

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** - (2001)  
**Heft:** 543: La Suisse dans l'espace : décollage immédiat

**Artikel:** "Un jour, notre travail sera reconnu en Valais"  
**Autor:** Sonois, Jean-Pierre / Vuistiner, Pascal  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-886166>

#### 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:** 25.01.2026

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

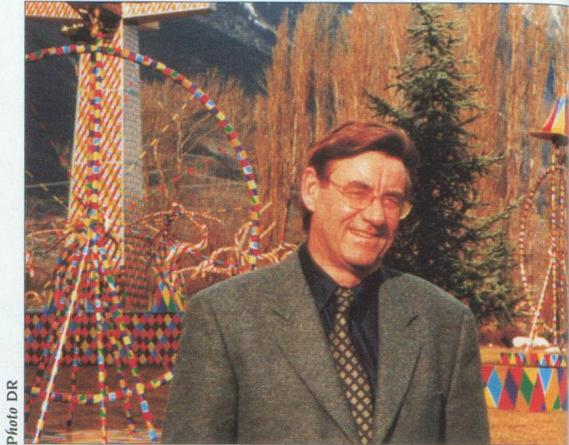


Photo DR

# « Un jour, notre travail sera reconnu en Valais »

**Jean-Pierre Sonois, président du directoire du groupe Compagnie des Alpes (CDA) revient sur son arrivée à Téléverbier en Valais, sur l'avenir du secteur des remontées mécaniques et sur sa conception du tourisme.**

Après Téléverbier (21,8 % du capital-actions), votre société va prendre 38 % des remontées mécaniques de Saas-Fee. Quelle est votre prochaine proie en Valais ? Crans-Montana ?

**J.-P. S.** : D'abord, une société, ce n'est pas une proie. Tout au plus est-ce une cible, mais nous n'opérons pas comme ça. Nous essayons de nous faire inviter, ce qui n'a pas été le cas pour Téléverbier j'en conviens. A Saas-Fee, nous

avons été invité à participer à une augmentation de capital. A Crans-Montana, il n'y a pas de contact autre que celui que j'ai eu avec Jérémie Robyr en août 2000.

**Les premiers résultats montrent que Téléverbier se positionne très haut, parmi les toutes meilleures stations en matière de satisfaction des skieurs.**

Nous sommes en concurrence avec plusieurs autres projets potentiels. Notre position n'est pas arrêtée, la leur non plus.

Crans-Montana possède selon les estimations entre 30 et 40 % de clientèle qui fait du ski. Comment attirer plus de skieurs pour que Crans-Montana ressemble à Verbier ?

**J.-P. S.** : D'abord, il faudrait que l'on soit à Crans-Montana

pour répondre à une telle question, et de surcroît, je ne peux pas communiquer ce que je pense de la clientèle de Téléverbier.

*Et à Verbier alors, que pouvez-vous faire ?*

**J.-P. S.** : A Verbier, avec 21,8 % des actions, la CDA détient un intérêt plus financier qu'opérationnel. D'ordinaire, la CDA opère le domaine skiable avec une majorité. A Verbier, nous sommes en position d'actionnaire expert : ce que l'on a conseillé c'est de faire une enquête de satisfaction, en fait une enquête de qualité, pour vérifier ce que pensent les skieurs du domaine. On pourra vérifier également quelle est la différence entre la clientèle de Téléverbier et les clientèles françaises. Les premiers résultats montrent que Téléverbier se positionne très haut, parmi les toutes meilleures stations en matière de satisfaction des skieurs. Verbier est donc bel et bien une station de ski et pas seulement une station de montagne d'hiver. On va faire le même type d'enquête à Saas-Fee où je pense qu'il n'y a pas trop de souci à se faire sur la qualité de la prestation ski.

*Et à Crans-Montana ?*

**J.-P. S.** : A Crans-Montana, avec ce type d'enquête, je pense que l'on pourrait aisément prouver que les gens ne

viennent pas uniquement pour faire du ski, mais pour faire d'autres choses. Du shopping par exemple. Il me semble aussi que Crans-Montana n'a pas fait ce qu'il fallait pour promouvoir son ski. Avec 4 sociétés en concurrence tous les kilomètres, avec un parking gratuit couvert au pied de chaque remontée, lequel a coûté une fortune comme vous le savez, les sociétés en concurrence se sont « tirés la bourre » ; avec cela, on ne fait pas une station de sports d'hiver homogène et cohérente.

*Oui, mais vous oubliez la fusion intervenue le 4 décembre 1999 ?*

**J-P. S.** : Je ne l'oublie pas, mais les fruits tardent à venir. A Chamonix, on était dans la même situation. Cette année, nous avons fusionné par apport de titres toutes les remontées mécaniques avec un seul management et Chamonix hiver est en train d'explorer.

*Pourquoi cet intérêt pour le Valais, pour des sociétés dont la rentabilité actuelle est très faible ? Vous n'êtes certainement pas un philanthrope. Qu'est-ce qui vous fait courir en Valais ?*

**J-P. S.** : D'abord on y parle français, même si nous travaillons l'allemand pour Saas-Fee, ensuite parce que nous sommes très proches culturellement, et finalement parce que nous pensons que les domaines suisses ont un potentiel considérable.

*La Suisse est-elle un pays attractif pour la CDA au niveau des impôts, des charges sociales et des taxes ?*

**J-P. S.** : Ce n'est pas avec la fiscalité que l'on fait de l'industrie. Il est vrai, et tant mieux pour vous, il y a beaucoup moins d'impôts locaux qui pèsent sur les sociétés de remontées mécaniques en Suisse qu'en France. C'est 11% du CA en moins, ce n'est pas rien, mais ce n'est pas pour cela que l'on s'implante dans un pays. C'est parce que les sites sont beaux et attractifs et que les domaines skiables ont un réel pouvoir d'attraction pour l'Europe entière. 50% des clients sont étrangers en Suisse. Cela ressemble évidemment à la CDA, où nous n'en sommes encore qu'à 40 %. Sur le marché français des remontées mécaniques il n'y a que 15 % d'étrangers en moyenne ; nous sommes déjà européens comme la Suisse.

*Vous investissez en France, en Italie, en Suisse. Pourquoi pas en Autriche ?*

**J-P. S.** : Nous n'avons pas réussi à trouver un point d'ancre en Autriche. J'observe qu'il y a encore beaucoup de blocages locaux. Il est probable que cela évoluera, mais pour l'instant nous ne sommes pas prêts à essayer d'entrer dans des stations qui ne veulent pas s'ouvrir sur l'extérieur.

*On vous accuse de vouloir réduire les salaires qui sont trop hauts par rapport aux salaires français ?*

**J-P. S.** : On m'a même accusé de vouloir affrèter des bus-charters pour faire venir travailler des gens de la vallée de Chamonix à Verbier. Les salaires sont normaux par rapport

au CA, même s'ils sont plus élevés nominalement qu'en France, les prix sont en rapport, et les charges sociales sans commune mesure. Donc, ne vous faites aucun souci pour cela.

*Aujourd'hui en Suisse, par manque de rentabilité, le secteur des remontées mécaniques n'attirent plus les banques. Les communes ne veulent plus investir non plus. Reste la CDA qui ne s'intéresse qu'aux grandes sociétés. Que faire avec les petites et les moyennes ?*

**J-P. S.** : C'est un problème suisse, pas un problème soluble par la CDA. Nous ne pouvons nous intéresser qu'à 10-15 sociétés de remontées mécaniques en Suisse, les seules qui survivront à cause de l'altitude à l'insuffisance de neige. On doit dans ce métier être sûr d'assurer de la neige pendant 4 mois, compte tenu du réchauffement il faut être à une altitude où l'on conserve la neige. La matière première, la neige, doit être au frigo dès qu'elle tombe, le frigo c'est l'altitude.

*L'attitude des banques est-elle justifiée ?*

**J-P. S.** : Je comprends l'attitude de banques qui n'ont plus envie de financer des projets et des sociétés non rentables. Que ce soit en Suisse, en France ou aux Etats-Unis, c'est exactement pareil.



## Il faut que le tourisme suisse réagisse

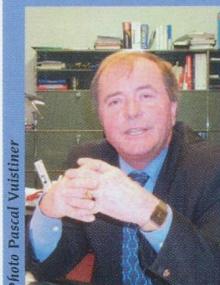


Photo Pascal Vuilliner

**Olivier Chevallaz, directeur de l'École suisse de tourisme à Sierre, s'interroge sur l'avenir de l'industrie touristique en Valais et sur la formation.**

« En Suisse, les titres décernés dans la branche touristique sont nettement moins valorisants qu'en France. Il n'y a pas photo entre un BTS en tourisme ou un "Tourismus Fachmann". Par contre, l'enseignement est meilleur ici que chez nos voisins. Il suffit de penser à de grandes écoles hôtelières comme celles de Lausanne, Glion, Les Roches à Blücher ou le Ritz. Autre avantage: le bilinguisme français-allemand comme ici à l'école suisse de tourisme. »

Cette différence est d'abord historique avec les Anglais qui ont fait de la Suisse une destination prisée à l'époque. Il y a eu la naissance d'un label suisse de qualité en matière de tourisme. « La Suisse et le Valais en particulier ont été bénis des Dieux. Les touristes venaient tout seuls. Aujourd'hui, la concurrence est terrible. Les partenaires touristiques ont pris conscience de cette guerre, mais il n'y a pas encore de réaction. La formation, par exemple, est toujours considérée comme une dépense et pas un investissement.

De plus, les Suisses sont introvertis. Ce n'est pas le peuple de la chaleur et de l'accueil. Il faut faire un effort dans ce domaine. Pour travailler dans le tourisme, il faut avoir le virus du contact et de la satisfaction de son hôte. Sinon, il vaut mieux rester derrière un ordinateur. »

Pour améliorer cette image parfois négative d'un tourisme cher et de qualité variable, l'Ecole suisse de tourisme doit prendre un marteau souple pour enfonce le clou en commençant par des choses toutes bêtes comme des visites dans les écoles pour réexpliquer l'importance d'un sourire, d'un bonjour. « Je partirai tout de suite prendre mon bâton de missionnaire pour remplir ce type de mandat », termine le directeur, Olivier Chevallaz, qui a passé deux ans à Paris dans les bureaux de Suisse Tourisme, derrière l'Opéra Garnier. P.V.

►►► En Valais, la CDA fait peur. Elle a fait très peur à Verbier et beaucoup moins à Saas-Fee. A votre avis, pourquoi une telle différence de perception ?

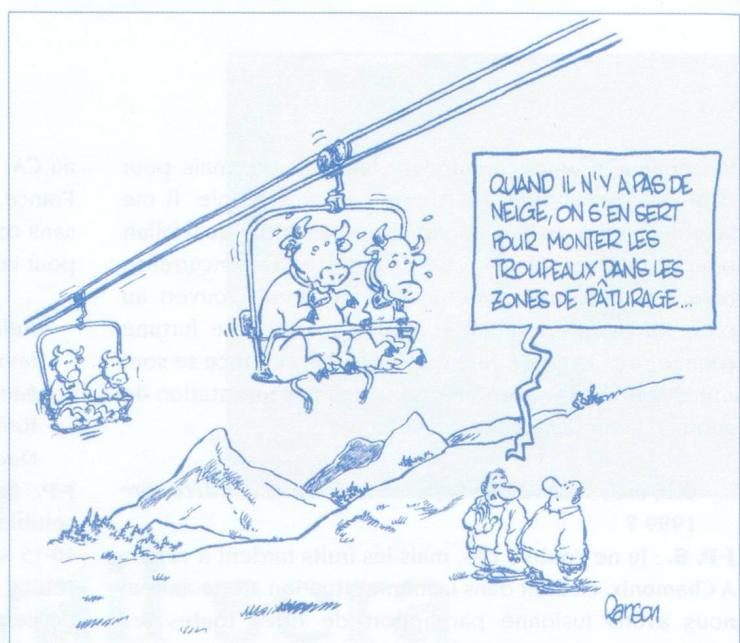
**J-P. S.** : A Verbier, c'était la première fois qu'un industriel étranger mettait un pied dans les remontées mécaniques suisses. En plus, comme le capital était devenu très dispersé, il y a eu une espèce d'affrontement des intérêts entre les Français, les Suisses et la commune. L'environnement était devenu très délicat et l'ambiance pas très bonne. D'ici la prochaine assemblée, les choses vont s'aplanir et nous allons travailler main dans la main.

A Saas-Fee, la situation était plus simple car une famille (les Bumann) détenait une majorité. De fait, nous avons fait des propositions. Des concurrents suisses ont fait des propositions, le conseil d'administration a choisi la meilleure pour Saas-Fee. Nous avons été invités à en faire partie par augmentation du capital-actions. A

Verbier, nous avons

acquis des actions en Bourse, ce que certains ont pu considérer comme une effraction. Ce qui n'était pas le cas. Lorsque l'on vient chercher des fonds à la Bourse de Paris, il faut s'attendre à ce que des gens souscrivent, et ces gens, ça a été la CDA qui a payé le juste prix et en toute transparence.

Nous n'avons pas fait de scandale, contrairement à ce que certains ont cherché à faire croire, malgré tous les ennuis que l'on nous a créés à Paris avec des commissions rogatoires internationales, des perquisitions, des étages blo-



qués par la police. Tout ceci a été assez indigne. Après cette tempête injustifiée, le Valais nous a en quelque sorte adoptés, la deuxième implantation a été plus facile car organisée et maîtrisée par la famille Bumann et la municipalité.

*Vous avez fondé Swissalp, filiale à 100 % de la CDA en Suisse. Pourquoi ?*

**J-P. S.** : Nous voulons faire entrer des Suisses et du capital suisse dans Swissalp. Dès lors que nous serons crédibles, avec des résultats convenables, nous démontrerons que mettre des fonds propres dans certaines sociétés de remontées en Suisse, c'est rentable.

*Qui allez-vous nommer à la tête de Swissalp ?*

**J-P. S.** : Personne pour l'instant. Mais je souhaite qu'un ou plusieurs Suisses entrent pour nous aider à manager cette filiale. La CDA ne gardera pas plus que 40, 45 % de Swissalp à terme.

### Alproject : l'alternative suisse à la CDA



**Philippe Lathion, patron de la société de remontées mécaniques Télénendaz, planche depuis plusieurs mois sur la création d'une société suisse capable de concurrencer la CDA. Explications d'une contre-offensive.**

« Le deal est très simple. Soit les stations suisses décident de coopérer, soit la CDA s'implante partout », indique Philippe Lathion, patron des remontées mécaniques de Télénendaz. Sur le fond, Philippe Lathion et Jean-Pierre Sonois, président du directoire de la CDA, sont d'accord. « Mais la Suisse doit se réveiller et jouer un rôle majeur dans le futur marché des remontées mécaniques. Dans 5 ans, il y aura 3 ou 4 opérateurs qui se partageront le marché des stations qui marchent. La Suisse ne doit pas rater le train au moment où les cartes sont redistribuées. » Pour créer cette force de frappe anti-CDA, un seul nom : Alproject. « Ce nom n'est qu'un nom de code, un nom de travail. Dès la constitution de la structure, nous avons déjà prévu un autre nom », insiste Philippe Lathion. Le premier message que souhaite faire passer l'homme qui a toujours voulu proposer une alternative à la CDA est clair : « Il faut tuer l'idée de réticences vis-à-vis des capitaux étrangers. L'argent n'a pas de frontière. Ce nationalisme primaire doit disparaître du débat en Valais. Aujourd'hui, la CDA a compris qu'il fallait passer des petites PME à l'industrie, dans le secteur des remontées mécaniques. » « On n'a pas besoin d'argent, on a surtout besoin de connaissances et d'un centre de compétences en Suisse. Il est surtout urgent de se rapprocher et de chercher de l'argent. La Suisse n'est pas prête à la centralisation. Notre pays, c'est l'autonomie. » Cette structure souple pourrait voir le jour grâce à la mise en commun des intérêts de quelques grandes stations suisses, aidée par un groupe d'investisseurs (banques, privés et autres financiers). « Nous avons l'occasion de créer une concurrence saine à l'arrivée de la CDA dans les Alpes. Soit on réussit, soit on crève. Ce n'est pas plus compliqué », poursuit Philippe Lathion. Aujourd'hui, le canton du Valais et ses remontées mécaniques sont face à un choix très clair. « Soit une concurrence est mise en place entre 3 ou 4 grands opérateurs de remontées mécaniques, soit c'est le monopole. Le Valais doit comprendre que le combat de crétins est vain. Le chaos était nécessaire. Aujourd'hui, le véritable enjeu, c'est Crans-Montana. Si la station tombe dans les bras de la CDA, Alproject, c'est terminé. Le réel enjeu, c'est donc de savoir ce qui restera pour le Valais en terme de pouvoir de décision et d'avenir touristique, si la CDA se marie avec toutes les grandes stations d'hiver du canton », conclut Philippe Lathion.

P. V.

*Que pensez-vous d'Alproject de Philippe Lathion qui finalement ne s'éloigne pas trop de ce que vous voulez faire ?*

**J-P. S.** : J'ai tendance à penser que lorsque l'on fait des émules, notre idée n'est peut-être pas si mauvaise que ça. Swissalp a le mérite d'exister et en plus son nom me paraît bien meilleur à mémoriser. Alproject, ce n'est pas facile à prononcer. Ce que je pense, c'est qu'il faut améliorer le nom de sa société.

*Vous êtes présent en Valais depuis quelques mois. Vous commencez à comprendre comment fonctionne le canton. Quel est selon vous le problème numéro un du Valais, la chose qui vous a le plus marqué en tant que PDG d'un grand groupe français ?*

**J-P. S.** : De ce que j'ai vu, tant dans la manière d'exploiter les domaines skiables que dans la manière de fonctionner, il n'y a rien qui m'a choqué excepté l'agressivité, voire l'acharnement, de quelques rares personnes à l'égard de la CDA qui n'a rien d'un prédateur financier. Cette espèce d'intégrisme tendant à prouver que l'argent français vaut moins que l'argent suisse m'a dérangé, tout comme d'ailleurs une propension à faire du capitalisme sans capital, en payant avec des études.

*Regrettez-vous le battage politico-juridico médiatique autour de Téléverbier ? Si c'était à refaire, vous lanceriez-vous à nouveau dans ce combat ?*

**J-P. S.** : Oui bien sûr. Mon métier est de développer la CDA que j'ai fondée en 1989. La Suisse a sa place dans cette stratégie. S'il fallait recommencer, je le ferais. Un jour, notre rôle de professionnel apporteur d'argent, d'idées et de clients, sera reconnu et apprécié en Valais.

*Avez-vous déjà rencontré Wilhelm Schnyder, patron de l'économie valaisanne, vous qui êtes un grand investisseur dans le tourisme du canton ?*

**J-P. S.** : Non. Il ne m'a pas convoqué. Par contre, Pascal Couchepin l'a fait. Lorsque l'on me convoque, je viens. Même à la Télévision Suisse Romande, en pleine crise Téléverbier où l'accueil a été plutôt chaud.

*Quel est le potentiel de croissance et l'évolution du marché des remontées mécaniques ces cinq prochaines années ?*

**J-P. S.** : Le marché européen reste énorme puisqu'il représente à peu près une journée skieur par Européen en âge d'être touriste, soit 240 millions. La France en a 58 et la Suisse environ 38 millions, bien que votre pays ne compte pas en journée mais en passage, ce qui est une erreur. On ne vend plus des passages dans notre métier mais des journées. J'encourage donc la Suisse à changer son unité de compte.

Le marché augmente de 1 à 2 % par an en volume, beaucoup grâce aux pays qui n'ont pas de montagnes : Hollande, Belgique, Angleterre qui sont encore dynamiques au niveau de la croissance. Par contre, les marchés domestiques, d'après nos études, c'est-à-dire les Français en France et les Suisses en Suisse stagnent ou ►►►

## La CDA en chiffres

Fondé en 1989, le groupe Compagnie des Alpes est spécialisé dans l'exploitation de domaines skiables alpins de haute altitude. Leader mondial du secteur, la CDA possède des intérêts dans 14 stations dont Téléverbier et Saas-Fee en Valais. Depuis quelques années, un partenariat stratégique a été signé avec le Canadien Intrawest, leader sur le marché nord-américain.

Coté au second marché de Paris, la CDA a connu depuis 5 ans une croissance soutenue de son chiffre d'affaires de 12,6 % par an.

Sa rentabilité est l'une des plus élevées du secteur des loisirs avec un retour sur capitaux propres compris entre 10 et 13 % par an.

### Quelques repères :

- 14 stations (Le Grand Massif-Flaine, Samoëns, Morillon, Sixt-Fer-à-Cheval, Chamonix, Les Arcs, Peisy-Vallandry, La Plagne, Tignes, Méribel, Les Ménuires, Verbier et Saas-Fee en Suisse et Courmayeur en Italie).
- 462 remontées
- 545 000 skieurs/heure
- 12 millions de journées skieurs
- 135 millions de descentes
- 1 275 km de pistes
- 150 dameuses
- 1 240 canons à neige
- 23 ski-shops
- 800 permanents et 2 300 saisonniers
- 300 000 lits touristiques

### Chiffres-clés 1999/2000

- 206 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé
- 171 millions d'euros de capitaux propres
- 17 millions d'euros de résultat net part du groupe soit 26,3 % de plus que l'exercice précédent
- 46,6 millions d'euros de capacité d'autofinancement
- 39,2 millions d'euros d'investissements
- 4,08 euros de bénéfice net par action

### La CDA en Bourse

L'action CDA a atteint début 2001 son niveau record à 47 euros. La hausse est de + 8,8 % pendant le mois de janvier 2001.

La CDA compte plus de 3000 actionnaires. L'actionnaire majoritaire, Caisse des Dépôts Développement, contrôle 44,8 %. Le groupe canadien Intrawest, 16,5 %. Le flottant est de l'ordre de 38,7 % dont 5 % sont détenus par des fonds d'investissements étrangers et 3 % par les collaborateurs.

### LA CDA à Paris

Situé à côté de TFI, le siège social de la Compagnie des Alpes est installé dans le bâtiment de la Caisse des Dépôts Développement, 6, place Abel-Gance, à Boulogne-Billancourt. Dans cet immeuble de verre, 1 200 fournissent œuvre.

La CDA n'occupe qu'une petite aile. 15 personnes y travaillent. « Le cœur de notre business se trouve dans les Alpes, pas ici », indique Jean-Pierre Sonois, président du directoire de la CDA. Ce dernier possède un modeste bureau avec vue sur la tour Eiffel. Grand amateur de cigares, il répond à nos questions, un Havane allumé.

Site Internet : [www.compagniedesalpes.com](http://www.compagniedesalpes.com).

►►► déclinent. Les pays de l'Est sont affamés de faire du ski comme nous l'étions il y a 30 ou 40 ans. Ils sont d'accord pour faire 15 heures de bus pour venir skier dans nos stations, là se situent les potentiels de croissance à deux chiffres, ils n'iront que dans certaines stations.

## Les skieurs ne veulent plus de téléski car cela les fatigue. Les télécabines coûtent trop cher.

*Quels seront les grands défis de ces 20 prochaines années pour les stations d'hiver ?*

**J-P. S.** : Le premier défi, c'est le climat. Il y a dix ans que nous disons que l'on allait avoir des problèmes climatiques, personne ne voulait y croire. Maintenant, nous sommes dans un cycle de réchauffement et la seule parade est d'être le plus haut possible. Ceux qui ont planté des téléskis sur les faces sud des montagnes à 1 000 m ont du souci à se faire.

Le deuxième défi, c'est l'émergence du marketing des stations encore balbutiant aujourd'hui en Suisse, comme en France. Ce marketing se fait de manière fragmentée et avec une forte teinte d'amateurisme. Il y a quelques

### Réactions



Photo Sacha Bittel

*Simon Epiney, conseiller aux Etats à Berne.*

« La Suisse est l'un des seuls pays alpins à ne pas soutenir de manière tangible le tourisme, secteur qui reste notre planche de salut, la diversification économique étant un leurre. Aujourd'hui, plusieurs sociétés de remontées mécaniques sont en difficulté car les investisseurs et les banques se désengagent. C'est pourquoi les pouvoirs publics ont le devoir de créer du capital-risque pour l'industrie du tourisme. Et Berne doit financer ces investissements au titre d'industrie d'exportation. Le premier bénéfice de l'arrivée de la CDA, c'est de favoriser les synergies entre remontées mécaniques. La CDA nous apportera d'autres méthodes d'animation dans les stations d'hiver, concentrera les systèmes de réservations et globalement valorisera mieux les lits existants. Une station aux volets clos est en effet une station qui meurt. Mais la CDA reste aussi une énigme pour les professionnels de la branche qui ont de la peine à évaluer les réels avantages. La CDA vend un produit, une image, avec à la clé l'accès aux principales stations d'hiver de renom en Europe, à l'instar du Club Med de l'époque. Les autres stations seront marginalisées car plus une station reçoit de touristes, plus elle peut diminuer ses coûts donc ses tarifs. A la longue, on achètera un catalogue CDA et donc CDA. Les autres n'auront que les miettes du festin. » PV.



Photo Sacha Bittel

*Walter Loser, directeur de Crans-Montana Tourisme.* « J'ai l'impression que la CDA ne nous apportera rien si elle débarque à Crans-Montana. J'entends bien son concept marketing, mais je voudrais des preuves que cela marche. Pour Crans-Montana, j'ai peur que la clientèle de masse prônée par la CDA chasse notre bonne clientèle. Crans-Montana ne doit pas être comparée aux Arcs ou à La Plagne, mais à Courchevel ou Megève. Si la CDA ne prend que 20 à 30 % du capital-actions des remontées mécaniques de Crans-Montana, cela peut être envisagé car nous resterions maître chez nous. » PV.

professionnels de métier, mais il ne reste pas longtemps. Il faut inventer le marketing de « community ». C'est un marketing transversal entre partenaires indépendants qui partagent la même chaîne de valeur. Pour le moment, on le balbutie. Le xxi<sup>e</sup> siècle sera celui de l'avancement du marketing de communauté pour les stations ou alors elles disparaîtront. Cela ressemblera un peu à ce que fait Disney, sauf que Disney a la chance de tout détenir. Pour faire travailler ensemble à une offre cohérente un domaine skiable, un hôtelier, un ski-shop et un restaurant d'altitude, c'est sûr que ce sera très compliqué. Mais il va bien falloir y venir et vendre une destination avec différents produits que le client pourra choisir à l'avance et qu'il souhaitera construire lui-même avec facilité et sécurité. Pas commode.

*Et la concurrence des destinations exotiques, mer et soleil ?*

**J-P. S.** : Je dirais que c'est un compétiteur extrêmement dangereux mais qui ne pèse que 5 à 10 % de notre marché, et encore très cher. Si Goliath neige se décidait à bien bouger et à faire ce qu'il doit faire, alors David soleil d'hiver serait balayé, il n'y aurait pas de match.

*Que faut-il construire en matière d'infrastructures ?*

*Téléski, télécabine ou télésiège ?*

**J-P. S.** : Les skieurs ne veulent plus de téléski car cela les fatigue. Les télécabines coûtent trop cher. L'installation de base, c'est le télésiège débrayable à 4 ou 8 places. Il y a des coques pour le froid, les gens n'ont pas besoin de déchausser. On ne peut pas rêver mieux, les skieurs non plus qui les plébiscitent.

*Quand on analyse vos rapports annuels ou votre site Internet on est surpris de voir que les droits fonciers font partie de votre stratégie et que vous souhaitez plus de location et moins de vente d'appartements. N'est-ce pas cette stratégie-là qui fait peur en Valais ?*

**J-P. S.** : Peut-être. Mais nous ne faisons jamais d'immobilier. Par contre, dans nos stations françaises, nous nous arrangeons pour que les promoteurs à qui nous vendons nos droits fonciers fassent du locatif. Car cela fait trois fois plus de clients pour le même espace dans la station. La résidence secondaire volets clos qui tourne à 20/30 % d'occupation pendant la saison ne nous intéresse pas. A Crans-Montana avec 43 000 lits ils font 17 millions de francs suisses de CA de remontées mécaniques. A La Plagne, avec 45 000 lits on fait 75 millions de CA de remontées mécaniques, la différence est dans la « locativité » de la station.

*Vous êtes très dur avec les stations suisses qui se trompent de business models selon vous, qui pensent trop en termes de production et pas assez en termes de marketing. Que faites-vous mieux que les autres ?*

**J-P. S.** : Nous faisons 35 000 enquêtes par an depuis 5 ans et nous avons déjà interrogé 150 000 clients skieurs. On commence à avoir une idée de ce que souhaitent nos clients en matière de domaines skiables.

**Qui est Jean-Pierre Sonois et pourquoi cette passion pour les remontées mécaniques et les stations d'hiver ?**

**J-P. S.** : J'ai eu la chance d'avoir des parents qui allaient aux sports d'hiver dans les années 50, j'avais 5 ans. J'ai pu skier très jeune. C'était du côté de Morzine. Il n'y avait pas de remontées mécaniques. Ensuite, j'ai fait des études de chimie puis je me suis mis à « l'alchimie » des sports d'hiver et des stations.

En 1972, après avoir fait de l'informatique pendant deux ans, je me suis lancé comme défi de participer à la construction des Arcs. On est parti de 1300 lits en 1972. Quand j'ai quitté les Arcs en 1987, il y avait 30 000 lits. On avait une station totalement intégrée dans laquelle on gérait tout. Cette école de formation fut absolument parfaite, bien que peu rentable pour les actionnaires. J'ai été directeur général des Arcs pendant 15 ans. Après, j'ai fondé la CDA et voilà comment j'en suis là, pas tout à fait par hasard comme vous le voyez.

**Où aimez-vous skier ?**

**J-P. S.** : Mes racines sont aux Arcs. J'essaie de skier dans toutes les stations de la CDA mais j'ai du mal maintenant qu'on en a 13. J'essaie de ne pas mélanger travail et loisir, ce qui devient de plus en plus difficile car on est vite happé par le côté production, ce qui fonctionne bien et ce

## Réactions

**Jérémie Robyr, président du conseil d'administration des remontées mécaniques de Crans-Montana Aminona SA**



« Avec l'arrivée de la CDA, le Valais ne perd pas la maîtrise de son avenir touristique. Il ne faut pas en faire tout un plat. Le fond du problème, c'est que les remontées mécaniques, l'hôtellerie et le tourisme suisses doivent se restructurer selon deux modèles : vertical (on restructure tout comme aux USA mais mal adapté à l'Europe) ou horizontal (on fusionne, on synergise à l'intérieur d'une même branche, à l'image de ce qu'ont fait les grandes chaînes d'hôtels. A mon avis, on ne coupe pas à ce type de changement. Il faudra bien s'y résoudre. Valaisans ou pas. Le gros point noir du tourisme, ce sont les lits froids, ceux qui ne rapportent rien. Il faut s'inspirer de modèles étrangers pour améliorer cette situation. Sinon, nos stations d'hiver vont disparaître. »

PV.

qui ne marche pas. J'aime surtout le hors-pistes, mais pas la peau de phoque. Je n'aime pas trop monter, j'aime descendre. Ce qui m'amuse le plus, c'est de me promener avec mes skis, hors-piste, contempler les montagnes en n'allant pas trop vite. C'est un bonheur inouï. 

Propos recueillis par PV



*Orsat – Des liens authentiques avec la nature*

**Caves Orsat SA**

Rte du Levant 99, 1920 Martigny

T: ++41 (0)27 721 01 01, F: ++41 (0)27 721 01 03

[www.cavesorsat.ch](http://www.cavesorsat.ch) [info@cavesorsat.ch](mailto:info@cavesorsat.ch)