

**UNIVERSITE SAVOIE MONT BLANC
HAUTE ECOLE SPECIALISEE DE SUISSE
OCCIDENTALE**

**« Pour une économie touristique performante Franco-
Suisse :
de l'étude à la création et au développement de
réseaux d'entreprises des services touristiques »**

I. COORDONNEES DES CHEFS DE FILE FRANCE ET SUISSE

CHEF DE FILE FRANCE :

UNIVERSITE SAVOIE MONT BLANC (USMB)

MADAME ANNIE ROUARD

PROFESSEUR, CHARGÉE DE MISSION TOURISME POLE D'EXCELLENCE TOURISTIQUE «MONTAGNE INVENTIVE »

CAMPUS SCIENTIFIQUE DU BOURGET-DU-LAC

POLE MONTAGNE, BUREAU 102

73376 LE BOURGET-DU-LAC CEDEX

MAIL : ANNIE.ROUARD@UNIV-SMB.FR

TEL. +33 61 53 31 320

WWW.UNIV-SMB.FR

CHEF DE FILE SUISSE :

INSTITUT DE TOURISME

HES-SO VALAIS,

MONSIEUR ROLAND SCHEGG

PROFESSEUR E HES

3960 SIERRE, SUISSE

TEL. PROF. ++41 / 27 / 606 90 83

TEL. MOBIL ++41 / 76 / 439 46 50

HES-SO VALAIS-WALLIS

MAIL : ROLAND.SCHEGG@HEVS.CH

WWW.HEVS.CH

II. PRESENTATION DU PROJET

- **TITRE DU PROJET : « Pour une économie touristique performante Franco-Suisse : de l'étude à la création et au développement de réseaux d'entreprises des services touristiques ».**
- **ACRONYME : TRANSFRONTOUR**
- **RESUME DU PROJET, OBJECTIFS ET LOCALISATION**

Le contexte économique

Si de nombreuses coopérations transfrontalières ont été développées ces dernières années dans différents domaines (transport, économie, santé...), le tourisme transfrontalier reste peu structuré malgré un très fort développement des **voies d'accès** (compagnies aériennes low cost, autoroute Annecy-Genève, TGV, nouvelle ligne Annemasse-Genève). La nouvelle donne « accès » du territoire ne s'est pas traduite par le développement d'une réelle politique touristique transfrontalière même si de nombreux touristes utilisent ces voies d'accès sans pour autant bénéficier d'une offre structurée.

Cette économie de service a une très forte influence induite ou constitue une véritable valeur ajoutée sur les tissus économiques locaux et régionaux (banque, bâtiment, agriculture, agro-alimentaire...). Elle regroupe de multiples acteurs officiant dans des secteurs très divers (transports, hébergement, sports, loisirs, culture..) et présente certaines caractéristiques similaires de part et d'autre de la frontière Franco-Suisse :

- Le tourisme constitue **une grande part économique du développement des territoires frontaliers** :
 - Vaud¹: Avec un chiffre d'affaires global de 4,56 milliards, une valeur ajoutée brute générée de 2,33 milliards et 22'510 emplois plein temps, le tourisme vaudois contribue pour 7,2% au Produit Intérieur Brut (PIB) en 2002.
 - Valais² : En 2000, le tourisme a généré en Valais un chiffre d'affaires touristique total dépassant 5.54 milliards de CHF. Le chiffre d'affaires se rapportant directement aux hôtes s'élève à 3.28 milliards de CHF (59%), tandis que celui lié indirectement au tourisme se monte à 2.26 milliards de CHF (41%) se compose des consommations intermédiaires induites par le tourisme, d'investissements et d'effets de revenus provenant de personnes travaillant dans le tourisme.
 - En Haute-Savoie le tourisme représente 23% de la richesse dégagée (source Insee Rhône-Alpes) hors effets induits.
- Des **acteurs atomisés** en France ou en Suisse qui conduisent à des « parcours du combattant » pour le touriste qui n'est pas reçu dans un espace intégré et

¹ <http://www.vd.ch/themes/economie/developpement-economique/economie-regionale/dossiers-du-tourisme/limportance-du-tourisme-pour-leconomie-vaudoise/>

² <http://www.centre-technologique.ch/economie/economie.htm>

collaboratif. En particulier, de très nombreux touristes circulent de part et d'autre de la frontière que ce soit par route, avion, bateau, train dans un **espace touristique transfrontalier peu structuré** en dehors des territoires de l'Espace Mont Blanc et des Portes du Soleil.

- Des acteurs qui peuvent se montrer **réticents aux changements** avec des **modèles économiques** et de fonctionnement souvent **très conservateurs** liés à leur histoire, présentant de grandes lacunes en management et gestion du service touristique qui fragilisent ce domaine d'activité, dans un contexte de concurrence mondiale. Des services de proximité, bien que fondamentaux, très peu développés dans le domaine du tourisme.
- Des **tendances actuelles** montrant d'une part que le **tourisme de montagne est en baisse** au profit des centres urbains (voire de la mer), et d'autre part qu'il est en grande difficulté pour concevoir des produits et services permettant de développer le tourisme d'été voire des 4 saisons.
- Des **différences institutionnelles et organisationnelles** avec des **tensions concurrentielles** (aux niveaux local, régional et national) sont présentes dans cette zone au détriment du touriste qui circule et consomme de part et d'autre des frontières. Ces tensions limitent les coopérations.
- Un remaniement des **structures de destination** qui progresse difficilement en Suisse et en France. Plutôt qu'une approche territoriale, c'est une **démarche axée plus fortement sur les processus et sur les clients** qu'il convient de privilégier à l'avenir selon les experts en gestion des DMO³ (Destination Management Organisation).
- Un **manque de soutien à la mise en réseau** des structures publics et privés tant au niveau des **outils**, que de la **formation**.

La plus-value de notre partenariat :

- Depuis 2004, l'Université Savoie Mont Blanc (USMB) et la Hes-SO Valais collaborent dans le domaine du tourisme en particulier avec le soutien de fonds Feder dans le cadre de 2 projets Interreg. Le 1^{er} projet « Donner de l'altitude à vos compétences » a permis de mettre en place une licence franco-suisse destinée aux acteurs des diverses branches du tourisme. Cette formation est pérenne et permet la rencontre de nombreux professionnels et enseignants français et suisses. Le 2^{ème} projet « Les voies de l'innovation » a débouché sur la mise en place d'un EMBA « Innovation touristique » regroupant les compétences de 4 structures de renom : Hes-SO Valais et IUKB (UNIL) pour la Suisse, USMB et Sciences Po Grenoble pour la France. Cette formation destinée aux cadres du tourisme est pérenne, unique, regroupant universitaires et professionnels reconnus pour leur excellence dans leur domaine. Les contenus de formation ont été construits à partir d'une veille

³ Beritelli, P., Reinhold, S., Laesser, C., & Bieger, T. (2015). The St.Gallen Model for Destination Management. St.Gallen: IMP-HSG. - ISBN 978-3-9523471-9-5.

franco-suisse conséquente sur les processus d'innovation, en particulier sur la place des nouvelles technologies, du développement durable, de la gouvernance et du client dans l'innovation touristique. Une trentaine de personnels des établissements partenaires ont mené diverses enquêtes tant quantitatives que qualitatives auprès des diverses stations et acteurs des territoires de la Suisse romande et de Savoie Mont Blanc

La veille et l'EMBA ont permis de tisser de nombreux liens franco-suisses entre stations, acteurs, organismes, prestataires renforcés par les rencontres franco-suisses par branches professionnelles (hébergeurs, remontées mécaniques, offices de tourisme), lieu d'échanges, d'information et d'incitation à l'innovation et à la coopération mais également au travers de la plate forme d'échanges de bonnes pratiques (www.innovation-touristique.com).

- Il ressort de ce programme, que l'innovation est actuellement une affaire individuelle, fruit de quelques acteurs isolés ou de structures alertées par les changements qui se profilent dans l'économie touristique. **Le regroupement des acteurs publics/ privés autour de l'innovation des territoires semblent une condition indispensable au développement et au renouveau de l'économie touristique.**
- Par ailleurs, ce programme a permis de rapprocher les 2 structures universitaires USMB et Hes-SO qui collaborent maintenant sur d'autres secteurs que le tourisme comme l'Université d'été (thématique de l'eau) ou encore des projets sur le commerce international.

Objectif général

Pour faire face aux nouveaux enjeux de l'économie touristique, il semble incontournable de **structurer des réseaux** permettant de développer des **services innovants** et une **diversification de l'offre** en réponse aux nouvelles attentes des clientèles en valorisant les aspects les plus positifs de part et d'autres de la frontière.

Ces réseaux conduiraient au **regroupement des compétences** et des ressources complémentaires, permettant de réaliser des **économies d'échelle** et une promotion de l'offre plus importante afin de constituer une dynamique locale visant le développement économique du territoire. L'accompagnement de **la mise en réseau touristique transfrontalière** améliorerait directement le développement de la zone, tant sur le plan économique que social. Cette forme d'innovation sur le territoire et son usage dans le domaine du tourisme permettrait de générer attractivité, richesse, emploi par l'optimisation de nouvelles compétences tant humaines que territoriales.

Pour ce faire, nous proposons de mettre en place un **centre de design des services** permettant aux acteurs de trouver les ressources nécessaires tant au niveau des outils, de **la formation**, du coaching ou encore d'une plate-forme d'échanges de bonnes pratiques.

- **DATE DE REALISATION PREVUE : DE JUIN 2016 A JUIN 2019**

- **PARTENARIAT**

PARTENARIAT FRANCE :

Université Savoie Mont Blanc

PARTENAIRES ASSOCIES*

Conseil Départemental de la Haute Savoie

Savoie Mont Blanc Tourisme

Observatoire du tourisme Savoie Mont-Blanc

Offices de tourisme : Annemasse, Annecy, St Gervais, Thonon, Megève

Communauté d'agglomération d'Annecy, communautés de communes du pays du Mont Blanc, Annemasse aggro.

*La liste n'est pas fermée et est susceptible d'évoluer en fonction des demandes.

PARTENARIAT SUISSE :

HES-SO VALAIS

PARTENAIRES ASSOCIES : ils sont en cours de discussion

Cantons : Genève, Vaud, Valais, Fribourg

Organismes de tourisme :Chambre Valaisanne du Tourisme (CVT)

Observatoire Valaisan du Tourisme

Genève Tourisme

Office du Tourisme du Canton de Vaud

Association Romande des Hôteliers

Association Valaisanne des Hôteliers

Ritzy* (formation continue Valais)

Remontées mécaniques du Valais (RMV)

Transports : aeroport de Genève, CFF, Swiss, Car postal (VS, VD)

Transports Martigny et Régions SA (TMR)

Le transport constitue le 1^{er} maillon de la chaîne de valeur de l'offre touristique. Il nous a semble donc important d'associer des opérateurs du transport tels que l'aéroport de Genève qui constitue une entrée importante du territoire transfrontalier ainsi que les CFF avec en particulier le développement d'une nouvelle ligne Genève-Annemasse ou encore la compagnie aérienne Swiss.

- **CHEFS DE FILE**

	France	Suisse
Chefs de file	Université Savoie Mont Blanc Madame Annie ROUARD Professeur des Universités, Chargée de mission Tourisme	Institut de Tourisme HES-SO Valais, www.hevs.ch Monsieur Roland SCHEGG
Autres Partenaires le cas échéant		

- **Actions prévues - plan de travail**

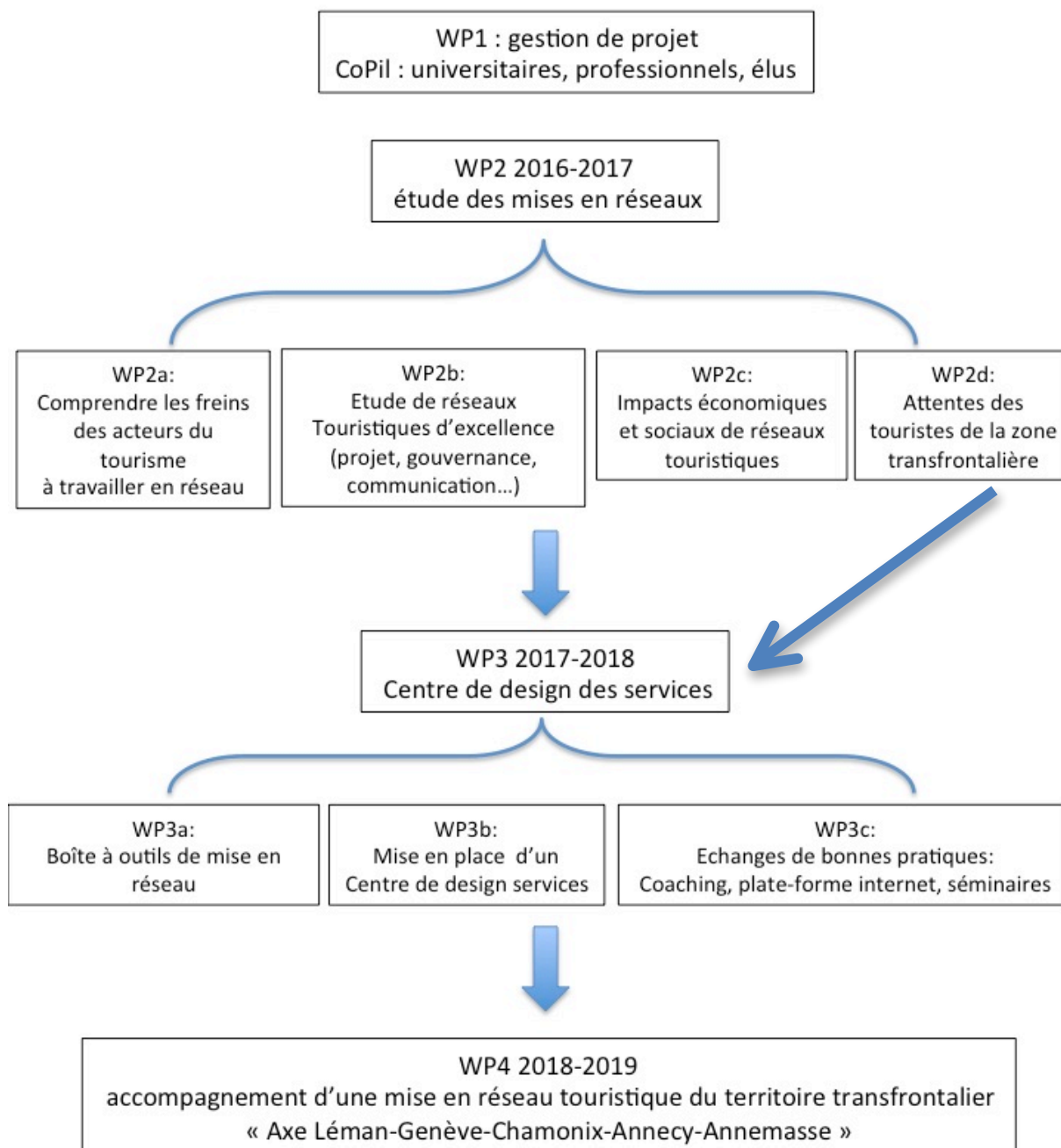
Cette partie doit décrire les différentes actions et présenter les résultats attendus.

Les différentes étapes du projet

Fortes de leur **expérience de collaboration franco-suisse depuis plus de 10 ans**, l'Université Savoie Mont Blanc et la HES-SO présentent de nombreuses équipes pluridisciplinaires dans le domaine du tourisme et de l'économie fortement ancrées dans les milieux professionnels et les collectivités territoriales.

En particulier, ces équipes ont une compétence mondialement reconnue dans l'étude des réseaux dans le domaine industriel, économique, social, technologique - compétences peu exploitées dans le secteur du tourisme. L'idée est d'allier ces diverses compétences pour analyser la spécificité des mises en réseau performantes existantes dans le domaine du tourisme pour développer la mise en réseau touristique du territoire transfrontalier.

Le schéma suivant montre la structure et le déroulement du projet :



WP1 : Gestion de projet

Le WP1 renvoie au Comité de pilotage incluant des professionnels partenaires du projet, élus et universitaires franco-suisse et des experts extérieurs. Ce comité de pilotage se réunira 4 fois par an pour décider du déroulement technique, scientifique et financier du programme. Il se réunira une fois par an en session extraordinaire pour l'évaluation de ses actions ouverte pour l'occasion à tous les partenaires associés du projet privés et publics (cantons, départements, agglos..).

WP2 : Etudes des réseaux « touristiques » performants

L'USMB et Hes-SO Valais bénéficient de nombreuses équipes de recherche reconnues nationalement et internationalement développant une activité autour de la thématique du tourisme et plus globalement de l'économie. **Cette collaboration franco-suisse donne une force humaine, technique et scientifique considérable qui va permettre de mener une veille qualitative et quantitative à grande échelle.** Nous proposons **d'étudier de manière pluridisciplinaire des réseaux « touristiques » pérennes et performants** (i.e. avec de fortes retombées économiques et une augmentation de l'attractivité) tant par rapport à des territoires (études de cas dans différentes régions au niveau international), des produits que des acteurs. Plusieurs questions fondamentales seront abordées :

- Comment ces réseaux se sont-ils constitués et pérennisés ?
- Comment la construction d'une offre renouvelée peut-elle se faire par le développement de coopérations multi-acteurs ayant des problématiques/enjeux très différents ?

Les chercheurs en management de l'innovation s'accordent sur le fait qu'il est de plus en plus difficile d'innover de façon isolée (Bossink, 2002 ; Kandampully, 2002 ; De Vries, 2006). Il faut au contraire s'allier avec des partenaires capables d'amener au projet des ressources et compétences originales (Wissema et Euser, 1991) et mettre en œuvre des processus d'« innovation ouverte » (Chesbrough, 2003) nécessitant de nombreuses interactions entre des acteurs multiples. Dans ce contexte, nous nous proposons de :

- Comprendre les **mécanismes limitant la coopération** entre acteurs privés et/ou publics, porteurs de ressources et compétences complémentaires. Il s'agit en particulier de comprendre les freins des acteurs à la dynamique collective -> **WP2a**
- Analyser la **constitution et la pérennisation de réseaux touristiques identifiés comme exemplaires** -> **WP2b**
- Etudier les **impacts économiques et sociaux** de ces mises et réseaux -> **WP2c**
- Etudier les flux et **attentes de clientèle touristique transfrontalière** tant résidente que passagère -> **WP2d**

WP2a : Analyse de la résistance des acteurs au travail collaboratif :

Comprendre la réticence des acteurs (collectifs et individuels, privés publics) du tourisme au travail en réseau constitue une étape capitale pour identifier les freins psychologiques et sociologiques au partage de compétences dans le tourisme. Les territoires à étudier seront décidés avec l'ensemble des partenaires.

Le travail sera réalisé à partir d'une approche qualitative réalisée par une équipe franco-suisse de psychologues et de sociologues.

WP2b : Comprendre les facteurs de réussite des réseaux par une approche pluridisciplinaire franco-suisse

L'ensemble de veille sera assuré par une équipe pluri-disciplinaire franco-suisse regroupant plus d'une vingtaine de chercheurs, de professionnels partenaires du programme et des experts dans le domaine.

Dans un premier temps, cette étape visera à établir une **cartographie générale des réseaux** :

- Comment sont-ils constitués ?
- Quels acteurs impliquent-ils ?
- Quelle typologie peut-on établir/dresser de l'ensemble des partenaires associés ?
- Quelles sont les mutualisations d'équipements, ressources et personnes ?

Dans un 2ème temps, nous essaierons **d'identifier les facteurs clés de réseaux qui fonctionnent** en termes :

- d'organisation
- de communication intra-extra en particulier utilisation des TIC
- de gouvernance
- de projet fédérateur
- d'identité partagée

Une comparaison des réseaux qui marchent avec ceux qui ne fonctionnent pas permettra de dégager les items clés de la réussite de la mise en réseau.

Si les réseaux sont relativement bien développés dans le domaine industriel avec la mondialisation, ils sont très rares dans le secteur du tourisme. *Des terrains d'étude* ont été identifiés pour leur réussite de mise en réseau :

- Côté français, nous nous centrerons sur 3 réseaux reconnus mondialement :
-« **Un voyage à Nantes** » : Ce site a été choisi car il constitue une innovation de niveau international dans la mise en réseau d'acteurs autour de la culture comme facteur de cohésion et autour de la créativité comme levier de développement de l'économie du territoire nantais. Ce territoire n'était pas une destination touristique

prise auparavant malgré de nombreux événements culturels sans liens qui n'avaient pas les répercussions économiques attendues. Le regroupement au sein d'une même structure du tourisme et des sites culturels phares ainsi que des collectivités locales publiques et entreprises locales a permis de faire du pays Nantais une véritable destination touristique mobilisant l'ensemble des acteurs du territoire, les partenaires culturels les habitants, commerçants étant les premiers ambassadeurs de cette destination

-« **Only Lyon** » : Ce site a été choisi pour sa dimension unique en France et à l'International. Lancé il y a 5 ans, le réseau « Only Lyon » est bien plus qu'une marque, c'est un programme qui vise à assurer la promotion de Lyon sur la scène internationale. Le programme « Only Lyon » coordonne une équipe de marketing à l'international qui gère le programme dans sa dimension transversale et de nombreux partenaires économiques, institutionnels, culturels, sportifs, universitaires qui, chacun dans leur métier, véhicule une image globale de Lyon à travers « Only Lyon ». La force de ce programme réside dans l'accumulation cohérente des actions de chacun.

- « **Vignobles et découvertes en Savoie Mont Blanc** » :
Ce réseau a été choisi pour plusieurs raisons : il se situe dans le domaine de l'agritourisme très présent dans nos 2 pays, il renvoie à une mise en réseau coordonnée à 3 niveaux : local, régional et national.
- Côté suisse, une série de réseaux touristiques de différents domaines et régions seront analysées, entre autre « Grand Tour of Switzerland », « Initiative en faveur de sports de neige », « SwissOenoTour » ou « Communauté d'intérêt SuisseMobile ».

La méthode utilisée reposera sur des approches quantitatives et qualitatives en s'appuyant sur la coordination faite par le pôle enquête de l'USMB, reconnu nationalement pour ses compétences (Ipsos, Sofres...).

En parallèle, une **revue de littérature** très poussée en particulier sur les réseaux existants hors tourisme, nous permettra de dégager de possibles transferts de ces expériences réussies pour le territoire franco-suisse et également des réseaux touristiques opérationnels à l'étranger dans des pays comme le Canada ou l'Autriche⁴.

⁴ Exemple : Network study in alpine tourism communities. Luthe, T., Lawrence, R., Kelman, I., Evers, Y., Curran, M. M., Tornblad, S. H., Wyss, R. and E. L. Berlow. 2013. ArcAlpNet. Resilienz sozialer Netzwerke zu Klimawandel – Resilience of social networks to climate change. Ein arktisch-alpiner Vergleich der Gouvernanz touristisch geprägter Gemeinden. An arctic-alpine comparison of governance in tourism dependent communities. Report Nr. 0091213 of the ITF Forschungsberichte/ITF Working Papers, Chur. ISSN 2296-0465.

http://www.snis.ch/project_socio-ecological-networks-and-resilience-vulnerable-communities-global-environmental-change

WP2c : Analyser les impacts économiques et sociaux des mises en réseau : quelle plus-value ?

Si l'étude du fonctionnement de réseaux touristiques est importante pour accompagner une mise **en réseau touristique transfrontalière, les retombées économiques et sociales** de tels réseaux sont capitales car elles constituent sans aucun doute l'une des **clés de leur pérennisation**.

Cette partie d'analyse socio-économique du projet tant d'un point de vue empirique et factuel que d'un point de vue théorique vise à comprendre les avantages et/ou désavantages comparatifs des territoires (lieux de la composition et de la recomposition économique et sociale) à partir des complexités de la période actuelle et prospective. Dans ce cadre, l'étude de la **création de valeur touristique** à partir des activités du tourisme suppose une analyse des réseaux et des mise en réseaux des acteurs publics et privés du tourisme au sein d'un territoire donné ouvert et lui-même 'producteur de normes dans le temps long' (E. Brunat). Les concepts de 'systèmes productifs locaux' (B. Pecqueur et al.) ou plus récemment les études approfondies de 'l'économie résidentielle' (O. Crevoisier) considérant les dynamiques spatiales et territoriales ouvertes et la création de valeur, sont précieuses pour comprendre les structures du tourisme existantes. Il faudra analyser leurs évolutions, dans un contexte d'accélération des innovations et d'émergences de nouvelles contraintes (enneigement, services pluriels et complexes, évolutions démographiques, mobilités et vieillissement des populations, coûts des infrastructures et arrivée de nouveaux acteurs européens et internationaux - consommateurs et/ou producteurs).

Il s'agit d'analyser en profondeur les déterminants de l'investissement humain, technologique, en services et en infrastructures, de comprendre les systèmes d'alliances et de réseaux (voire de pouvoir), les productivités comparées mais aussi les freins voire les blocages à la croissance et au développement. La question des coopérations frontalières sera aussi un élément du dépassement de l'analyse économique comparative. Pour atteindre de tels objectifs des travaux d'enquêtes pour approcher les acteurs, leurs potentiels et leurs perspectives sont essentiels à mener. In fine, l'objectif est d'élaborer des recommandations en matière d'accompagnement des dynamiques économiques sociales liées au tourisme par des politiques publiques et publiques-privées principalement.

Pour **l'évaluation optimale de l'impact des réseaux** (au niveau économique et non-économique) l'utilisation d'une approche méthodologique mixte est nécessaire. Il s'agit en fin de compte d'une systématique pour gérer les informations comptables et statistiques d'ordre spatial. Le processus utilisé dans ce projet, appelé « étude d'impacts », essaie de saisir tous les effets socio-politico-économiques significatifs d'un réseau.

Cela signifie que:

1. il ne faut pas seulement considérer les dépenses des acteurs du réseau, mais aussi ses recettes,
2. il ne faut pas uniquement analyser ses conséquences directes, mais aussi ses effets indirects et induits,
3. en plus des aspects financiers, il faut aussi tenir compte des effets dits de bienfaits.

La méthode comporte donc deux grands volets. Le premier volet se borne à l'évaluation chiffrée des impacts (notamment les dépenses et recettes des acteurs d'un réseau) en tenant compte des effets de **spillover transfrontaliers**. Le second volet comporte l'évaluation de la dimension des bienfaits, c'est-à-dire des aspects intangibles, de cet impact. Par « bienfait » le lecteur doit comprendre tous les effets intangibles comme la valeur ajoutée sociale ou culturelle d'un réseau. Le calcul des valeurs hypothétiques de ces effets intangibles se basera sur l'approche de R.C. Mitchell und T.C. Carson (1989: Using Surveys to Value Public Goods – The Contingent Valuation Method).

WP2d : Analyse des flux et attentes de clientèle touristique transfrontalière tant résidente que passagère :

- L'idée est d'identifier des **flux stratégiques de visiteurs** (SVF – Strategic Visitor Flows) par agrégation des déplacements et comportements individuels. Les résultats de l'étude sur la circulation des touristes (fichier big data), actuellement en cours avec Savoie Mont Blanc Tourisme (rendu automne 2016) nous permettra de clairement identifier les flux. L'idée sous-jacente est ainsi de repérer les interdépendances entre les diverses activités/attractions touristiques, de détecter les lieux où se concentre le phénomène touristique sur le territoire transfrontalier.

En termes managériaux, l'identification de flux stratégiques de visiteurs permettra **d'optimiser les synergies entre les différents acteurs du système touristique**. Elle permettra également de dégager des **potentiels d'innovation** tant dans la combinaison des produits offerts aux touristes que dans la localisation des activités (identifier les lieux ou attractions sous/surexploités). L'utilisation de telles méthodes devrait donc permettre d'optimiser la connaissance non seulement du comportement des hôtes mais également les liens entre les multiples acteurs du système touristique et ainsi d'améliorer le management de cette destination transfrontalière

L'identification de ces flux nous permettra de réaliser une étude sur les zones « stratégiques » de circulation des touristes transfrontaliers tant résidents que de passage. Une attention particulière sera portée sur les zones d'accès du territoire transfrontalier (aéroport, gare, autoroute).

Une enquête qualitative sera réalisée dans ces zones « stratégiques » par un coaching des étudiants master de l'USMB et de HESSO Valais pour **comprendre quels sont les**

manques identifiés par les clients au niveau des services proposés et de l'offre touristique, mais encore leurs attentes et suggestions.

Le traitement de ces données permettra d'avoir une stratégie d'innovation en termes de services et d'offre touristique.

WP3 : Centre de design de services:

Ce work package s'intéresse au design des services, un concept et une nouvelle approche des métiers qui intéressent tous les secteurs économiques. Cette innovation dans la manière de concevoir et d'organiser un service est particulièrement intéressante dans le tourisme, un domaine d'activités traditionnellement éclaté en une multitude de petites entreprises.

Le design des services est une **nouvelle manière de réfléchir à l'organisation de la chaîne de prestations touristiques** ou de tout autre service et in fine de fédérer les acteurs en réseau. Il s'agit en quelque sorte de se mettre à la place du client afin de comprendre et de ressentir l'expérience vécue par ce dernier lorsqu'il consomme un ou des service(s). Le design des services propose une approche pragmatique, fondée sur l'observation, l'itération et la créativité, permettant d' « améliorer et de ré-enchanter l'expérience vécue par le touriste tout au long de son parcours (dans l'aéroport, l'office de tourisme, sur le lieu de sa destination...) » (Espaces 320 p. 50).

Cinq principes sont à respecter lors de la mise sur pieds d'un service (extraits du livre « This is Service Design Thinking ») :

- Centré sur l'utilisateur (« user-centered ») : Le service doit être expérimenté avec les yeux du client.
- Co-créative : Toutes les parties prenantes doivent être incluses dans le processus.
- Séquençage : Le service doit être considéré et visualisé comme un enchaînement d'actions connectées.
- « Evidencing » : Le caractère intangible du service devrait être mis en évidence (tangibilisé) avec des artefacts physiques.
- Holistique : L'environnement entier d'un service doit être pris en compte.

Introduire les acteurs du tourisme au design des services est primordial dans un contexte où la personnalisation des services est considérée comme la clé du succès. Aujourd'hui, les opérateurs traitent avec une clientèle « active » qui jouit d'une plus grande maturité qu'autrefois. Cette clientèle veut être écoutée et vivre des expériences positives. Le « design service center » est conçu pour répondre à cette demande en aidant les opérateurs du secteur à répondre à cette question : comment transformer un produit touristique en expérience mémorable pour le client?

Le Centre de Design des Services sera un pivot central pour :

- accompagner des territoires dans la mise en réseau des prestataires touristiques ;

- former et accompagner les opérateurs vers la création de nouveaux produits et services (collaboratifs) ;
- Accompagner différents territoires autour d'un produit (la cuisine par exemple, ou la culture, ou l'agriculture...) (WP3b).

Deux étapes sont nécessaires à la mise en route de ce Centre de Design des Services : le développement d'outils et méthodes concrets (WP3a) qui seront issus des résultats de la veille (WP2) et la mise en place d'une plate-forme de personnels d'accompagnement pour le développement de nouveaux réseaux et services (WP3b).

WP3a : Constitution d'une boîte à outils de mise en réseaux :

Le développement de ces outils tant hard que soft, s'appuiera sur les complémentarités des compétences franco-suisse. Ils seront directement issus des résultats du WP2.

Quelques exemples d'outils sont pressentis en particulier dans le domaine des nouvelles technologies :

- Création d'une plate-forme ouverte pour valoriser et enrichir le patrimoine touristique par la mise à disposition des informations à grande échelle et son enrichissement par l'ajout d'informations provenant des utilisateurs et des acteurs.
- Développer un éco-système technologique (SI = système d'information) favorisant la synergie entre acteurs : plateformes de réservation en ligne, SI touristiques, autres applications métiers à caractère touristique sur appareil mobile. Cette synergie entre solutions TI existantes et à devenir peut être étudiée sous l'angle de la composition (orchestration) de "services logiciels touristiques" et la notion de processus métiers dans le domaine du tourisme (par exemple : processus complet d'un séjour touristique qui va de la réservation du séjour, des activités durant le séjour, etc. à la prise en compte de changements et d'aléas durant le séjour : conditions météo changeantes, modification des préférences du client au cours du séjour, etc.).
- Il est également envisagé une modélisation de processus métiers impliquant plusieurs acteurs et support à l'automatisation d'une partie de ces processus, agilité/flexibilité des processus mis en œuvre pour répondre aux aléas (client qui change d'avis,...). Dans cette perspective, la mise en œuvre d'Architectures Orientées Services (SOA) serait à envisager.

WP3b : Personnel d'accompagnement de mise en réseau :

Un « **service design center** » **transfrontalier** ne peut fonctionner sans personnel d'accompagnement.

Le centre va développer un réseau d'accompagnants franco-suisse qui se déplaceront sur les territoires. Ces personnels auront 2 types de missions:

- **Former et accompagner** la création de collectifs d'acteurs interbranches professionnelles (transport, hébergement, etc.).
- Former et accompagner des opérateurs au design de nouveaux services.

Notre but est de soutenir la branche touristique et de **rendre finalement les destinations plus attractives grâce à une mise en réseau des acteurs en s'appuyant sur un « centre » de design des services, un lieu où les acteurs du tourisme seraient accompagnés au design des services**. Ce centre pourrait prendre la forme d'un espace physique (lieu de rencontres, d'échanges et de formation) et/ou d'un espace « virtuel » (plate-forme internet) et/ou d'un espace « mobile » en fonction de la demande.

De plus, le « design service center » **permettrait de regrouper les forces** afin d'étudier les bonnes pratiques existantes dans le secteur des services, puis de les diffuser auprès des acteurs concernés de l'espace transfrontalier franco-suisse et, finalement, de réaliser des expériences de mise en œuvre commune. Par exemple, les musées sont aujourd'hui très novateurs dans leur manière d'aborder l'expérience du visiteur. Ces pratiques muséales pourraient inspirer le secteur touristique.

Enfin, grâce aux compétences et technologies réunies au sein du Centre de Design des Services, il est envisagé de réaliser des mandats privés pour des acteurs touristiques (ou autres) afin de le rentabiliser et de lui assurer ainsi une pérennité. Ces mandats pourraient prendre la forme de séminaires de formation en design de service. Ils pourraient également permettre d'accompagner des entreprises touristiques vers la création et la mise en production de nouveaux services touristiques innovants. Finalement, des centres de recherche dans le domaine touristique pourraient bénéficier du Centre de Design des Services pour réaliser leurs expérimentations de recherche.

Institutions partenaires : L'Observatoire Valaisan du Tourisme et l'Observatoire du tourisme Savoie Mont-Blanc sont prêts à participer à la diffusion des innovations grâce à leur plate-forme internet et aussi grâce à leurs relations directes, sur le terrain, avec les acteurs professionnels du monde du tourisme.

WP3c : Diffusion des résultats d'analyses sur les réseaux (échange de bonnes pratiques)

L'objectif de ce WP est d'informer le plus largement possible les acteurs touristiques franco-suisse sur comment développer et implémenter des réseaux d'entreprises des services touristiques. L'objectif est également de favoriser la rencontre et les échanges de bonnes pratiques entre les professionnels suisses et français.

Ce WP comprend :

- l'organisation d'un colloque international,
- la mise en place d'un site internet contenant les actes du colloque, les résultats des analyses, et des bonnes pratiques,

- l'organisation de séminaires franco-suisse autour des organismes professionnels

Ces manifestations permettront une très large diffusion dans les milieux professionnels des résultats de nos analyses et des outils de soutien développés dans le cadre du projet.

Dans le cadre du projet Transfrontour, la 1^{ère} action du Centre de Design des Services sera de développer la mise en tourisme de la zone transfrontalière franco-suisse.

WP4 : Accompagner des mises en réseau de territoires ou d'acteurs pour développer le tourisme sur les 4 saisons en zone transfrontalière :

Les territoires visés par cet accompagnement de mise en réseau concerne les zones suivantes : Genève - Arc lémanique - Pays de Gex – Annecy, Annemasse, Pays du Mont Blanc– Martigny . Ces territoires constituent des zones transfrontalières touristiques sous toutes ses formes (affaire, santé, loisir, sport...) qui sont très peu voire pas structurées et qui de ce fait perdent de leur compétitivité au niveau international.

Les voies d'accès sont très développées et en cours d'amélioration (train Genève– Annemasse) mais semblent largement sous développées dans leur utilisation dans le domaine du tourisme (pour l'anecdote, ce sont des entreprises anglaises qui assurent une grande partie des navettes de l'aéroport de Genève à Chamonix).

De nombreux produits pourraient prendre une dimension transfrontalière comme l'œnotourisme, le tourisme industriel, les mobilités douces (VTT, randonnée...), le tourisme d'affaires et de loisirs : santé, culture, festival, patrimoine, bien-être.. ou encore hydroélectricité, gastronomie, lacs et ressources naturelles (projet 4 lacs en cours) en s'appuyant en particulier sur le tourisme expérientiel basé sur le partage avec les habitants de cette zone transfrontalière par essence.

Cette mise en réseau s'appuiera sur l'**enquête franco-suisse relatives aux attentes des touristes** circulant dans cette zone (cf WP2d)

La mise en réseau de ce territoire s'appuiera sur les résultats de ces enquêtes quantitatives et qualitatives et utilisera les outils et process émergents du WP2 et WP3.

Outre l'augmentation de l'attractivité de cette zone, la mise en réseau touristique de ce territoire transfrontalier permettrait d'être beaucoup plus performant en particulier sur les marchés émergents comme l'Asie.

III. INTEGRATION DE L'OPERATION DANS LA STRATEGIE DU PROGRAMME

- **AU VU DU PROJET DE PROGRAMME OPERATIONNEL 2014-2020, A QUEL OBJECTIF SPECIFIQUE RATTACHEZ-VOUS VOTRE PROJET : AXE 4 - OBJECTIF SPECIFIQUE 8**

IV. PRESENTATION DE LA DIMENSION TRANSFRONTALIERE

Un projet Interreg, pour être éligible, doit favoriser la coopération franco-suisse. C'est un élément majeur d'analyse du projet. Les questions ci-dessous doivent nous permettre d'appréhender cette plus-value en matière de coopération.

- **AUXQUELS DES CRITERES DE COOPERATION SUIVANTS VOTRE PROJET REpond-IL ?**

CRITERE	OUI	NON	JUSTIFICATION
Votre projet a-t-il été défini et monté en commun ? (développement conjoint)	OUI		
Votre projet sera-t-il réalisé en commun ? (mise en œuvre conjointe)	OUI		
Envisagez-vous de dégager, de part et d'autre, des moyens en personnel pour accompagner sa réalisation ? (dotation conjointe en effectifs)	OUI		
Votre projet sera-t-il financé en commun ? (financement conjoint)	OUI		

- **QUELLE PLUS-VALUE LA DIMENSION TRANSFRONTALIERE APPORTE-T-ELLE A VOTRE PROJET ?**

La plus-value de la dimension transfrontalière est autant au niveau de l'étude des réseaux que de la mise en réseau touristique de la zone transfrontalière

-En ce qui concerne l'étude, la coopération transfrontalière permet de regrouper des compétences complémentaires pour l'analyse des réseaux performants tant dans le domaine touristique qu'industriel ou de services. Par exemple, l'utilisation des nouvelles technologies dans la mise en réseau permet de couvrir tous les secteurs de l'économie touristique tant acteurs que touristes, approche qui ne serait pas possible par un seul des 2 pays du fait des compétences limitées.

L'étude comparée franco-suisse permettra d'identifier les spécificités culturelles liées à la mise en réseau. En particulier les réticences au travail en réseau et les clés de réussite de mise en réseau reposent-elles sur les mêmes dimensions de part et d'autre de la frontière ? Cette dimension transfrontalière permettra de mieux accompagner les acteurs du tourisme à travailler collectivement dans un espace géographique, social, culturel et économique franco-suisse.

-En ce qui concerne la mise en réseau touristique de la zone transfrontalière, ce projet permet de penser le territoire au-delà des frontières, tel que le pratique le touriste. A l'heure où le tourisme repose de plus en plus sur le client, cette mise en tourisme du territoire transfrontalier permettra au touriste d'avoir un véritable service correspondant à ses attentes/pratiques.

-Enfin le service design center permettra aux professionnels français et suisses, d'échanger, de monter des projets collectifs tels que ceux qui ont émergé du précédent programme « Les voies de l'innovation touristique ».

Au final, l'attractivité de cette zone sera augmentée et plus performance en particulier au regard de la clientèle étrangère. Le développement du tourisme transfrontalier permettra d'augmenter l'activité économique par les effets directs et induits liés à l'économie touristique, de créer des emplois et un centre de ressource pour le tourisme, qui même si il est important de part et d'autre de la frontière, dispose de très peu de structures de formations.