveau de l'organisation, les événements fonctionnent souvent avec de nombreux bénévoles et très peu de collaborateurs salariés à l'année. Par contre, un événement implique un impact environnemental et doit prendre en compte l'aspect sécurité. La logique d'excellence reste donc la même : les événements d'envergure doivent passer par une professionnalisation de leur organisation. Les principes du Total Quality Management (management des ressources financières, management des ressources humaines, management environnemental, management de la qualité et management de la sécurité) sur lesquels se base le projet Valais Excellence peuvent tout à fait être adaptés aux événements sportifs.

4 Les points forts du projet

1. Accroissement attendu du potentiel de la région

L'ensemble du Valais est concerné par ce projet, que ce soit d'un point de vue géographique ou des différents secteurs économiques. L'objectif est de rendre plus performante l'ensemble de l'économie valaisanne. Ainsi, nous estimons à environ 12 milliards de francs la part du PIB cantonal qui sera touché par les différents aspects du projet.

2. Complémentarité avec les autres initiatives cantonales

Comme signalé dans ce document, l'ensemble des branches de l'économie cantonale seront touchées par ce projet. Si la branche touristique est déjà bien engagée, d'autres, - particulièrement importantes pour l'économie valaisanne - demeurent en léger retrait. Il s'agit notamment du cas de l'agriculture, de l'industrie, de la formation et des administrations communales. Un travail très conséquent doit être entrepris en fonction des spécificités de chaque branche.

Le canton du Valais s'est donné comme priorité le développement de la marque Valais dans le but de promouvoir l'excellence au niveau de son économie.

3. Encouragement à la mise en réseau

Cette mise en réseau des informations est le fruit même du projet Valais Excellence. La partie benchmark à développer permet de comparer les différentes entreprises selon des critères précis et leur permettre de toujours viser une amélioration de leurs prestations. Ce transfert de connaissances se fera autant entre les entreprises de la même branche qu'entre les entreprises des différentes branches de l'économie (intra et inter branches économiques).

Cette initiative vise à la mise en commun d'informations utiles autant aux entreprises elles-mêmes qu'aux organismes faitiers qui pourront ainsi déterminer de façon plus précise la stratégie de développement adéquate pour l'ensemble de l'économie cantonale. A terme, cela signifie en quelque sorte la mise sur pied d'un observatoire performant de l'économie valaisanne (voir sous 3.3)

4. Encouragement à l'innovation

Ce projet est considéré comme novateur dans son ensemble. Les points les plus significatifs sont notamment :

- La mise en place d'une marque générique intersectorielle
- Le transfert de compétences intra et inter branches économiques
- Le développement d'instruments simples et efficaces d'analyses des forces et faiblesses des entreprises
- La certification des prestataires selon les principes du développement durable.
- La mise en place d'un observatoire de la marque (selon les principes du développement durable)

De plus, ce projet peut être considéré comme novateur à l'échelon national, puisque exportable partout en Suisse sans adaptations majeures. Le projet développé dans le domaine touristique est même fréquemment cité en exemple dans des pays comme la France ou la Belgique.

5. Caractère entrepreneurial de l'initiative

L'initiative revêt un caractère éminemment entrepreneurial, puisqu'elle vise à mettre en place un nouveau système de management basé sur la notion de développement durable. Elle se veut un appui aux entrepreneurs valaisans dans leur recherche de l'excellence.