



**Remontées Mecaniques Suisses - Assemblée générale
16 Septembre 2004**

BILAN, PERSPECTIVES ET DEFIS

LOUIS MOIX
PRÉSIDENT RMS
Le Chable

Pour la 4^{ème} année consécutive, et aussi pour la dernière fois, j'ai l'honneur et le plaisir de présider l'Assemblée générale de notre association des Remontées Mécaniques Suisses.

Quelles ont été et quelles sont encore les préoccupations de la branche ?

La collaboration, la coopération

Le **manque de rentabilité** de beaucoup de nos entreprises et, en conséquence, l'impossibilité pour elles d'investir dans la fabrication de la neige ou la rénovation des installations, la structuration très fine de la branche, et partant, la taille et les moyens insuffisants pour développer un marketing efficace ou s'offrir un bon management, l'amateurisme de beaucoup, ont été constamment présents dans mon esprit.

Etablir un constat, c'est bien, trouver la parade idéale à ces maux et la mettre en œuvre est autrement plus compliqué. Lors de mes trois dernières interventions, l'idée de coopération, de collaboration entre les entreprises de remontées mécaniques, voire de fusions, a régulièrement étayé mes propos.

Bien évidemment, si des entreprises de grandes stations suisses ont fusionné ces dernières années, ce n'est pas grâce à cela mais bien parce que cette idée de collaboration, devenue toujours plus indispensable, a fait son chemin et est enfin entrée dans les esprits, sinon dans les cœurs. Et cela, malgré les antagonismes déclarés de nombreux acteurs concernés et les difficultés liées à l'esprit de clocher que l'on retrouve, malheureusement pour notre branche, un peu partout dans nos Alpes.

Je constate donc que la nécessité, mais aussi le bon sens, finissent par triompher et conduisent, enfin, à des solutions qui seront seules à même d'assurer la pérennité de ces entreprises. Aujourd'hui, ce mouvement est en marche, la branche des Remontées Mécaniques Suisses est en pleine restructuration et je m'en réjouis.

Le client

Le **client** a également fait l'objet de nos préoccupations. Il veut à l'évidence de la sécurité, tant sur les installations que sur les pistes. Pour lui, ce critère va de soi, s'agissant de notre pays. A cet égard, nous jouissons d'une bonne réputation et il faut tout entreprendre pour la maintenir à ce niveau.

Nous savons maintenant que le client veut des offres nombreuses et variées, non seulement en matière de sports de glisse, mais également en matière de restauration sur les pistes et en station, de culture locale et régionale, de vie nocturne, et autres divertissements, etc. La réponse à ces exigences ne peut se trouver que dans la prise de conscience de tous les acteurs touristiques – nous ne sommes pas seuls dans la chaîne de prestations - et une bonne formation de notre personnel.

La formation

Cette formation, évidente pour la technique des installations, ou la prévention et le sauvetage sur les pistes, doit également et impérativement être dispensée dans le domaine de l'accueil . « Recevoir un hôte, c'est assurer son bonheur durant tout son séjour » disait Brillat-Savarin, ce grand gastronome, qui vécut de 1755 à 1826. Les RMS ont compris cela et ont répondu à ces exigences par une offre de formation spécifique et ciblée de notre personnel que d'autres nations nous envient.

La nouvelle loi fédérale du 13.12.2002 sur la formation professionnelle prévoit, en son art. 60, al. 1, la possibilité pour les organisations professionnelles de créer et d'alimenter des fonds d'encouragement à la formation. Votre comité s'est penché sur cette question et a approuvé la création d'un tel fonds pour les Remontées Mécaniques Suisses, fonds alimenté par les contributions des membres. Toutefois, cette question est de votre compétence, selon l'art. 13 des statuts, et vous sera soumise en cours de séance puisqu'il s'agira de modifier le règlement des contributions.

La qualité

La formation toujours plus complète de nos employés conduit à coup sûr à des **prestations de qualité**, cette qualité qui convient si bien à notre pays. Mais, comme déjà mentionné, la qualité des prestations touristiques dépend de nombreux acteurs : hôteliers, agences immobilières, restaurateurs, commerçants, transporteurs, etc. Un seul maillon faible dans cette chaîne de prestations et c'est la mise en péril du fragile édifice de confiance qui s'établit entre une station et son client. Il est donc particulièrement important qu'une **étroite collaboration entre les acteurs touristiques** d'une station se mette en place. Cette collaboration joue un rôle prépondérant dans la station ou dans la région, mais permet aussi de se profiler, ensemble, sur les marchés.

Dans cette optique, je pense que les sociétés de remontées mécaniques auront toujours plus un rôle de leadership à assumer.

La sécurité

Nous savons que la qualité de nos prestations passe aussi par la **sécurité de nos installations**. A cet égard, les autorités de concession s'inquiètent du faible taux de renouvellement de nos moyens de transport. C'est peut-être là qu'il faut chercher la relative intransigeance de certains fonctionnaires en matière d'exigences de sécurité. Ou s'agit-il seulement de se protéger, de se libérer purement et simplement de toute responsabilité en cas de problème ? Quoi qu'il en soit, on relève ces dernières années un manque évident de clarté sur les critères à appliquer en matière de sécurité lors de rénovations ou de modifications d'installations. Cela conduit à des études d'ingénieur supplémentaires et occasionne, à coup sûr, des coûts non négligeables pour nos sociétés.

Il est nécessaire, voire indispensable, que les exigences soient définies et cataloguées, de manière à être appliquées partout, et pour tous, de la même manière.

La loi sur les transports à câbles

Dans le même registre, l'association a été consultée pour la future **loi sur les transports à câbles**. Cette loi porte en elle beaucoup d'espoirs pour notre branche car, si elle est appliquée comme elle devrait l'être, c'est-à-dire selon les **normes européennes** en vigueur dans tous les pays qui nous entourent, elle devrait conduire à une certaine simplification des procédures, ce qui est ardemment désiré par notre branche. Le moment semble propice pour abandonner, en cette matière au moins, le trop fameux perfectionnisme helvétique. Les discussions et contacts avec nos autorités sont en cours à ce sujet et se déroulent positivement. Je m'en réjouis.

L'amélioration de la gestion

L'association s'est beaucoup préoccupée, et continue de le faire, d'apporter aux membres une **aide à la gestion**. Bien sûr, l'association ne peut pas se substituer aux entreprises pour leur gestion mais, en mettant à votre disposition des documents de référence spécifiquement conçus pour vous, elle contribue à vous faciliter la tâche et la réflexion que toute entreprise devrait conduire, s'agissant de son avenir. C'est ainsi qu'un document de **réflexion stratégique** vous est proposé, ainsi qu'un modèle de **business plan**. A part les collaborations que vous pouvez développer dans toutes les directions, cela tombe sous le sens que notre gestion doit être efficace et toujours plus professionnelle.

Basel II et « soft facts rating »

Les relations avec les banques ne sont pas des plus faciles, nous le savons. L'introduction prochaine, en 2007, de Bâle 2, donc du système « **soft facts rating** » inquiète encore plus les petites entreprises. Un groupe de travail s'est penché sur la question, pour mettre en place une solution pour la branche. Ce projet est en mesure de vous apporter des critères d'amélioration de votre gestion au regard des exigences bancaires, et de vous doter également d'arguments concrets pour le dialogue avec votre banquier.

Ce projet est financé par le SECO à raison de CHF 500'000. --, soit approximativement la moitié du coût total et entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2005. 150 analyses d'entreprises pourront être exécutées, à raison de 50 par année. N'hésitez pas à utiliser cette possibilité d'améliorer la connaissance de votre entreprise, à des coûts très supportables, et de mieux la gérer.

Centre de compétences techniques

Un autre souci, et non des moindres, provient de la concentration des fournisseurs d'installations et d'équipements lourds. Non seulement cela pourra avoir des

incidences sur les prix qui nous seront appliqués, mais également sur une délocalisation des compétences. Aurons-nous encore, en Suisse, des **centres de compétences techniques** pour les remontées mécaniques ? L'association se préoccupe actuellement de ce problème et entreprend des recherches et travaux dans ce sens.

Une fondation, appelée « fondation pour le soutien à la recherche dans les remontées mécaniques » est en cours de formation. Son but est de soutenir financièrement des projets de recherche en rapport avec les remontées mécaniques au niveau national et international. Un compte inactif depuis plusieurs années, d'un montant de CHF 226 277. – sera réactivé. Sont intéressés à ce projet divers partenaires comme l'Office Fédéral des Transports, Garaventa, Fatzer et naturellement les RMS.

Swiss Alpina, à Martigny

Cette question est à mettre en relation avec la décision des grands constructeurs de ne plus participer qu'à deux foires spécialisées pour la branche. De même, de manière très peu amicale et unilatérale, la foire d'Innsbruck a déplacé ses dates, condamnant ainsi pratiquement **Swiss Alpina**, à Martigny. L'association a décidé de soutenir cette dernière foire, qui aura bien lieu en 2005, comme prévu. Non seulement, elle y organisera une journée des Remontées Mécaniques Suisses, mais le Comité de l'Union des Cadres Techniques a décidé d'y tenir ses assises. Ainsi, les fournisseurs du pays pourront se profiler à Martigny et montrer leur savoir-faire. Il est indispensable que des **compétences en matière de remontées mécaniques** soient maintenues dans notre pays. Dans cette optique, vous pouvez inciter nos grands fournisseurs à participer à cette foire. Nous demandons seulement une présence et pas forcément des stands luxueux et trop chers.

Quels seront les grands problèmes à résoudre pour notre branche ?

En 2002, lors de mon intervention à l'Assemblée générale, les défis mis en avant étaient les suivants :

- un enneigement assuré (enneigement mécanique)
- des prestations de qualité (formation de notre personnel)
- un marketing basé sur des offres régionales innovatrices, attractives (collaborations régionales)
- une restructuration des entreprises de la branche (regroupements, fusions)
- une amélioration des fonds propres des entreprises.

Je disais également : « ces défis, qui visent à satisfaire le client, sont importants » et encore « relevons nos manches et au travail ».

Ces défis et recommandations n'ont pas fondamentalement changé aujourd'hui. Il faut continuer notre effort en ces matières.

J'ajoute à cette liste les points suivants, si nous ne voulons pas prendre du retard par rapport à nos concurrents étrangers :

- le renouvellement des installations

- la coordination avec les régions (politique régionale, dont vous parlera Peter Vollmer)
- la prise en compte de l'internationalisation de notre profession
- l'amélioration des conditions cadres
- la problématique de la relève
- la maîtrise de la politique tarifaire ou « pricing »

Le renouvellement des installations

Le moratoire promulgué par le SECO en matière de prêts LIM a posé bien des problèmes à de nombreuses sociétés, obligées de geler provisoirement leurs projets de développement. Bien que nous ayons été surpris par la relative brutalité de la décision, nous pensons qu'il est fondamentalement sain d'utiliser l'argent du contribuable à bon escient.

Plusieurs cantons avaient déjà auparavant entrepris de mettre en place une batterie de critères d'octroi d'aide aux investissements. Mais avec ce moratoire, les autorités d'autres cantons ont été obligées de se pencher sur la problématique du tourisme d'hiver et de l'avenir des remontées mécaniques, qui en sont le moteur.

Globalement, l'association reste persuadée que ces mesures, bien qu'elles soient difficiles à supporter par certaines entreprises, auront des **effets bénéfiques à long terme**, en contribuant notamment à faciliter la restructuration de l'ensemble de la branche. La force nouvelle acquise par les entreprises restructurées permettra sans aucun doute un renouvellement accéléré des installations de transport comme aussi des investissements dans le domaine de l'enneigement mécanique.

La prise en compte de l'internationalisation de notre profession

Les forums internationaux que constituent l'OITAF et la FIANET, nous font toucher du doigt un certain nombre de problèmes communs à divers pays.

Pour rappel, l'OITAF, ou Organizzazione Internazionale Trasporti a Funne, de son nom italien, est une organisation regroupant les représentants des autorités de surveillance, d'universités, de constructeurs, d'exploitants et de membres privés intéressés par les remontées mécaniques. Sans pouvoir de décision, cette organisation mondiale n'en est pas moins une plateforme de réflexion et d'échange d'idées sur les pratiques diverses mises en place dans les différents pays par les autorités de surveillance, les constructeurs et les exploitants.

La FIANET, ou « Fédération internationale des associations nationales d'exploitants de téléphériques, funiculaires et autres installations de transports par câbles, pour voyageurs », nous touche plus directement, puisqu'il s'agit d'une organisation regroupant les représentants d'exploitants de différents pays européens. Lors des dernières rencontres, nous avons pu nous rendre compte que de plus en plus de problèmes sont communs à tous les pays.

Pour exemple, je cite la question des pièces de rechange pour nos installations, après l'entrée en vigueur de la Directive européenne. Cette question a obligé une

délégation internationale d'exploitants et de constructeurs à rencontrer la Commission européenne, à Bruxelles. Bien que la Suisse ne soit pas membre de l'Europe, elle est directement concernée par cette question.

Elle est aussi concernée par la Convention alpine et certaines mesures de protection de la nature ou d'audits de stations préconisés par sa Commission permanente, et qui pourraient devenir contraignantes pour les exploitants. En résumé, la Suisse ne peut pas rester en dehors de ces questions et se doit non seulement de participer à ces forums mais d'intégrer et de prendre en compte les questions importantes qui peuvent avoir une incidence sur sa propre manière de fonctionner.

L'amélioration des conditions cadres

J'ai déjà abordé cette question dans le cadre de la loi sur les transports à câbles. Si des améliorations peuvent être apportées par cette loi – ce qui reste à prouver - il est indispensable que nos autorités politiques, tant fédérales que cantonales, prennent en compte cette dimension de nos difficultés. L'inflation législative de ces dernières années, notamment en matière de protection de la nature et du paysage, de même que l'augmentation déjà évoquée des exigences en matière de sécurité, occasionnent des charges toujours plus lourdes pour les entreprises.

Les exigences administratives qui découlent de l'application souvent tatillonne des dispositions légales en vigueur, souvent dues à l'action de certaines organisations disposant du droit de recours, obligent les entreprises à mandater des experts juridiques ou autres spécialistes qui, par définition, ne travaillent pas gratuitement. A cet égard, on peut dire que certaines administrations sont entrées dans un étroit goulet, duquel elles ont beaucoup de peine à s'extraire.

Il serait bon qu'une **réflexion sur les questions réellement importantes** puisse être menée par les différents partenaires afin de préserver, pour le bien de tous, les intérêts des uns et des autres.

La problématique de la relève

« Gouverner c'est prévoir » dit un proverbe. Nous ne pouvons plus nous contenter, de nos jours, d'attendre le client et de croire qu'il va accourir, simplement parce que nous avons rénové ou remplacé une installation. De plus, le volume de clientèle potentielle a tendance à stagner. Dans ces conditions, il est impératif que nous nous préoccupions de la relève. **Qui remplacera demain les usagers**, parfois vieillissants, d'aujourd'hui ? Ne pas essayer de répondre à cette question et ne rien entreprendre est suicidaire. C'est pourquoi votre association, comme d'autres associations régionales d'ailleurs, entreprend des actions dans ce sens dès l'hiver prochain déjà.

Nous espérons beaucoup que ces actions soient couronnées de succès. Avec votre aide, peut-être arriverons-nous à distraire quelques jeunes de leurs nombreux loisirs et sollicitations, afin de les familiariser aux joies de la glisse et d'en faire de fidèles clients.

La maîtrise de la politique tarifaire ou « Pricing »

C'est une vaste et importante question. Il est de notoriété publique que de nombreuses entreprises se limitent à examiner les prix de la concurrence et de faire de la sous enchère, parfois de manière déguisée ou non officielle, afin de prendre des clients au(x) voisin(s). A aucun moment elles ne songent à mettre leurs tarifs en perspective, par exemple en les examinant sous l'angle de la structure de leurs coûts de production. Cette politique est désastreuse car, si elle semble profiter au consommateur dans un premier temps, elle ruine rapidement l'entreprise et la conduit vers une impasse.

Que l'on me comprenne bien, il ne s'agit pas de maintenir des prix élevés contre vents et marées, ni de s'entendre avec d'autres sociétés sur les prix à pratiquer. Cela est d'ailleurs interdit par la loi. **Il s'agit bien plus de savoir ce que l'on attend d'une politique tarifaire**, en fonction des prestations que l'on offre, de la composition et de la structure de sa clientèle. Pour cela, il est indispensable de savoir qui sont nos clients. Il n'est par ailleurs nullement interdit de favoriser certaines catégories de clientèle, notamment les familles et les jeunes, afin d'assurer la relève et de les fidéliser à l'entreprise.

Compte tenu de la dégressivité des abonnements de durée, des tarifs concédés à certaines classes d'âge (enfants, seniors) ou à certaines catégories de clientèle (indigènes, groupes, écoles, ski clubs, etc.), le **prix moyen encaissé** est de beaucoup inférieur aux prix affichés officiellement sur nos tabelles. Le rendement tarifaire, soit le prix moyen, ne doit en aucun cas être inférieur à un taux de 60 à 65% du prix affiché.

Il est donc important de se pencher sur cette question comme sur celle des **journées skieurs**. Comme vous l'explique le business plan, la multiplication de l'un des facteurs par l'autre vous donne le budget des ventes de votre entreprise. Encore faut-il connaître l'existant et, sur cette base, prendre des mesures pour l'avenir, tant en ce qui concerne les adaptations tarifaires que l'augmentation des journées skieurs.

Remerciements

Je n'ai pas, et de loin, épuisé tout ce qu'il y a ou ce qu'il y aurait à dire sur notre belle profession. Il est habituel, lorsqu'on arrive au terme d'un mandat, de lister les « toujours belles réalisations et magnifiques travaux effectués », voire de s'auto encenser pour s'attribuer la plupart des mérites. Je ne le ferai pas car si ces tâches ont pu être menées à bien, je sais trop bien ce n'est pas grâce au président, mais à l'apport de tous et de chacun.

Dans cette optique, j'aimerais remercier ici tous les **membres du Comité** pour leur collaboration et leur appui. Leurs conseils et avis autorisés, leur soutien et leur amitié m'ont été précieux. J'aimerais aussi remercier MM. **Peter Vollmer**, directeur, et **Fulvio Sartori**, vice-directeur, qui prennent régulièrement des initiatives efficaces et intelligentes en vue d'améliorer les prestations de l'association en faveur des membres. Ils ont su s'entourer, au **Secrétariat**, d'une équipe efficace de

collaboratrices et de collaborateurs, que je remercie également pour leur engagement, leurs compétences, leur serviabilité et leur gentillesse.

Enfin, je vous remercie, vous tous qui êtes présents à cette Assemblée générale, pour la confiance que vous m'avez accordée durant ces douze années passées au Comité, dont 4 ans à la présidence.

Je forme les vœux les meilleurs pour vous- mêmes et vos familles, pour l'avenir de vos entreprises et pour celui de notre association.

Je vous remercie de votre attention.