

témoignage



XAVIER FONTANET

Dans le domaine du ski, trois grandes destinations de plus de 50 millions de journées skieurs par an s'imposent aujourd'hui : les USA, l'Autriche et la France. Voilà encore une activité économique où notre pays occupe une position de co-leader mondial.

Après avoir dirigé Chantiers Bénéteau de 1986 à 1991, Xavier Fontanet rejoint ensuite Essilor en tant que directeur général (1991-1995), puis vice-président (1995-1996), président-directeur général (1996-2009), et président (2010-2012).

Il est actuellement administrateur d'Essilor, Schneider et L'Oréal.

Aujourd'hui, il met son expérience au service des entreprises en misant sur une idée centrale, celle de la transmission de ses idées à la nouvelle génération. Il nous livre ici sa vision stratégique de l'économie des domaines skiables.

On ne peut que saluer le travail collectif de la profession, des élus et des pouvoirs publics qui a permis en cinquante ans d'acquérir cette brillante position.

Il est une règle valable aussi bien dans le sport que dans les affaires: la situation de leadership n'est ni stable ni confortable, elle doit être défendue bec et ongles quotidiennement.

Si on cherche à analyser la croissance des stations françaises sur une longue période il y a eu deux phases bien distinctes :

→ Pendant les années 60 et jusqu'au début des années 2000, les stations françaises ont cru plus vite que leurs concurrentes. Les plans volontaristes de l'État, des conseils généraux et des mairies ont poussé l'investissement. Ce furent notamment les réseaux routiers, l'équipement des grandes stations alpines et la constitution d'une profession de remontées mécaniques fondée sur un système unique de concessions qui nous a permis d'avoir des leaders mondiaux en la matière.

→ Ces quinze dernières années, la tendance a été plus molle et il y a plusieurs raisons à cela : la concurrence des Caraïbes et le frein donné aux politiques de classes de neige; mais force est de constater que pendant cette période, les USA et surtout l'Autriche ont continué à monter avec, pour cette dernière, un pourcentage de clients étrangers croissant et bien plus élevé que le nôtre.

Il y a donc une autre raison au ralentissement de notre croissance. Cette raison n'est pas évidente à saisir pour nous, Français qui avons été biberonnés à l'idée que les dépenses publiques, en créant une consommation, tirent la production et sont favorables à l'économie. Le résultat de cette politique qui est la nôtre depuis plus de 40 ans,

N'oublions pas que les stations sont un formidable contributeur à notre balance des paiements qu'il serait dangereux de pénaliser et qu'elles portent partout dans le monde l'image de la France !



c'est que notre sphère publique (régalien, régions et social) coûte beaucoup plus que celle de nos voisins et de nos concurrents directs.

La sphère publique se définit comme le domaine de l'État (25 % du PIB) qui recouvre les activités régaliennes ainsi que le dispositif régional et la sphère sociale (32 % du PIB) qui couvre les frais de retraite, de santé, les coûts du chômage et la politique familiale. Au total la sphère publique en France pèse 57 %* du PIB record du monde.

En Allemagne le chiffre est 44 % ; On se dit la différence est 13 % (57-44)... ennuyeux. Pas gravissime; en fait si ! Suivez le raisonnement il est impératif que chacun le comprenne bien !

Nos entreprises (hôtels, restaurants, remontées mécaniques... et autres) sont bien obligées de porter dans leur prix de revient, à travers les impôts et charges qu'elles payent, les coûts de cette sphère publique et sociale. Et cela n'est jamais expliqué. Comparons France et Allemagne à titre d'exemple.

Si la sphère publique représente 57 % du PIB, la sphère privée pèse 43 % (100-57). Pour une prestation du secteur privé qui coûte 100, hors impôt et taxes, on rajoute 132 (57/43) de coût public.

Dans un pays comme l'Allemagne, la sphère publique, pour un même service, représente 44 % du PIB. Pour la même prestation, on rajoutera seulement 78 (44/56). Les coûts complets respectifs sont donc 232 et 178. Toutes choses égales par ailleurs, le produit allemand est 23 % moins cher.

Pour prendre des images simples, les entreprises françaises sont dans la situation d'un bon cheval dont le cavalier est trop lourd, autre image suggérée par un pays asiatique qui nous apprécie, notre pays est un peu comme une chaloupe qui aurait plus de rameurs que de rameurs.

Nos prix de remontées tiennent grâce à l'extrême compétitivité de nos entreprises mais les autres prix dérapent par rapport à nos

concurrents; un Allemand ou un Hollandais le constatera quand il aura à choisir entre Autriche et France.

Nous sommes désormais dans une période de concurrence mondiale; France, Autriche, États-Unis sont au coude à coude, la Chine va rentrer dans le jeu à la fois comme pourvoyeur de clients mais aussi comme concurrent. À cause de la baisse des coûts de transport, les clients qui veulent skier en Europe vont comparer entre la France et l'Autriche. Il est fondamental que les pouvoirs publics comprennent qu'après avoir été moteurs, ils peuvent par leur charge excessive, devenir un handicap, (il faut rappeler que ce sont désormais eux qui contrôlent la plus grosse partie de la valeur ajoutée de notre économie).

Autant, dans les années 60, l'axe était l'investissement lourd et la construction des stations, les années qui viennent vont être celles du marketing et de la compétitivité, que l'on soit en entrée, en milieu ou en haut de gamme. L'ensemble des acteurs devra jouer sa partie; les politiques en développant la montagne d'été, quitte par endroits (qui sait ?) à relancer une agriculture de spécialité; il faut que nos maires réfléchissent à la fusion de leur mairie pour rationaliser les coûts de gestion. Nos sociétés d'exploitation doivent se développer mondialement pour gagner en compétitivité et investir en production de neige de culture pour rallonger les saisons.

Mais le plus gros effort est à attendre de la sphère publique qui devra alléger ses coûts et simplifier la vie des opérateurs; il faut qu'ils baissent les taxes et les charges, sans quoi les parts de marché continueront à glisser petit à petit, année après année, comme elles le font actuellement.

N'oublions pas enfin que les stations sont un formidable contributeur à notre balance des paiements qu'il serait dangereux de pénaliser et qu'elles portent partout dans le monde l'image de la France !

**les 57 % sont financés par les impôts (46,5 %) le déficit budgétaire et un certain nombre de taxes ne portant pas le titre d'impôts.*

