

«La politique des petits copains ne fonctionne plus»

INTERVIEW Après avoir dirigé des offices du tourisme pendant vingt ans, Sébastien Epiney change de voie. L'occasion de présenter au «Nouvelliste» son regard sur ce secteur qui a vécu plusieurs bouleversements.

PAR ALEXANDRE.BENEY@LENOUVELLISTE.CH

Après vingt ans dans le tourisme, Sébastien Epiney réoriente sa carrière en créant sa société de coaching pour entreprises. Durant cette période, il a dirigé Nendaz, Gstaad et Région Dents du Midi. C'est l'occasion d'évoquer avec lui l'état du secteur en Valais et son avenir. Un avenir qui, pour le Sédunois, passe toujours par les résidences secondaires. Interview.

Lex Weber, changement climatique, manque de moyens. Le tourisme valaisan a traversé plusieurs bouleversements. Lequel a le plus d'incidence?

Avant tout, nous avons un problème financier qui touche particulièrement les remontées mécaniques et l'hôtellerie. Le Valais doit miser sur la qualité des infrastructures afin de mettre en valeur sa richesse paysagère, notamment parce que la Suisse est plus chère que ses concurrents internationaux. Il en va de sa durabilité économique. En dehors de certaines destinations, Zermatt ou les 4 Vallées, pour les remontées mécaniques, la rentabilité n'est pas assez forte et les aides pas assez développées.

Pourtant, le canton vient de créer une loi pour aider au financement des remontées mécaniques.

Je salue cette loi, mais elle ne donne que de petits coups de main et ne sauvera pas certaines sociétés, aujourd'hui peu rentables.

Quelles sont vos solutions?

Une bonne idée serait d'intégrer nos clients, et notamment les propriétaires de résidences secondaires, dans la gouvernance des destinations et profiter ainsi de leurs carnets d'adresses. Ces gens ont beaucoup de moyens et certains pourraient aider à trouver des investisseurs pour le financement des remontées mécaniques, des hôtels, des festivals ou des centres de loisirs. C'est un modèle pratiqué avec succès à Gstaad.

Cette idée profite surtout aux grandes stations. Les millionnaires sont à Verbier et à Crans-Montana, pas à Nax.

Pas uniquement, non. Il y en a un peu partout. Et les besoins sont proportionnels à la taille des destinations. Il faut moins



Sébastien Epiney a notamment dirigé Nendaz Tourisme, de 2011 à 2017. SACHA BITTEL

à Nax pour maintenir et développer des infrastructures.

Vous êtes à contre-courant. Depuis la Lex Weber, le tourisme valaisan mise sur l'exploitation de lits chauds plutôt que sur des lits froids.

Les propriétaires de résidences secondaires ont été totalement sous-estimés jusqu'à la pandémie. Prenez une station comme Nendaz, qui n'a presque pas d'hôtels. Le chiffre d'affaires des remontées mécaniques est généré essentiellement par eux. On ne doit donc pas les négliger.

Mais les acteurs touristiques gagnent plus d'argent avec un lit occupé qu'avec un propriétaire qui vient dix jours par an.

C'est juste. En location, un lit rapporte beaucoup plus. Mais imaginez que ce propriétaire vienne 150 jours parce que les remontées mécaniques sont de qualité, les magasins ouverts, l'offre de loisirs riche et diversifiée. Nous devons être forts sur les produits. Les propriétaires sont majoritairement suisses, ils sont proches et s'ils sont bien dans nos destinations, ils viendront plus souvent.

Concernant l'hôtellerie, le Valais romand est peu développé. Est-ce que ça s'améliore depuis la Lex Weber?

Pas vraiment. Les taux d'occupation sont trop bas sur l'année, avec de bons taux de remplissage sur quelques périodes clés. Les banques rechignent donc à prêter.

Il faut donc miser sur le tourisme quatre saisons?

J'entends cette expression depuis vingt ans. Des efforts ont été faits, mais nous sommes loin du compte.

Vous avez dirigé la destination touristique de Gstaad. Pourquoi les Suisses allemands sont-ils plus forts que les Valaisans sur ce point?

L'altitude est un paramètre fondamental. Le Valais a les domaines les plus hauts d'Europe, une saison de ski plus longue et, pensait-on, une sécurité d'enneigement. Il a tout misé sur le ski pendant trop longtemps en pensant que la construction d'une remontée mécanique allait suffire.

C'est compréhensible, la grande majorité de leur chiffre d'affaires vient de l'hiver.

Si une société fait moins de

des petits copains ne fonctionne plus.

Le tourisme valaisan manque-t-il de vision?

Il s'est un peu reposé sur ses lauriers. Grindelwald vient d'investir 470 millions dans un mégaprojet pour améliorer l'offre, hiver comme été. Au Stanserhorn, vous pouvez aller sur le toit des cabines. Ce sont des projets uniques qui demandent de la vision et un peu de folie. A Nendaz, il y a un point de vue extraordinaire au Mont-Fort. Mais l'endroit a été longtemps sous-exploité. Il faut valoriser ces lieux avec des aménagements à la hauteur de leur potentiel.

Lors de l'élaboration de la nouvelle loi sur le tourisme, Jean-Michel Cina voulait créer de grandes destinations, rassembler les offices du tourisme. Etes-vous contre les collaborations?

Non. Elles sont indispensables, ne serait-ce que financièrement. J'étais contre la vision d'un Etat qui impose les mariages. Le canton de Berne l'a fait. Certaines unions ne fonctionnent pas et sont remises en question. Elles doivent être la suite d'une évolution naturelle au regard de la topographie, des affinités réciproques et des collaborations existantes. Aletsch Arena, Anniviers et Région Dents du Midi sont des exemples réussis.

Du coup, comment voyez-vous la commune de Veysonnaz qui veut fusionner avec Sion?

Vu de l'extérieur, c'est difficile à comprendre, étant donné les collaborations touristiques et communales existantes, ainsi qu'un domaine skiable partagé.

Et Sion, qui se rêve en ville touristique reliée à la montagne, c'est réaliste?

Je félicite la capitale pour ses ambitions. Je suis convaincu de son potentiel, avec sa vieille ville, ses châteaux et ses vignobles. Mais elle doit encore se donner les moyens en développant notamment de l'hôtellerie. On compare souvent ce projet avec Innsbruck. Mais la ville autrichienne est une vraie destination touristique. Il faut plus qu'une télécabine pour jouer un rôle touristique majeur. Sinon, Sierre, bien placée entre Anniviers et Crans-Montana à qui elle est reliée par un funiculaire, le serait déjà.

«Les propriétaires de résidences secondaires ont été totalement sous-estimés.»

10% de ses revenus en été, comme c'est souvent le cas en Valais, ça ne motive pas les actionnaires à investir dans cette direction. Mais ce paradigme va changer. Les sociétés de remontées mécaniques doivent arrêter de penser qu'elles ne sont que des transporteurs. Il ne suffit plus d'amener le client du point A au point B, il faut lui proposer des expériences de qualité.

Pourquoi ne le font-elles pas, selon vous?

C'est souvent un problème de gouvernance. Généralement, les conseils d'administration sont composés d'élus et de locaux connaissant peu la concurrence internationale. Or, ces organes ont aussi besoin de professionnels ayant une réelle expertise en tourisme et en développements d'expériences, en plus des compétences habituelles, comme la finance. Sans oublier le regard du client! Il faudrait y intégrer au moins un fidèle de la destination pour amener une vision différente et mettre en place une stratégie partagée par les indigènes et les clients. L'ancien modèle qui repose en grande partie sur la politique