**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 61 (2003)

**Heft:** 4: Regards sur le management : des savoirs à l'action ; Administration et gestion publique. I

**Artikel:** Tendre à l'excellence des prestations touristiques grâce à un concept innovateur de gestion de la qualité : Valais Excellence Management System(R)

**Autor:** Tschopp, Alexis

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-141375

**Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

**Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

**Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

**Download PDF:** 15.07.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch**

# TENDRE À L'EXCELLENCE DES PRESTATIONS TOURISTIQUES GRÂCE À UN CONCEPT INNOVATEUR DE GESTION DE LA QUALITÉ : VALAIS EXCELLENCE MANAGEMENT SYSTEM ®

*Alexis TSCHOPP*
*Haute école valaisanne (HEVs)*
*Institut Economie et Tourisme*
*alexis.tschopp@hevs.ch*

## 1. Introduction

Le secteur du tourisme est en mutation constante. Dans le climat de morosité économique que nous connaissons, les attentes des hôtes évoluent sans cesse vers la recherche du meilleur rapport qualité/prix. La Suisse, destination considérée comme chère par les touristes indigènes et étrangers, doit trouver des solutions pour briser cette image en offrant une qualité des prestations supérieures à celles de ses concurrents. **Valais Excellence Management System®** est un concept qui a été développé pour aider les entreprises touristiques à converger vers l'Excellence attendue par nos hôtes grâce à la mise en place d'un système innovateur de management global de la qualité.

## 2. Valais Excellence Management System ®

La Suisse touristique a pris conscience en 1995 que le simple fait d'offrir des paysages magnifiques et un climat agréable ne suffisait plus pour attirer les touristes dans notre pays. La qualité des prestations devait être assurée et c'est la raison pour laquelle, dès 1996, une offensive nationale destinée à améliorer nos services touristiques a été lancée. Ce principe d'amélioration des prestations est devenue dès lors une priorité pour les organes faîtiers du tourisme suisse. Ainsi est né le programme «Labels de qualité pour le tourisme suisse». Grâce à des outils simples, basés principalement sur une réflexion interne de l'entreprise et un plan d'actions, les PME touristiques disposaient des premiers moyens pour améliorer leurs prestations. Ce programme connaît un large succès puisque, à ce jour,

plus de 1'200 entreprises touristiques, dont 250 en Valais, ont obtenu l'un des «Label qualité pour le tourisme suisse».

Cependant, nous constatons aujourd'hui que la simple amélioration des prestations proposées par une entreprise, qu'elle soit à vocation touristique ou non, ne suffit plus à se démarquer franchement de la concurrence. Il est devenu vital d'aller plus loin dans ce processus et de miser sur l'Excellence. Ce terme, prétentieux pour certains, signifie remarquable, unique, extraordinaire. Et ces 3 adjectifs s'appliquent parfaitement à ce qu'un touriste souhaiterait pouvoir vivre durant ses vacances : des moments uniques, remarquables, extraordinaires qui resteront à jamais gravés dans sa mémoire. C'est donc vers l'Excellence des prestations qui donnera également aux entreprises touristiques un avantage concurrentiel sur les marchés que doivent tendre les différents prestataires.

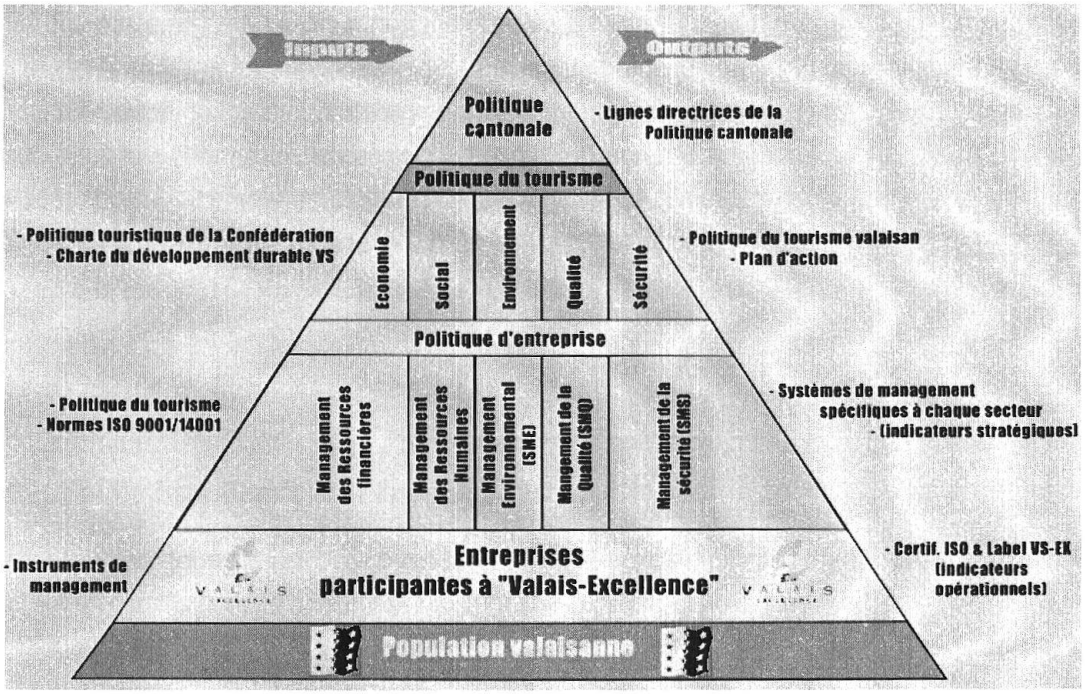
C'est fort de ce constat que Valais Tourisme a lancé dès 1999 le projet cantonal «Valais Excellence». Pour **Yvan Aymon**, initiateur du projet et directeur adjoint de Valais Tourisme, *«Valais Tourisme s'est vu attribuer de nouvelles tâches et notamment l'amélioration de la qualité des prestations touristiques suite à l'introduction de la loi sur le tourisme de 1996. Nous étions conscients des nouvelles attentes de la clientèle, des exigences imposées par la nature en matière de sécurité et des risques pour l'environnement que représente un développement non maîtrisé du tourisme et de l'économie en générale. C'est la principale raison qui a poussé les organismes faîtiers de l'économie valaisanne à développer un système de management global certifiés ISO 9001 et 14001 et à encourager les entreprises de tout secteur à suivre le chemin de l'excellence».*

Dès 1999, un groupe d'experts et de spécialistes de la qualité et du tourisme, dont le Groupe de compétences Economie & Tourisme de la Haute école valaisanne, a été formé dans le but de développer pour les PME touristiques valaisannes un outil et des solutions originales permettant d'atteindre l'Excellence des prestations offertes à nos hôtes. Le résultat de 3 années de recherche et de développement aboutissent à un système innovateur de management global de la qualité, **Valais Excellence Management System®**, qui rencontre aujourd'hui un intérêt grandissant, tant en Valais qu'en Suisse ou à l'étranger, et également dans d'autres secteurs que celui du tourisme, comme la viticulture par exemple.

De quoi s'agit-il ? **Valais Excellence Management System®** est un concept global basé sur les normes internationales ISO 9001 et 14001. Il est l'adaptation au secteur touristique des connaissances acquises et développées dans d'autres branches de l'économie pour optimaliser le fonctionnement des entreprises par l'implémentation d'un système intégré de management de la qualité (TQM : Total Quality Management) couvrant les domaines de l'environnement, de la sécurité, de la qualité des prestations, de la gestion des ressources humaines et des finances. Ce concept répond aux principes du développement durable recherché dans le tourisme et souhaité par le gouvernement valaisan dans sa politique touristique. Il poursuit les buts suivants :

- Renforcer la qualité de l'offre en concordance avec la politique cantonale du tourisme;
- Améliorer l'image du Valais;
- Offrir des solutions par branche économique pour permettre aux PME d'assurer leur pérennité;
- Faire profiter les entreprises d'une reconnaissance internationale (ISO, etc.);
- Améliorer la crédibilité des entreprises auprès des partenaires financiers;
- Disposer d'indicateurs de performances par branche;
- Cibler l'aide financière apportée aux entreprises par l'État.

Ainsi, dès le départ, le projet «Valais Excellence» avait un objectif ambitieux. Mais il s'agissait là d'une condition sine qua non pour donner au Valais un avantage face à la concurrence nationale et internationale, car aujourd'hui encore, aucune région touristique alpine n'a réalisé une démarche de ce type [voir schéma 1].



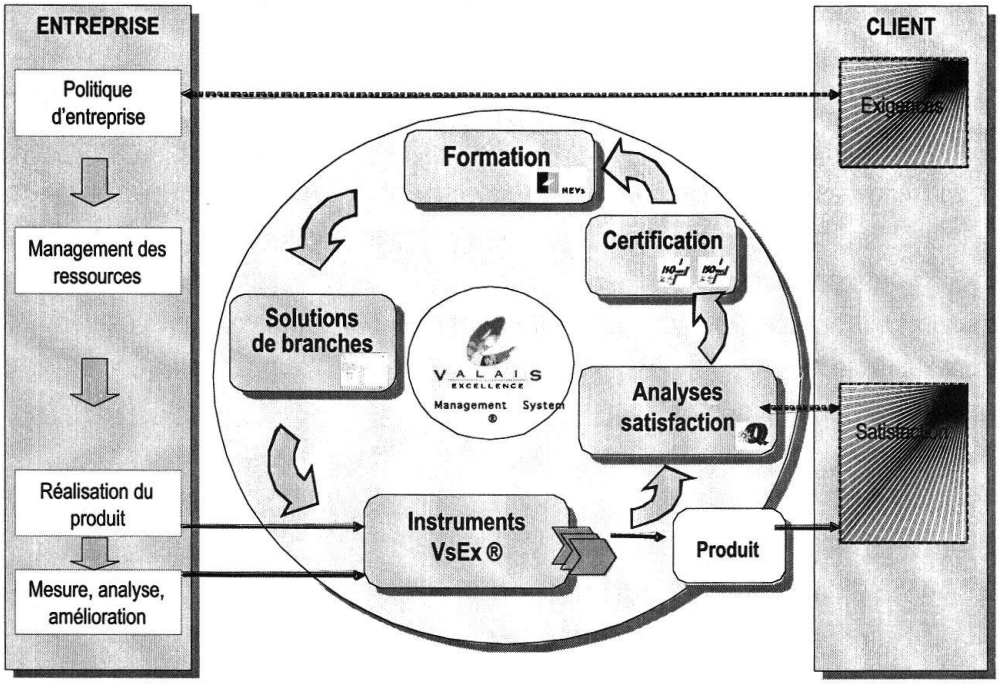

[schéma 1]

## 3. Mise en place du projet

Pour aider à surmonter les difficultés inhérentes à la mise en place de tels systèmes de management dans une PME, souvent perçus comme lourds, contraignants et chers, une démarche menant à une **certification par branches** a été entreprise pour les différentes activités du secteur touristique comme les remontées mécaniques, les offices du tourisme, l'hôtellerie, la para-hôtellerie, la gastronomie, les transports, les services annexes et prochainement les communes.

Le projet «Valais Excellence» est, à ce titre, novateur, car il a débouché sur la création d'instruments simples et efficaces permettant d'obtenir une double certification ISO (9001 et 14001) et une application facilitée dans les PME. Des solutions informatiques sont mises à disposition des entreprises sous forme de petits logiciels intuitifs. Les entreprises enrichissent des bases de données localisées sur un site Internet (www.valais-excellence.ch). Il est dès lors possible de disposer d'indicateurs de branche, ouvrant ainsi la porte à un «Benchmarking» entre les entreprises. L'amélioration continue générée par ce système ainsi que le transfert permanent de compétences au sein de la branche constituent une véritable valeur ajoutée pour les PME. C'est une source d'innovation permanente.

**Valais Excellence Management System®** est également un outil intégrant plusieurs instruments comme la gestion des ressources humaines, de l'environnement, de la sécurité, des finances ainsi qu'une série de processus qualité. Cet outil a été construit sur une solution dite standard développée en collaboration avec des entreprises leaders et l'aide de spécialistes de chaque domaine concerné : qualité – environnement – sécurité – finance – ressources humaines. Cette solution standard couvre une très large partie, environ 80%, des processus clefs de l'entreprise, quelqu'en soit son secteur d'activité. Les spécifications propres à chaque branche font l'objet de descriptions plus précises que l'on retrouve dans une solution de branche. L'entreprise désireuse d'obtenir une double certification ISO 9001 et 14001 se doit de compléter ses propres spécificités dans la solution de branche de son secteur d'activité et utiliser les instruments mis à sa disposition [voir schéma 2].




[schéma 2]

Le concept **Valais Excellence Management System®** est complété par un module de formation dispensé par la Haute école valaisanne. Cette formation compte 13 jours de cours échelonnées sur 35 semaines. L'objectif de la formation est de permettre aux participants d'acquérir les connaissances nécessaires en management de la qualité et, en parallèle, d'assurer le suivi de la mise en place du système dans l'entreprise. En principe, au terme de ce module, l'entreprise est prête à être examinée par un auditeur accrédité et obtenir la double certification ISO.

*«Valais Tourisme a financé la plus grande partie de ce projet. Des prestations en nature ont également été fournies par le Groupe de compétences Economie & Tourisme et par Sodeval»* confie Yvan Aymon. *«Une aide substantielle a été accordée par la confédération grâce au fonds Innotour mis sur pied pour soutenir des projets innovateurs de la branche touristique. Les entreprises participantes, quant à elles, prennent en charge les coûts internes et externes de mise en place du système de certification et de licences du logiciel de gestion. Aujourd'hui, le fonctionnement de «Valais Excellence» est autofinancé».*

## 4. Reconnaissances, certificats et labels

**Valais Excellence Management System®** a été reconnu par le Conseil de la qualité du programme «Labels de qualité pour le tourisme suisse» comme l'un des systèmes permettant d'obtenir le label de qualité niveau III. De ce fait, une entreprise certifiée à l'aide de ce concept reçoit non seulement les certificats internationaux ISO 9001 et 14001, mais peut également sur demande obtenir la plus haute distinction suisse pour la qualité dans le tourisme. De plus, ce concept est maintenant reconnu par de grands opérateurs touristiques comme TUI et d'autres reconnaissances, nationales ou internationales, sont en cours de négociation. L'aspect innovant du projet a été reconnu en 2001 par l'attribution du 1er prix du tourisme suisse «Milestone» dans la catégorie des projets innovants.

Depuis octobre 2003, **Valais Excellence Management System®** est devenu l'outil de transfert dans les entreprises de la politique valaisanne du tourisme et de la volonté des autorités politiques de développer un tourisme durable et de qualité pour le canton grâce à la marque «Valais». *«La volonté de mieux valoriser les produits et prestations haut de gamme fournies par les entreprises du canton qui mettent en place un système de management intégré nous a encouragé à développer la marque «Valais»»* explique Yvan Aymon. *«Cette marque sera attribuée aux entreprises répondant à des critères qualitatifs strictes (social – environnement – économie)».*

## 5. Quels avantages pour les entreprises et les clients ?

Pour les PME *«l'avantage principal est sans aucun doute l'amélioration continue des prestations autant d'un point de vue de la qualité que de l'environnement et de la sécurité»* analyse Yvan Aymon [voir également encadré]. *«En effet, après être certifiée, l'entreprise profitera d'un suivi annuel du système par un organe de certification accrédité. La marque «Valais» permettra aux entreprises certifiées de se profiler face à la concurrence. On peut également attendre une meilleure valeur ajoutée sur les produits provenant d'une entreprise certifiée».*

*«Les hôtes seront les premiers bénéficiaires de la mise en place du système»*, note le directeur adjoint de Valais Tourisme. *«Par une analyse sérieuse, les attentes des clients seront mieux pris en compte et les services proposés parfaitement adaptés à leurs besoins. Une gestion optimale de l'environnement nous permettra également d'offrir un produit unique en termes de nature et de paysage»*. Et de relever : *«**Valais Excellence Management System®** n'est sans doute pas le seul moyen d'y arriver. Mais sans procéder à une analyse approfondie des attentes de la clientèle, des impacts sur l'environnement, des risques liés à la sécurité, les mesures d'amélioration pourraient ne pas être pertinentes. Et l'avantage de notre système est justement de réunir des outils d'analyse simples et efficaces pour y parvenir».*

## 6. Quel avenir pour ce projet ?

Pour Yvan Aymon, initiateur du projet, *«le concept mis en place est en développement permanent et nous sommes heureux de constater qu'il touche aujourd'hui des entreprises issues de branches très variées passant du tourisme à l'agriculture, la branche touristique restant majoritaire avec notamment les offices du tourisme et les remontées mécaniques. Le nombre d'entreprises participant au projet est aujourd'hui de 45. L'objectif pour 2005 est d'augmenter ce nombre à 100 et de développer d'autres secteurs d'activités. A moyen terme le projet de «Valais Excellence» pourrait être transposé dans d'autres régions de la Suisse».*

Parvenir à l'Excellence est une chose. Trouver le bon moyen pour y arriver en est une autre. Et si le concept **Valais Excellence Management System®** n'est peut-être pas le seul moyen d'atteindre l'Excellence demandée par les clients, ce projet a quand même un bel avenir devant lui, compte tenu de l'ampleur qu'il prend et de l'intérêt grandissant que lui porte les entreprises de tous secteurs. Mais en finalité, c'est le client qui décidera si notre choix était le bon et si nous avons su trouver le juste moyen pour répondre à ses attentes.

**Quels avantages notoires, en terme d'organisation, votre société a-t-elle pu tirer de l'utilisation de Valais Excellence Management System ?**

**Eric-A. Balet,** directeur de Téléverbier SA et président de la Société de la Télécabine de Vercorin SA (1ère entreprise certifiée ISO 9001 et 14001 avec le système Valais Excellence) : *«Nous avons tout d'abord activé de manière dynamique notre réflexion stratégique sur l'avenir de notre société, en définissant de manière beaucoup plus précise nos axes de développement. Le grand avantage pourtant que nous tirons du Système est le fait que nous avons réussi à impliquer activement l'ensemble de nos collaborateurs, ce qui a eu pour effet de créer une ambiance de travail et une dynamique de groupe exceptionnelle».*

**Pour une PME telle que la vôtre, quels sont les inconvénients liés à l'utilisation d'un tel système ?**

*«La taille de notre entreprise fait que la tenue à jour permanente des informations peut paraître parfois fastidieuse. Nous nous y tenons cependant, via des remises à jours périodiques. C'est là le seul inconvénient, relatif, car nous le connaissions avant de nous lancer dans cette expérience».*

**Le fait d'avoir obtenu cette double certification ISO, et peut-être bientôt la marque «Valais», vous offre-t-il réellement un avantage concurrentiel sur le marché des sports d'hiver ?**

*«Nous en avons tiré un avantage certain sur le plan de la communication Média, du fait que nous avons été les premiers à nous lancer dans ces certifications. Il est difficile par contre de quantifier l'apport concurrentiel sur le marché des sports d'hiver. Le fait que nous n'avons pas connu d'oppositions lors de la réalisation de nos deux derniers gros projets (restaurant d'altitude et Forêt de l'Aventure), est probablement partiellement au moins lié au fait que nous sommes certifiés ISO 14001. Du moins nous osons le croire».*

**Quelle a été la réaction de vos collaborateurs face à l'implémentation de ce système et des «contraintes» qui en découlent ?**

*«Excellente! S'il a fallu quelques pressions pour lancer vraiment le réflexe Qualité, les procédures mises en place ont reçu l'agrément de chacun. Et chacun y participe, car se sentant très concerné dans son travail. La fierté de faire partie d'une société pionnière est également un élément sur lequel nous avons pu compter».*

**Concrètement, comment vos clients bénéficient-ils des résultats de votre travail vers l'Excellence ?**

*«Par toute une série d'améliorations concrètes. Que ce soit des innovations importantes (Forêt de l'Aventure, automatisation des canons à neige, etc.) que des détails (poubelles, cendrier, horloges à tous les skilifts, balisage de sécurité, marquage des places de parc, etc.). Nous tenons systématiquement compte des remarques et faiblesses constatées et résolvons prioritairement celles concernant directement nos clients. La qualité de nos prestations s'en trouve ainsi systématiquement améliorée».*