

# Moins de marketing, plus de créations

## Tourisme de montagne

Après 20 ans à la tête de destinations de montagne, Sébastien Epiney se met à son compte. Il livre son regard sur les splendeurs et les misères du tourisme suisse.

ALAIN-XAVIER WURST

Après vingt années passées successivement aux directions de Nendaz, Gstaad et de la Région Dents du Midi (RDDM), Sébastien Epiney a décidé de franchir le pas et de créer sa propre société de consulting et de conseil en management de la performance.

L'ancien athlète de niveau mondial, spécialiste de course à pied en montagne et de ski alpinisme, quittera son poste de directeur de la RDDM à la fin de cet été, deux ans et demi après son entrée en fonction. Il ne tourne pas pour autant le dos au monde du tourisme, puisque ses premiers mandats sont d'ores et déjà prévus au service d'acteurs de cette branche.

«J'ai été sollicité à plusieurs reprises pendant la période de pandémie pour des accompagnements stratégiques de gouvernance dans le secteur touristique. Avec ma fonction actuelle, ce n'était pas possible d'y répondre, il y avait un risque de conflit d'intérêt», explique Sébastien Epiney, reconnaissant que la crise aura servi de catalyseur à un projet d'indépendance qui mûrissait en lui depuis un

certain temps déjà. C'est donc l'occasion de dresser avec cet expert du tourisme de montagne un bilan mais aussi de faire un peu de prospective, autant sur les défis qui attendent dans un futur proche les destinations que la place de ces dernières sur le marché mondial.

### La formation des écoles de tourisme, trop axée marketing

Mettant en avant les paysages «extraordinaires» de la Suisse, Sébastien Epiney plaide pour un positionnement haut de gamme permettant à la fois de valoriser ces ressources naturelles sans pour autant les mettre en danger.

«Nous devons être sans concession et très clairement viser un tourisme de qualité et même d'excellence. La nature en Suisse est très belle, très riche, très diversifiée, concentrée sur un tout petit territoire. Il faut bâtir là-dessus, ce qui exclut le tourisme de masse», insiste-t-il. La valorisation des terroirs et de leurs différences va de pair selon lui avec l'excellence du service, que l'on doit retrouver tout au long «de la chaîne de production de valeur».



Les Dents du Midi, une région touristique où l'union fait la force.

Sylvain Cochard

Mais s'il ne fait pas de doute que l'authenticité doit être l'un des piliers du tourisme suisse, cela ne va pas sans soulever quelques problèmes: «La branche touristique n'est pas très rémunératrice, et de ce fait, on trouve difficilement des employés suisses. C'est un gros défi pour le futur. L'idéal est d'avoir des gens du coin pour le service aussi, sinon, on perd en authenticité», avertit Sébastien Epiney, soulignant que le niveau des prestations hôtelières dans nos montagnes pourrait encore s'améliorer.

Autres problèmes, la formation dans les écoles de tourisme, trop marquée par le marketing, et

l'uniformisation des esprits, aux dépens de la créativité et de l'invention de nouveaux produits touristiques. «On leur enseigne des cours de marketing interchangeables, mais les étudiants ne connaissent pas bien les spécificités des régions et de la Suisse. C'est un manque.»

Avec le réchauffement climatique, encore plus accentué en Suisse que dans le reste de l'Europe, les destinations de basse et moyenne montagne sont en train de repenser plus ou moins radicalement leur modèle économique. Sur ce point, le directeur de RDDM ne se montre pas inquiet. «Je ne suis pas trop pessimiste sur la fin annoncée de l'hi-

ver. Les équipements serviront plus en été. Mais j'observe que les gens ne veulent plus skier en fin de saison, ce n'était pas le cas 20 ans en arrière.»

### Une meilleure collaboration entre les cantons

S'il devait retenir un point essentiel au cours de sa pratique récente, ce serait sans doute la confiance instaurée entre RDDM et les remontées mécaniques, Portes du Soleil Suisse SA, ainsi qu'avec la Société d'Agriculture de la Vallée d'Illiez, pour lesquelles RDDM s'occupe du marketing. «Le défi de toute destination, c'est d'essayer de faire comprendre à chaque entreprise que ce qui est bon pour la concurrence est bon pour elle. Cela a des retombées positives sur l'ensemble du tissu économique.»

A propos de collaboration, Sébastien Epiney constate que la Suisse souffre de blocages dus à sa structure politique et à sa mentalité protectionniste. «Là où on n'est pas encore très bon, et je prends volontiers ma part de responsabilité, c'est qu'on devrait établir des collaborations au-delà de nos périmètres cantonaux classiques. La RDDM pourrait proposer des produits combinés et complémentaires avec Montreux par exemple, et réciproquement. On est à moins d'une heure de train. Ou même jusqu'à Genève», fait-il remarquer. «Les touristes ne s'intéressent pas à nos découpages politiques mais souhaitent vivre des expériences inédites», conclut Sébastien Epiney.



«Etablir des collaborations entre destinations au-delà des périmètres cantonaux classiques.»

Sébastien Epiney  
Directeur Région Dents du Midi

ANNONCE

Le sommet de l'innovation ! Vous ne trouvez pas ?

Inscrivez-vous sur [htr-milestone.ch](https://htr-milestone.ch)

**MILESTONE**  
EXCELLENCE IN TOURISM  
2021

Organisateurs

htr hotelrevue

HotellerieSuisse

Soutenu par

Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra  
Eidgenössisches Departement für  
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF  
Staatsekretariat für Wirtschaft SECO

innovation  
tourismus

Partenaire touristique

STV\_FST  
Schweizer Tourismus-Verband  
Fédération suisse du tourisme  
Federazione Svizzera del Turismo  
Federaziun svizra dal turissem

Supporting Partner

EHL

VERBAND SCHWEIZER TOURISMUSMANAGER  
ASSOCIATION SUISSE DES MANAGERS EN TOURISME  
ASSOCIAZIONE SVIZZERA DEI MANAGERS DEL TURISMO  
ASSOCIAZIUN SVIZRA DAIS MANAGERS DAL TURISSEM