

350'000 Lits

...quel Business Model ?

Perruchoud Antoine, prof. HES-SO Valais, Responsable Institut Entrepreneuriat & Management (IEM)

Selon l'Inventaire du Tourisme Valaisan 2010 publié par l'Observatoire valaisan du tourisme, notre canton dispose d'un total de 350'000 lits touristiques produisant chacun entre 50 et 60 nuitées en moyenne annuelle. Ces chiffres dévoilent un taux d'occupation des lits touristiques valaisans proche des 15% ! **Comparaison n'est pas raison, toutefois, force est de constater que les statistiques du Tyrol décrivent une exploitation atteignant 100 nuitées par lits¹, soit le double du taux d'occupation valaisan !**

Mais comment expliquer cette différence ? Une première piste de réponse repose sur les différences structurelles du parc immobilier. En effet, le Tyrol offre à ses touristes 3 fois plus de lits hôteliers et 3 fois moins de lits en résidences secondaires que le Valais. Par ailleurs, l'utilisation privée ou commerciale de ces lits touristiques est susceptible d'engendrer des différences au niveau des déclarations des nuitées auprès des services statistiques...

Toutefois, un lit touristique ne génère pas des revenus uniquement au niveau des nuitées. En effet, des gains peuvent être enregistrés aux stades de la construction et de la vente des biens, lors de leur revente, et encore lors de leur rénovation, que ce soit pour des raisons de confort ou d'amélioration énergétique.

Dans ce contexte, il est intéressant de se pencher plus précisément sur les apports de la *Lex Weber*. Le texte de l'initiative prévoit de passer d'une exploitation réalisant de 50 à 60 nuitées par lits, à une exploitation générant près de 200 nuitées par lits !²

Finalement, le constat est que le Valais est la région de l'arc alpin la plus dépendante des résidences secondaires, à l'image des banques suisses dépendantes d'un *business model* basé sur le secret bancaire ! Pour le Valais, il s'agit de la remise en question d'un *business model* axé sur le couplage : construction de résidences secondaires et développement touristique par des financements croisés.

Comment cela se traduit-il dans la pratique ? Prenons un acteur très touché par ce changement de législation : une entreprise du bâtiment. La poursuite de son activité sans modification de modèle d'affaires laisse présager une perte de clients en raison de la diminution de la demande de constructions résidentielles neuves, ce qui se traduira fatalement en perte de chiffre d'affaires et finalement d'emplois.

Face à l'apparition de la législation modifiant les conditions du marché, les mesures à prendre résident essentiellement dans l'adaptation du modèle d'affaires de l'entreprise pour diversifier ses activités et sortir d'une potentielle dépendance au segment de marché touché par la loi : le marché de la construction résidentielle locale et/ou touristique. Il s'agit alors de découvrir d'autres marchés, d'un point de vue géographique : extension des activités en Suisse ? dans l'arc alpin ? dans le monde ? ou encore d'un point de vue des activités clés de l'entreprise (diversification horizontale), en développant ou en renforçant les activités complémentaires reposant sur les ressources clés de l'entreprise, par exemple, le renforcement des activités de rénovation.

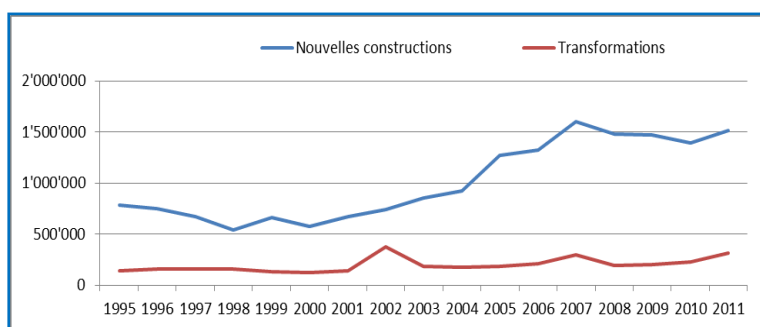
Mais dans le contexte valaisan de la construction, le développement des services de rénovation pour compenser les pertes liées aux projets non construits n'est-il pas surévalué ?

¹ Voir les résultats du groupe de travail « société de promotion du Valais », analyse quantitative (page 7), Valais/Wallis Promotion. Accès en ligne : [accès direct au document sur www.vs.ch](http://www.vs.ch)

² Financement du tourisme sans résidences secondaires, Rapport final à l'attention du Secrétariat à l'économie (SECO), BHP Hanser und Partners AG, Janvier 2013, page 28

Le segment de la rénovation³ ne suit pas la même dynamique que la construction avec une demande relativement stable entre 2002 et 2011, représentant 200 millions de francs suisses investis en moyenne annuelle sur la période.⁴ Pour leur part, les volumes investis dans les nouvelles constructions de bâtiments privés en Valais⁵ ont plus que doublés entre 2002 et 2011 pour atteindre 1,5 milliards d'euros en 2011 (+104%).

Le tableau suivant présente l'évolution des montants investis dans la construction de nouveaux bâtiments et dans la rénovation en Valais (1995-2011), en milliers de francs suisses.

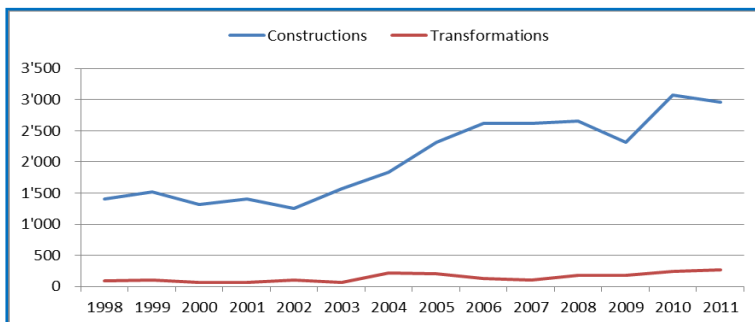


Sur la même période (2002-2011), ces montants représentaient plus de 2'300 biens immobiliers construits chaque année en Valais, face à 170 travaux de rénovation-transformation réalisés en moyenne annuelle.

En considérant l'âge du parc immobilier valaisan, il faut reconnaître que le marché de la rénovation énergétique détient encore un fort potentiel de croissance, pour les opérateurs détenant les ressources spécialisées adéquates. En effet, selon la Chambre immobilière valaisanne, ce sont plus de 5'500 bâtiments construits dans les années 80 qui nécessitent des interventions de rénovation⁶.

Le tableau suivant présente l'évolution du nombre de logements liés à la construction de nouveaux biens résidentiels et aux rénovations-

transformations⁷ de biens existants en Valais (1998-2011), en nombre de biens⁸.



Force est de constater d'une part, que le potentiel du marché de la rénovation tendra à l'essouffler une fois que l'ensemble du parc immobilier aura été soumis aux rénovations énergétiques escomptées, et d'autre part, qu'un pivot en direction du marché de la rénovation ne serait pas capable de compenser la perte brutale des commandes dans la construction neuve. En effet, l'absorption par le marché de la rénovation des volumes investis dans la construction en 2011, représenterait une multiplication par plus de 10 du nombre de biens rénovés par an !

Mais quelles sont alors les possibilités de construction neuve en Valais ?

Prenons par exemple le complexe « Mer de glace » à Nendaz qui envisage la création de 550 nouvelles capacités en lits *via* la construction de 77 appartements en copropriété et d'un hôtel 4 étoiles, pour un investissement total de 128 millions de CHF. Ce complexe devrait permettre de générer 100'000 nuitées supplémentaires par année avec un taux d'occupation de l'hôtel de 50%.⁹ Ce qui représente un taux d'occupation des lits d'environ 200 nuitées par lit !

Est-il encore possible de réaliser de tels projets ?

Selon le projet d'ordonnance à venir concernant la construction, **trois critères clés** devront être réunis pour que le projet soit reconnu comme « hébergement structuré » :

³ La rénovation comprend les travaux de transformation, d'agrandissement, de rénovation, d'assainissement, de démolition ou destruction sans nouvelle construction ou reconstruction

⁴ Source : OFS, Statistiques de la construction et des logements

⁵ La construction comprend les nouvelles constructions avec démolition et sans démolition

⁶ Fournier, J., Certification énergétique des bâtiments, Assemblée générale CIV, 23 mai 2013, présentation en ligne : http://www.civ.ch/document/5_24expojoel.pdf

⁷ Les volumes de rénovations-transformations concernent uniquement les travaux d'agrandissement ; sont exclus les travaux de rénovations débouchant sur une diminution du parc immobilier

⁸ Source : OFS, Encyclopédie statistique de la Suisse

⁹ Financement du tourisme sans résidences secondaires, Rapport final à l'attention du Secrétariat à l'économie (SECO), BHP Hanser und Partners AG, Janvier 2013, page 57

- Les **droits de propriété** et leur niveau d'intégration ou de dissociation avec l'exploitation et la gestion des biens ;
- **L'intensité en personnel** et le niveau de services offerts ;
- **Les infrastructures touristiques à forte valeur ajoutée** mises à disposition et incluses dans le complexe (piscines, SPAs, parkings, espaces verts, etc.) permettant de stimuler la demande.¹⁰

Il s'agit dès lors de trouver **LE business model** innovant qui permettra aux projets de répondre à ces critères clés, qui permettra de maintenir un potentiel de nouvelles constructions dans l'arc alpin (lesquelles représentent 8,3 milliards de CHF, dont 50% sont affectés par l'initiative Weber)¹¹, et qui augmentera le ratio de productivité « nuitées/lits ».

Mais alors... ce nouveau business model existe-t-il ? L'exemple « AcquaRossa SPA Resort », dans le Val Blenio, est très similaire au projet « Mer de glace » en terme de volumes investis : 125 millions de CHF, mais s'en distingue quant à la stratégie d'exploitation. En effet, le projet tessinois mise sur un hébergement hybride *via* une société d'exploitation garantissant l'accès privilégié à une résidence alpine, et assurant la gestion des droits de propriété et d'utilisation, ainsi que le plan de rénovation.

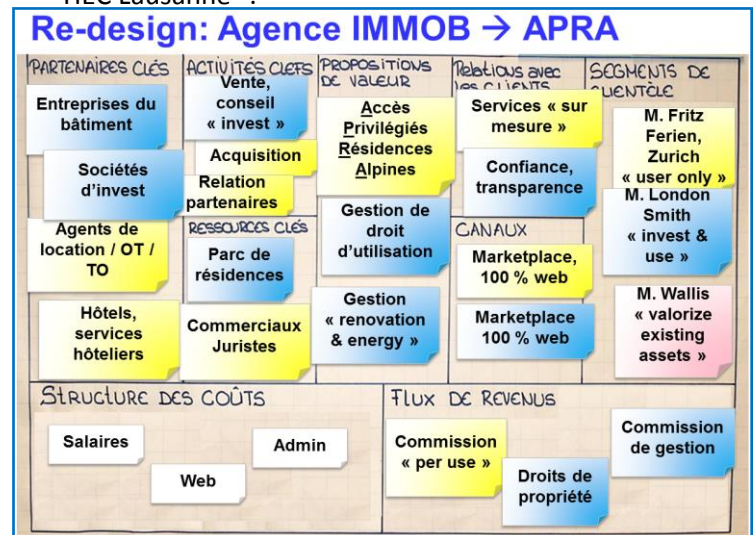
Concrètement, après la vente des appartements, ceux-ci seront directement reloués à la société d'exploitation avec un contrat d'utilisation et de rendement du bien. Ce contrat permettra de déterminer de manière individualisée les relations entre le propriétaire-usager et la société d'exploitation en fixant, par exemple, un taux d'utilisation minimum et un rendement visé qui peut être de nature financière, en prestation de services (services hôteliers privilégiés, service confort et rénovation, etc.), ou encore un mixte des deux.

Pour conclure, si l'on considère qu'il y a un potentiel de plus d'un milliard pour la construction de R2 en Valais, dont les 50% proviennent de fonds propres, nous devons offrir

à ces clients-investisseurs une alternative pour que ce flux financier ne soit pas perdu.

Des exemples répondant aux critères futurs de construction existent, et le challenge pour les entreprises valaisannes du bâtiment réside désormais dans la découverte d'un business model innovant répondant aux nouvelles exigences légales, répondant aux besoins de rentabilité de l'entreprise, et répondant aux besoins des clients !

La figure suivante présente un cas de *business model* intégrant la gestion des droits de propriété, l'exploitation et la gestion, basé sur la méthodologie de Business Model Canvas, développée par A. Osterwalder et Y. Pigneur de HEC Lausanne¹².



Pour aller plus loin :

- Etude BHP, « Financement du tourisme sans résidences secondaires », Rapport final à l'attention du Secrétariat à l'économie (SECO), janvier 2013, Accès en ligne : http://www.civ.ch/document/5_24expojoel.pdf
- Inventaire du Tourisme Valaisan, Observatoire du tourisme valaisan, édition 2010, Accès en ligne : http://www.touobs.ch/media/101625/Inventaire_du_Tourisme_LOWREZ.pdf
- Site internet de l'Observatoire Valaisan du Tourisme : www.touobs.ch

Vous avez la possibilité de poursuivre cette discussion sur notre blog : www.hevs.ch/iem

Ancré dans la HES-SO Valais, l'Institut Entrepreneurship & Management (IEM) est un institut de recherche reconnu pour ses compétences dans le développement d'outils de management novateurs. L'institut agit comme un catalyseur régional pour renforcer la capacité d'innovation, stimuler l'entrepreneuriat et améliorer la compétitivité du tissu économique et institutionnel.

¹⁰ Financement du tourisme sans résidences secondaires, Rapport final à l'attention du Secrétariat à l'économie (SECO), BHP Hanser und Partners AG, Janvier 2013, page 29

¹¹ Financement du tourisme sans résidences secondaires, Rapport final à l'attention du Secrétariat à l'économie (SECO), BHP Hanser und Partners AG, Janvier 2013, page 80

¹² Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*: Wiley.