

ESSAI

Le bisse *cognitif*

*Le Valais à l'ère de l'intelligence artificielle.
Pourquoi la modernité a besoin de la
tradition.*

Jérôme Deshaie

2026 · ÉDITION NUMÉRIQUE

Le Bisse Cognitif – le Valais à l'ère de l'intelligence artificielle.

© 2026 Jérôme Deshaie. Tous droits réservés.

Édition numérique sous licence Creative Commons BY-NC-SA
4.0.

Site éditorial : bisse-cognitif.ch

Contact : jerome@bisse-cognitif.ch

Composition : Fraunces et Source Serif 4.

Première édition numérique : 2026.

Table des chapitres

01	De Belfort à Nendaz
02	Qu'est-ce qui change vraiment avec l'IA
03	Le Valais à l'épreuve de la transition
04	Bisses, bourgeoisies, consortages
05	Le patrimoine immatériel comme actif non-délocalisable
06	Bilinguisme et identité linguistique
07	Vigne, fromage, alpage
08	Tourisme
09	Santé, médecine, services à la personne
10	Fiduciaire, juridique, conseil
11	Souveraineté numérique
12	Formation, requalification, campus alpin
13	Démographie
14	La tradition comme infrastructure de la modernité

De Belfort à Nendaz

Je suis originaire de Porrentruy, dans le Jura suisse.

| *Je suis originaire de Porrentruy, dans le Jura suisse.*

Je suis originaire de Porrentruy, dans le Jura suisse. J'ai grandi à Belfort, à un peu plus d'une heure de route, dans une ville moyenne de l'est de la France, dans les années 1970. Un peu moins de cinquante mille habitants, une histoire industrielle où Alstom et Peugeot tenaient encore le rôle des grandes maisons, une géographie de transition entre Lorraine, Alsace et Franche-Comté, et, comme toutes les villes moyennes françaises de cette époque, un horizon imposé : Paris. C'est le modèle jacobin dans sa version la plus simple. Si tu veux faire des études exigeantes, si tu veux une carrière qui compte, si tu veux peser dans le siècle qui vient, tu montes à la capitale. Belfort n'est pas un point d'arrivée. C'est un point de départ.

J'ai suivi cette trajectoire. Strasbourg, Lille, Bordeaux, finalement Paris. Une trajectoire d'études et de premières fonctions où chaque étape était plus dense et plus connectée que la précédente, jusqu'au moment où la concentration parisienne a paru naturellement la condition de la suite. J'y ai

créé une entreprise numérique qui rassemble aujourd’hui environ deux cents collaborateurs, et qui appartient désormais à un grand groupe suisse. J’y ai gagné une formation, des employeurs prestigieux, un parcours professionnel international, et finalement la conscience de quelque chose que je ne nommerais pas exactement un déracinement, j’aimais ce que je faisais, et j’aimais les villes où je le faisais, mais une distance, plutôt, entre l’endroit où je vivais et celui où je situais quelque chose qui m’appartenait.

Cet endroit, c’était Haute-Nendaz. Mon oncle y avait une maison où il nous invitait, enfants, pour les vacances de ski. C’est là que j’ai regardé pour la première fois sérieusement les sommets valaisans, et que je me suis fait, comme les enfants se font ces promesses qu’ils ne savent pas tenables, le serment qu’un jour j’achèterais ici. Acheter, à cette époque, voulait dire posséder une résidence secondaire, c’était la projection la plus haute qu’on puisse raisonnablement former. S’installer pour de bon dans un village alpin, à plus d’un millier de mètres d’altitude, à plusieurs heures de toute capitale européenne, n’avait simplement aucun sens dans le modèle économique des services qualifiés tel que je l’avais connu. Pour rassurer ses clients, pour piloter ses équipes, pour faire partie des conversations qui comptent, il fallait être dans une grande ville. C’était tellement évident qu’on n’y pensait même pas comme à une contrainte. C’était l’air qu’on respirait.

Deux basculements technologiques ont changé cette donne, à des moments distincts et avec des intensités différentes. Le premier a été le télétravail, dont l’usage s’est répan-

du après 2020. Il a fait sauter une part de la contrainte, sans la lever entièrement : on pouvait travailler à distance, mais l'idée que la distance serait sans coût restait largement contestée par les habitudes des employeurs et par la perception des clients. Le second basculement, plus récent et probablement plus profond, est celui que provoque l'intelligence artificielle générative. Il ne se contente pas de permettre la distance ; il efface une partie des raisons pour lesquelles la distance était jugée pénalisante. Une équipe qualifiée, bien outillée, peut désormais produire à un niveau qui ne se distingue plus de manière significative de ce que produirait la même équipe basée dans une grande capitale économique. Cette évolution n'est pas terminée. Elle modifie déjà ce qu'une équipe qualifiée peut produire depuis n'importe où. Et le cadre fiscal qui la rend praticable, qu'il s'agisse de l'installation intercantonale d'un résident suisse ou de la prise de domicile d'un qualifié international, s'est, dans les dernières années, suffisamment stabilisé pour que les trajectoires individuelles puissent s'y appuyer ; le chapitre 13 y revient.

C'est ce changement qui m'a permis de faire ce que j'avais promis enfant, mais autrement que prévu. Je ne suis pas venu acheter une résidence secondaire pour fermer les volets onze mois sur douze. Je suis venu m'installer, avec ma femme et nos deux jeunes enfants, pour participer à la vie d'un village et d'un canton dont je voulais faire partie, pas seulement de loin. Mon activité de conseil en intelligence artificielle, basée en Valais, opère pour des clients suisses et internationaux. La trajectoire est désormais singulière par sa fin : Porrentruy, Belfort, plusieurs villes françaises, Paris, retour vers la

Suisse, et finalement la montagne. Une descente, si l'on raisonne en taille de ville et en densité urbaine. Une remontée, si l'on raisonne autrement.

Cet essai commence par cette trajectoire personnelle, non par goût de l'autobiographie, mais parce qu'elle dit quelque chose de précis sur le moment que nous vivons. La question n'est pas de savoir si mon parcours est exemplaire, il ne l'est pas, et chacun a le sien, fait de ses contraintes et de ses libertés. La question est de comprendre pourquoi ce trajet, qui aurait été presque incompréhensible il y a vingt ans, devient aujourd'hui une option réaliste pour un nombre croissant de personnes. Et ce que cela signifie, par contrecoup, pour les territoires capables de les accueillir.

Ce que les Valaisans ont toujours su

Pour comprendre ce qui change, il faut faire un détour par ce que les Valaisans ont toujours su.

Il y a, dans la commune où je vis, un canal d'irrigation appelé le bisse Vieux, dont la première mention écrite est antérieure à 1658¹. Il prend son eau bien plus haut, sur la Printze, et la conduit par gravité, sur quelques kilomètres de tracé patient, jusqu'aux pâturages, aux vergers et aux prairies de Haute-Nendaz et de Basse-Nendaz. Sans lui, ces terres ne donneraient presque rien : la pluviométrie alpine à cette altitude ne suffit pas à faire pousser ce qui s'y cultive. Avec lui, elles ont nourri des familles depuis quatre siècles.

Le bisse n'est pas une curiosité folklorique. C'est une technologie de redistribution. Sa fonction est d'aller chercher l'eau là où elle est abondante, au glacier, au torrent en altitude, pour l'amener là où elle manque mais où la terre est fertile. Il ne crée pas l'eau. Il la déplace. Et ce déplacement, qui paraît mineur, est en réalité la condition de toute l'économie alpine traditionnelle. Sans bisse, pas de vigne en pente. Sans vigne en pente, pas de villages. Sans villages, pas de Valais.

Cette intelligence-là, les paysans haut-valaisans de Törbel l'ont conçue il y a sept siècles, et l'anthropologie du vingtième siècle l'a redécouverte avec admiration : Elinor Ostrom y a trouvé l'un des cas qui ont fondé sa théorie des biens communs, qui lui a valu le prix Nobel d'économie en 2009². Le bisse, pour les générations qui l'ont creusé puis entretenu, n'a jamais été un objet poétique. Il a été un dispositif technique, économique et institutionnel. Une infrastructure de viabilité.

Je pose ce souvenir au seuil de cet essai parce qu'il aide à voir ce qui est en train de se passer, à une autre échelle.

Une autre eau, qui redescend

Pendant un siècle, l'intelligence économique mondiale s'est concentrée comme une eau d'altitude, dans une demi-douzaine de hubs urbains qui ont capté les talents, les capitaux, les écoles, les sièges sociaux, les réseaux de pairs. Ces grandes places ont fonctionné comme des réservoirs : elles ont accumulé du savoir, des compétences, des méthodes, des modèles, dans des proportions que les autres territoires ne pouvaient pas approcher. Et elles ont fonctionné, pendant

longtemps, sans système de redistribution. Ce qui était produit à Genève, à Londres, à San Francisco restait à Genève, à Londres, à San Francisco, sauf à venir l'y chercher en personne, ce que faisaient les générations qui portaient et ce que je suis allé faire moi-même à Paris.

L'intelligence artificielle générative change cette donne d'une manière dont nous mesurons à peine la portée. Elle agit, dans le champ cognitif, comme un bisse agirait s'il existait à l'échelle continentale. Elle prend l'intelligence accumulée dans les grands réservoirs urbains, les corpus, les expertises sédimentées, les méthodes éprouvées, et elle la rend disponible, à coût marginal effondré, là où elle manquait. Dans les vallées. Dans les villages. Dans les cabinets isolés, les fiduciaires de quatre personnes, les cabinets médicaux de montagne.

Elle ne crée pas l'expertise, les grandes métropoles continueront de la produire en masse, et c'est très bien ainsi. Elle ne supprime pas non plus le capital cognitif des grandes villes, il reste plus dense là-bas qu'ailleurs, et il le restera longtemps. Mais elle redistribue ce qui n'était pas redistribué auparavant. Elle fait descendre l'eau cognitive vers des terres qui en manquaient. Et ce déplacement, comme celui de l'eau dans le bisse, paraît mineur jusqu'au moment où l'on regarde ce qu'il rend possible.

Ce qu'il rend possible, c'est que des trajectoires comme la mienne deviennent réalistes. Un consultant installé en altitude produit aujourd'hui ce qu'une équipe entière produisait

il y a cinq ans. Une fiduciaire de Sierre traite des dossiers qui restaient, jusqu'à hier, l'apanage des grands cabinets internationaux. Un médecin de vallée accède à des capacités d'analyse documentaire que ne possédait aucune bibliothèque hospitalière. Et symétriquement, c'est l'autre versant de l'argument, la concurrence internationale qui s'appuyait sur les écarts de coût de main-d'œuvre, ou sur la généricité des solutions logicielles standardisées, voit son avantage se réduire. Une équipe suisse qualifiée, augmentée par de bons outils, peut produire à des conditions économiques qui n'étaient plus à sa portée depuis l'industrialisation des services. Le coût d'un développeur indien, le tarif d'une plateforme SaaS américaine, l'avantage compétitif d'une agence polonaise, tout cela ne disparaît pas, mais cesse d'être l'argument unique qu'il était devenu.

L'IA générative est le bisse cognitif de notre époque. Et le Valais, par ce que son histoire lui a légué, est probablement le territoire d'Europe occidentale le mieux placé pour comprendre ce qu'elle peut faire, et pour en faire quelque chose.

Pourquoi maintenant

La fenêtre est ouverte. Elle n'est pas garantie. Elle se mesure dans les chiffres déjà observables, les centaines de Vaudois et de Genevois qui s'installent chaque année dans le canton, dont le cumul sur la décennie atteint plusieurs milliers³, les trajectoires individuelles comme la mienne, les premiers signes d'un déplacement qui n'a pas encore de nom dans le débat public mais qui se constate, dossier par dossier, dans

toutes les professions qualifiées. Les territoires qui se positionnent maintenant captent ce mouvement. Ceux qui attendent verront leurs voisins comparables s'organiser avant eux, et hériteront de ce qui restera.

Cette fenêtre est ouverte par une conjonction qui ne durera pas. La maturité technologique de l'IA générative, qui devient utilisable par des non-spécialistes, en est la condition la plus visible. À côté, plus discrètement, les grandes métropoles traversent une hésitation que les coûts immobiliers, la qualité de vie qui se dégrade et l'oscillation entre télétravail et retour au présentiel rendent simultanément lisible : les talents qualifiés y restent moins captifs qu'avant, sans que personne sache exactement pour combien de temps. S'ajoute à cela une fenêtre politique : le sujet du territoire mobilise encore, à mi-décennie, une attention que d'autres urgences capteront tôt ou tard. Ces conditions, prises ensemble, ne se reproduiront pas à l'identique.

Et c'est précisément à mi-décennie, dans les années qui viennent, que les choix qui orienteront la trajectoire valaisanne pour quinze ou vingt ans se prennent ou ne se prennent pas.

Le piège du faux dilemme

Le réflexe immédiat, devant cette ouverture, est de la traduire dans le vieux dilemme qui structure depuis trop longtemps le débat valaisan : faut-il préserver la tradition ou s'ouvrir à la modernité ? Faut-il défendre les bisces ou installer la fibre ? Faut-il maintenir les bourgeoisies ou les remplacer par une

gestion plus technique ? Faut-il garder le folklore ou s'aligner sur les standards internationaux ?

Ces oppositions sont fausses. Pas par paresse intellectuelle, par méconnaissance de ce qu'est, en réalité, la tradition valaisanne. Une bourgeoisie n'est pas un musée à ciel ouvert. Un consortage n'est pas une amicale d'anciens combattants. Un bisse n'est pas un sentier touristique. Ce sont des institutions de gouvernance qui résolvent, depuis des siècles, des problèmes que la modernité urbaine peine encore à résoudre. Comment décider ensemble de l'usage d'une ressource finie. Comment maintenir un investissement collectif sur plusieurs générations sans le marchandiser ni le nationaliser. Comment articuler un droit individuel et un commun.

Ce sont, par ailleurs, exactement les questions que pose aujourd'hui la transition numérique, à un degré et avec une urgence inédits. Qui possède les données. Qui possède les modèles. Qui décide de leur usage. Qui en porte la responsabilité dans la durée. Si l'on tient la tradition valaisanne pour ce qu'elle est, non pas un patrimoine à protéger, mais une expérience de gouvernance éprouvée, alors le rapport à la modernité change de forme. La question n'est plus celle de la conservation. Elle devient celle de l'activation.

L'image n'est pas une métaphore poétique. Elle est mécanique. Le bisse de pierre et le bisse cognitif obéissent à la même logique : capter une ressource là où elle est abondante, la conduire là où elle manque, la répartir selon des règles transparentes, l'entretenir, en transmettre la gouvernance. Ce

que les Valaisans ont fait pendant sept siècles avec l'eau, ils peuvent le faire à nouveau, avec l'intelligence cette fois. Ils ont, à mes yeux, l'avantage rare de ne pas avoir à inventer cette logique : elle est déjà inscrite dans leurs institutions vivantes.

Une thèse

C'est cette intuition que je voudrais déplier dans les pages qui suivent. La voici, formulée aussi nettement que possible :

Le Valais ne fait pas face à un dilemme entre tradition et modernité. Il fait face à une opportunité historique d'utiliser sa tradition comme infrastructure même de sa modernité. L'intelligence artificielle redistribue, à l'échelle cognitive, ce que les hubs urbains avaient longtemps concentré, et elle le fait selon une logique que les institutions valaisannes connaissent depuis sept siècles, dans un autre domaine. Cette opportunité tient à un alignement de facteurs propres au canton : un régime institutionnel rare, un substrat énergétique abondant et décarboné, une géographie alpine qui redevient un avantage à l'âge du climat et du calcul. Le canton porte aussi un rapport vivant au commun, et des langues et des savoir-faire que le numérique peut documenter et transmettre plutôt qu'éroder. Cet alignement, par un hasard que l'histoire ne nous doit pas, coïncide avec le moment politique et industriel que nous vivons. Mais le saisir suppose des arbitrages explicites. Le manquer serait une faute pour laquelle nous n'aurions pas d'excuse, parce que les ingrédients étaient là.

Cette thèse, je voudrais la soutenir devant un lecteur précis : celui qui décide ou qui pèse dans les décisions, au Conseil

d'État et au Grand Conseil, dans les services de l'administration cantonale, dans les bourgeoisies et leur Fédération, à la Chambre valaisanne de commerce et d'industrie, dans les interprofessions agricoles, à l'Hôpital du Valais, à la HES-SO Valais-Wallis et à l'Idiap, dans les communes et leurs faîtières, chez les partenaires sociaux, et dans les entreprises qui font la matière économique du canton. Pas un lecteur académique, ni un lecteur métropolitain qui s'intéresserait aux Alpes par curiosité, mais un lecteur engagé dans la marche du territoire, qui veut comprendre ce qui se passe et ce qu'on peut en faire. Si je me tourne vers le grand public romand, c'est dans un second mouvement, parce que ce qui se joue ici concerne aussi la Suisse romande dans son ensemble, et plus largement les territoires alpins européens qui regardent vers le Valais comme on regarde parfois vers ce qui pourrait être tenté.

Une posture, et une méthode

Je commence par où je vis, et par où j'en suis venu à vivre. C'est une posture, assumée, mais c'est aussi une méthode. Les questions de territoire ne se traitent pas depuis Genève ni depuis Berne. Elles se traitent depuis les versants où elles se posent. Pas par parti pris pittoresque ; par souci d'efficacité. C'est sur le versant que les ingrédients sont présents : l'institution, la mémoire, la décision. C'est là que les arbitrages doivent être pris.

Et c'est sur le versant, accessoirement, que les bisces passent. Anciens et nouveaux. Ils descendent en parallèle, à

quelques mètres l'un de l'autre, sans que personne y prête attention. Que la fibre y court parallèle au bisse n'est pas une coïncidence poétique. C'est le signe que l'ancien et le nouveau peuvent partager le même versant, à condition qu'on les pense ensemble. Cette inattention même est, je crois, ce que cet essai entreprend de corriger. La réponse, pour cette fois encore, sera valaisanne, ou ne sera pas.

Qu'est-ce qui change vraiment avec l'IA

Trois ruptures numériques ont précédé celle qui nous occupe — l'informatique de gestion, internet, le mobile. Toutes trois ont renforcé les hubs urbains. Pourquoi celle-ci relève d'une autre logique, et pourquoi les territoires qui ne s'y positionnent pas maintenant verront le mouvement aller ailleurs.

Ceux qui ont vécu de l'intérieur les transformations numériques des trois dernières décennies ont de bonnes raisons d'aborder la vague actuelle avec une certaine lassitude.

Ceux qui ont vécu de l'intérieur les transformations numériques des trois dernières décennies ont de bonnes raisons d'aborder la vague actuelle avec une certaine lassitude. Ils ont entendu, à intervalles réguliers, l'annonce d'une rupture qui changerait tout. L'informatique de gestion dans les années 1990 devait reconfigurer l'entreprise. Internet, dans les années 2000, devait abolir les distances et redistribuer la valeur. Le mobile, dans les années 2010, devait mettre l'instantanéité dans toutes les poches et redéfinir le rapport au

temps. Chacune de ces ruptures a tenu une partie de ses promesses, en a démenti d'autres, et a finalement été absorbée par un système qui s'est révélé plus résistant que ses contempteurs ne le prévoyaient.

Cette lassitude est légitime. Elle est aussi, en cette circonstance précise, un piège.

L'IA générative dont nous parlons ici n'est pas une vague de plus dans la séquence inaugurée par le PC. Elle relève d'une autre logique, et c'est cette logique qu'il faut nommer si l'on veut comprendre pourquoi les territoires qui ne s'y positionnent pas maintenant verront le mouvement aller ailleurs. Le présent chapitre s'emploie à dégager cette différence, et à en tirer les conséquences pour des territoires comme le Valais.

Trois transitions, un même schéma

Reprenons les trois transitions précédentes, et regardons ce qu'elles ont en commun.

L'informatique de gestion des années 1990 a outillé des fonctions humaines existantes, comptabilité, paie, gestion commerciale, logistique, en les rendant plus rapides, plus précises, plus traçables. Le travail comptable n'a pas disparu ; il s'est déplacé vers des tâches à plus haute valeur, et les comptables ont dû apprendre à manier les outils. La masse salariale s'est partiellement reconvertie. La géographie économique a peu bougé : les grandes métropoles concentrant déjà les sièges sociaux ont concentré les nouveaux emplois

informatiques, et les villes moyennes qui n'avaient pas su prendre le tournant industriel précédent ont rarement trouvé dans le numérique une seconde chance.

Internet, dans les années 2000, a fait sauter une autre série de verrous, accès à l'information, distance entre acheteur et vendeur, contraintes de diffusion. Il a redistribué certaines valeurs (la presse écrite, les agences de voyage, le commerce de détail spécialisé) au profit d'acteurs nouveaux, mais ces acteurs nouveaux étaient eux-mêmes, presque sans exception, urbains, financés par des capitaux concentrés, attirés par des bassins de talents existants. La promesse de « fin de la géographie » portée par les premiers prophètes du web s'est largement démentie. Les hubs technologiques se sont en réalité renforcés. San Francisco, New York, Londres, Paris, Berlin, Pékin, Singapour ont capturé l'essentiel de la valeur créée. Les territoires qu'on disait libérés par la dématérialisation n'ont pas vu venir grand-chose.

Le mobile, dans les années 2010, a poursuivi le mouvement en y ajoutant l'instantanéité et la géolocalisation. Il a fait émerger une économie de plateformes, Uber, Airbnb, les services de livraison, les applications de rencontre, qui a transformé certains usages de manière spectaculaire. Mais là encore, la création de valeur s'est concentrée dans une poignée de pôles. Le smartphone est un objet partagé sur la planète entière ; les profits qu'il génère le sont infiniment moins.

Trois ruptures, donc, qui partagent une logique commune. Elles ont outillé des humains pour faire mieux ce qu'ils fai-

saient déjà, ou pour faire moins cher ce qu'ils faisaient déjà, ou pour faire à plus grande échelle ce qu'ils faisaient déjà. Elles ont gagné en efficacité, en portée, en fluidité. Mais le contenu cognitif du travail qualifié, l'analyse d'un contrat par un juriste, la rédaction d'un rapport par un consultant, le diagnostic d'un médecin, la programmation d'un logiciel par un développeur, le conseil d'un fiduciaire à son client, restait irréductiblement humain. La machine accélérât, classait, transmettait, mais ne produisait pas. Le travail qualifié restait un facteur de production rare, géographiquement concentré, et structurellement avantageux pour les territoires qui en disposaient.

Ce que l'IA générative fait différemment

L'IA générative rompt avec ce schéma. Et c'est là que la différence devient stratégique pour les territoires.

Pour la première fois dans l'histoire de l'outillage cognitif, une part substantielle de la production intermédiaire du travail qualifié devient productible par la machine elle-même. Pas le jugement final, pas la responsabilité, pas la décision qui engage, sur ces trois plans, l'humain reste indispensable, et le restera longtemps. Mais ce qui se trouve entre la commande initiale et la décision finale, l'analyse documentaire, la rédaction de premier jet, la synthèse de littérature, le calcul de scénarios, la traduction technique, la programmation de fonctions standard, le cadrage d'options stratégiques, tout cela devient produit, en quelques secondes, par des modèles

dont la qualité technique rivalise désormais avec celle d'un professionnel expérimenté.

Cette différence n'est pas une question de degré dans la même histoire. Elle est une question de nature. Les transitions précédentes outillaient le travailleur ; l'IA générative *déplace une partie de ce que le travailleur faisait*. Le travailleur ne disparaît pas, il oriente, valide, ajuste, décide. Mais le rapport entre ce qu'il fait lui-même et ce qu'il fait faire change profondément. Et si l'on additionne tous les travailleurs qualifiés concernés à l'échelle d'un territoire, c'est la structure même du marché du travail intellectuel qui se transforme.

On aurait tort, à ce stade, de céder à l'une ou l'autre des deux postures faciles qui dominent le débat public. La première soutient que l'IA va remplacer massivement le travail qualifié. C'est faux dans cette généralité, le travail qualifié reste protégé par tout ce qui suppose engagement, responsabilité, présence physique, négociation, jugement situé. La seconde soutient que rien ne change vraiment, qu'il s'agit d'un outil de plus, et qu'on a déjà entendu ces annonces. C'est faux aussi, et c'est l'erreur la plus coûteuse, celle des territoires qui attendent que ça passe. Quelque chose change, en effet. Pas tout, mais quelque chose de structurellement nouveau. Et ce quelque chose concerne précisément la dimension géographique de l'économie qualifiée.

La dilution du capital cognitif

Voici la conséquence centrale, formulée aussi nettement que possible. Pendant un siècle, posséder une masse critique de

cerveaux qualifiés sur un territoire était un avantage géographique presque imprenable. Les talents attiraient les talents, les entreprises suivaient les talents, les écoles se construisaient là où la demande l'imposait, et le cycle s'auto-renforçait. Ce que les économistes appellent les *agglomeration effects* — externalités de connaissance, marchés de l'emploi spécialisés, réseaux de pairs, hasards féconds des rencontres — donnaient aux grandes métropoles un coefficient multiplicateur que rien ne semblait pouvoir contrebalancer.

L'IA générative érode partiellement cet avantage. Pas en le supprimant, répétons-le, les agglomérations urbaines conservent leur force d'attraction sur les talents les plus pointus, sur les capitaux les plus concentrés, sur les milieux les plus créatifs. Mais en abaissant le seuil de masse critique nécessaire pour produire, depuis n'importe où, un travail qualifié de qualité compétitive. Un consultant isolé dans une vallée alpine, équipé des bons outils et formé à leur usage, dispose aujourd'hui d'une capacité d'analyse documentaire, de rédaction, de cadrage stratégique qui aurait nécessité, il y a cinq ans, une équipe de trois ou quatre personnes dans une métropole. Une fiduciaire de canton peut traiter des dossiers d'une complexité qui restait, jusqu'à hier, l'apanage des grands cabinets internationaux. Un médecin de montagne peut accéder, en consultation, à une littérature médicale qu'aucune bibliothèque hospitalière ne lui offrait.

Cela ne signifie pas que la qualité produite à distance égale, en tout point, celle produite dans les hubs. Elle ne l'égalera pas pour les missions les plus pointues, les plus situées,

les plus relationnelles. Mais elle l'égalera, ou l'approchera suffisamment, pour la majorité des besoins qu'expriment la majorité des clients. Et c'est cette majorité-là, précisément, qui fait l'économie d'un territoire.

Le mot juste pour décrire le phénomène n'est pas *suppression* du capital cognitif urbain. Il est *dilution*. Le capital cognitif reste plus dense dans les hubs, mais sa rareté relative diminue, parce qu'il devient accessible, sous une forme partielle mais effective, depuis des territoires qui n'en disposaient pas en propre. Ce qui était un actif territorial presque exclusif devient un actif partiellement portable. C'est une nouvelle silencieuse, mais elle change la donne pour tout territoire qui sait y prêter attention.

L'autre versant : le basculement compétitif

La dilution dont nous venons de parler ne joue pas seulement entre les hubs urbains et les territoires non-métropolitains. Elle joue, plus largement et plus profondément, entre les territoires qualifiés à coût élevé, la Suisse, l'Allemagne du sud, certaines régions nordiques, et les concurrents qui leur disputaient depuis vingt ans le marché des services à valeur cognitive intermédiaire. Cet effet est moins commenté que la dilution territoriale, mais il est probablement plus structurant pour l'économie suisse à dix ans.

Pendant deux décennies, l'économie des services qualifiés s'est organisée selon une logique simple. Les fonctions à haute valeur, architecture des projets, relation client, décisions engageantes, restaient dans les pays à coût élevé. Les

fonctions à valeur intermédiaire, production de code, rédaction documentaire, traitement de données, traductions techniques, modélisations courantes, ont été progressivement délocalisées vers des bassins de main-d'œuvre qualifiée moins coûteuse, en Inde, en Pologne, en Asie du Sud-Est, en Afrique du Nord. À cette délocalisation s'est ajoutée une autre forme de pression sur les acteurs locaux : la montée des solutions logicielles standardisées, principalement américaines, qui ont absorbé une part croissante des besoins génériques en proposant des outils de qualité acceptable à des coûts que les acteurs locaux ne pouvaient pas concurrencer.

Sur ces deux fronts, le rapport de force était clair, et il n'était pas favorable aux acteurs suisses. Un développeur offshore à dix à vingt mille euros annuels battait mécaniquement un développeur lausannois à plus de cent mille euros. Une plateforme américaine de gestion à vingt euros par mois et par utilisateur écrasait sans appel la prestation sur-mesure d'un consultant valaisan à mille deux cents euros la journée. Sur le terrain de la production intermédiaire, la Suisse a perdu progressivement ce qu'elle pouvait perdre, et son tissu de services qualifiés s'est concentré sur ce que ni l'offshore ni le SaaS ne pouvaient lui prendre, la proximité, la confiance, le jugement situé, la souveraineté juridique.

Ce rapport de force est en train de se transformer. L'IA générative, bien employée par une équipe locale qualifiée, produit en quelques heures ce qu'une équipe offshore produit en plusieurs jours. Elle adapte au contexte spécifique d'un client ce qu'une plateforme standardisée propose en générique. Elle

franchit, sans les barrières des fuseaux horaires, des langues administratives ou des cultures professionnelles, des spécifications que ni l'offshore ni le SaaS ne traitent bien. Le différentiel de coût qui jouait contre la Suisse ne disparaît pas, un développeur offshore restera mécaniquement moins cher qu'un développeur suisse, mais il cesse d'être l'argument unique. Sur les projets que j'ai pu observer dans mon propre groupe, à chiffre d'affaires constant, le rapport de productivité par actif senior s'est déplacé d'un facteur quatre pour un sur les tâches de développement, et de l'ordre de cinq pour un sur les tâches de design, à condition qu'un senior soit présent pour architecturer et orchestrer, j'y reviens un instant plus loin. Quand les inconvénients de la sous-traitance lointaine restent constants, délais, frictions, qualité variable, déperdition sur les spécifications complexes, l'équation économique se rééquilibre. Sur certains segments, elle se renverse. Ces ordres de grandeur sont ceux que mon expérience directe permet de citer ; d'autres acteurs en mesurent de différents, plus modestes ou plus élevés selon leur métier. La direction, elle, est la même partout.

Symétriquement, les solutions logicielles standardisées qui captaient les besoins génériques perdent une part de leur avantage. Une équipe locale augmentée par IA peut désormais produire du sur-mesure adapté au contexte précis du client à des conditions économiques qui n'étaient plus les siennes depuis l'industrialisation des services. Le SaaS américain reste pertinent pour des besoins très standardisés, mais dès que la spécificité régionale, sectorielle, linguistique ou ré-

glementaire compte, l'avantage de la solution sur-mesure réapparaît.

Cet effet, qu'on peut appeler basculement compétitif, faute de meilleur terme, change la donne pour toute une catégorie de territoires que les vingt années précédentes avaient marginalisés sur le terrain des services qualifiés. Il rouvre, pour la Suisse et notamment pour ses cantons à fort capital humain, des marchés qui semblaient perdus. À condition d'être saisi.

Le verrou : l'intelligence qui orchestre

Il faut nommer immédiatement la condition de ce basculement, parce qu'elle est essentielle et souvent escamotée dans les discours enthousiastes sur l'IA. Le basculement compétitif n'est pas mécanique. Il ne joue pas seul. Il suppose qu'au-dessus des outils d'IA, il y ait une intelligence humaine expérimentée capable d'architecturer le problème à résoudre, d'orchestrer la production, et de garantir la qualité finale. C'est cette intelligence-là, pas l'IA elle-même, qui devient le verrou stratégique de la nouvelle économie cognitive.

L'IA générative, dans son usage actuel, est puissante mais imprécise. Elle produit beaucoup, vite, et d'une qualité qui reste très variable selon ce qu'on lui demande et comment on le lui demande. Sans architecture humaine en amont, quelqu'un qui sait *quoi* produire et dans quel ordre, elle génère du contenu qui paraît juste mais qui peut être déconnecté du besoin réel. Sans orchestration humaine en cours de route, quelqu'un qui sait composer plusieurs sorties d'outils en un livrable cohérent, elle produit des fragments qui ne s'as-

semblent pas. Sans validation humaine en aval, quelqu'un qui sait reconnaître ce qui est bon de ce qui est plausible mais faux, elle laisse passer des erreurs que personne d'autre ne rattrapera.

Les territoires qui captent le basculement compétitif sont donc les territoires qui possèdent une masse critique d'actifs seniors capables de tenir ce rôle. Les jeunes qui sortent d'école avec une connaissance approfondie des outils mais sans expérience d'architecture restent indispensables, mais ils ne suffisent pas. C'est l'expérience accumulée, celle qui sait reconnaître un mauvais cadrage, anticiper une erreur de production, articuler une exigence client, qui devient l'actif rare. Et c'est précisément cet actif que des territoires comme le Valais peuvent attirer et retenir. Les conditions de vie qu'ils offrent, qualité de l'environnement, fiscalité, ancrage, souveraineté institutionnelle, comptent davantage pour un actif en milieu de carrière que pour un jeune diplômé en début de parcours.

Cette articulation est centrale. Elle dit que l'IA n'est pas un égalisateur des compétences, c'est un démultiplicateur des compétences les plus expérimentées. Elle dit aussi que la stratégie territoriale qui mise sur la jeunesse seule est probablement la mauvaise. Le pari, pour un canton qui veut capter la nouvelle économie cognitive, est plutôt de créer les conditions pour que des actifs qualifiés expérimentés viennent s'installer ou rester, parce que ce sont eux qui débloquent l'effet de levier.

Trois scénarios pour les territoires non-métropolitains

Cette dilution, et le basculement compétitif qu'elle déclenche, ne se déploient pas mécaniquement à l'avantage de tous les territoires non-métropolitains. Ils ouvrent, plus exactement, une bifurcation. Trois scénarios sont possibles, et chacun s'observe déjà, en germe, dans la géographie économique européenne.

Le premier scénario est celui de l'amplification. Les hubs urbains — loin de se voir affaiblis par la dilution du capital cognitif — en captent l'essentiel des gains. Leurs entreprises adoptent l'IA plus vite, leurs talents apprennent à s'en servir mieux, leurs capitaux financent les innovations qui en démultiplient les usages. Les territoires non-métropolitains assistent à une nouvelle vague de concentration, plus brutale encore que les précédentes parce qu'opérée à coûts marginaux quasi-nuls. Dans ce scénario, l'écart entre les grandes places suisses et le reste du pays s'aggrave silencieusement. Ce scénario est, à ce stade, le plus probable si rien d'explicite n'est entrepris.

À l'opposé, la diffusion. Les territoires non-métropolitains qui se sont équipés à temps, connectivité robuste, fiscalité lisible, qualité de vie préservée, formation des actifs en place, réseau de pairs même restreint, et surtout présence d'une masse critique de seniors capables d'architecturer, captent une partie du mouvement de réinstallation qualifiée et du basculement compétitif posé plus haut. Des cadres expérimentés, des entrepreneurs, des professions intellectuelles indépendantes choisissent d'y installer leur activité parce

qu'elles peuvent désormais le faire sans perte significative de productivité, et parce que le marché lui-même se réoriente vers ce qu'elles peuvent produire. Ce scénario n'efface pas l'avantage métropolitain ; il en redistribue une fraction, qui peut suffire à transformer la trajectoire d'un canton ou d'une vallée. Il ne se réalise pas spontanément, il suppose des décisions, des arbitrages, des investissements coordonnés.

Reste la fracture, plus difficile à voir parce qu'elle se déploie à l'intérieur même de la catégorie « territoires non-métropolitains ». Tous les territoires non-métropolitains ne sont pas placés sur la même ligne de départ. Certains ont déjà décidé, ou commencent à décider, et seront du bon côté de la dilution. D'autres attendent, observent, repoussent, et se trouveront du mauvais côté, non parce qu'ils auront été défaits par les hubs urbains, mais parce qu'ils auront été dépassés par leurs voisins comparables. C'est ce scénario-là, sans doute, qui menace le plus directement le Valais. Pas la concurrence frontale avec les grandes places suisses. La concurrence latérale avec les autres cantons et régions alpines qui se positionnent sur les mêmes axes, Tyrol, Haute-Savoie, Vorarlberg, Trentin, et qui ne nous attendront pas pour décider. J'y reviendrai dans le chapitre consacré à la démographie⁴.

Ce qui reste structurellement urbain

L'analyse serait incomplète, et finalement peu crédible auprès de lecteurs sérieux, si elle ne reconnaissait pas ce que l'IA ne change pas, ou pas dans les mêmes proportions.

Les agglomérations urbaines conservent quatre avantages que l'IA ne dilue qu'à la marge. Le plus précieux, et le plus difficile à reproduire ailleurs, est le bouillonnement créatif né de la densité de pairs. Ces conversations de couloir, ces rencontres fortuites dans une cantine d'incubateur ou un dîner privé, ces signaux faibles qu'on ne capte qu'en étant là où ils circulent : aucun outil de communication à distance ne reproduit cette qualité-là, et l'IA générative moins encore. Que ce soit cela qui résiste le mieux à la dilution dit quelque chose de profond sur la nature du capital cognitif urbain : il est, plus qu'on ne le croit, fait de hasards.

Trois autres avantages tiennent solidement, sans appeler le même développement. L'accès direct aux capitaux, aux investisseurs, aux comités de décision financiers, qui reste matériellement urbain par le simple fait que les sièges sociaux et les fonds y sont implantés. L'effet de signalisation, qui décroît mais lentement : être à Zurich, à Genève, à Paris, à Londres, signifie encore quelque chose à un client international qui n'a pas le temps d'évaluer chaque prestataire au mérite. L'écosystème éducatif et de recherche enfin, universités, écoles d'ingénieurs, hôpitaux universitaires, qui reste géographiquement ancré et continue d'aimer une partie des talents les plus jeunes.

Reconnaître ces quatre avantages persistants n'est pas une faiblesse de l'argument prospectif. Les territoires non-métropolitains qui se positionnent sur l'IA ne le font pas pour devenir des hubs urbains miniatures, ils ne le seront jamais. Ils le font pour capter, dans la dilution en cours, ce qui peut l'être :

les profils qui n'ont plus besoin du bouillonnement quotidien, ceux qui ont déjà construit leur réseau ailleurs, ceux qui privilégient la qualité de vie au signalement social, ceux qui produisent une valeur exportable depuis n'importe où. Ce n'est pas tout le monde. Ce n'est pas non plus rien. Et à l'échelle d'un canton de l'ordre de trois cent septante mille habitants, ce « pas rien » peut faire la différence entre un destin de vitrine et un destin d'acteur.

Le Valais occupe, dans cette configuration, une position singulière. Il dispose d'atouts rares, institutionnels, énergétiques, géographiques, culturels, qui en font un candidat sérieux au scénario de diffusion. Il porte simultanément des fragilités, démographiques, climatiques, économiques, qui le rendent vulnérable au scénario de fracture. L'amplification se réalise déjà sans intervention valaisanne. Lequel des deux autres scénarios prévaudra, diffusion ou fracture, dépend de décisions qui se prennent dans la décennie en cours. Le chapitre suivant entreprend d'examiner concrètement ces atouts et ces fragilités, à l'épreuve de la transition que nous venons de cartographier.

Le Valais à l'épreuve de la transition

Trois cent septante mille habitants, vingt milliards de PIB, un septième des emplois dans le tourisme. Le diagnostic chiffré du canton, ses atouts, ses fragilités, et la question qui tient les trois plans ensemble : celle du capital humain qualifié résident.

Que vaut, à l'épreuve concrète, la singularité valaisanne ?

Que vaut, à l'épreuve concrète, la singularité valaisanne ? Quels atouts, quels handicaps, quelles fragilités ? Et surtout : que disent les chiffres, et que ne disent-ils pas ? Car un canton ne se résume pas à ses statistiques, mais aucune prospective sérieuse ne peut s'en dispenser.

Plan économique

Le Valais comptait, à la fin de 2024, un peu plus de trois cent septante mille habitants permanents⁵. Son produit intérieur brut a franchi la barre symbolique des vingt milliards de francs en 2022⁶, et s'y maintient depuis. Sa croissance, après les années de rebond post-pandémique, s'est stabilisée autour

d'un point en 2025⁷, légèrement inférieure à la moyenne suisse, légèrement supérieure à celle des autres cantons de montagne. Le canton n'est ni en décrochage ni en surperformance. Il tient sa trajectoire.

Cette trajectoire repose sur un équilibre dont il faut nommer les composantes. Le tourisme reste le pilier visible, et pèse environ un septième du produit cantonal pour près d'un emploi sur cinq⁸. L'industrie chimique et pharmaceutique, concentrée dans le Haut-Valais autour de Viège, constitue le second pilier, moins visible que le premier dans l'imaginaire valaisan, mais probablement plus déterminant pour l'avenir économique du canton. Les sciences de la vie, la construction, le secteur financier, l'agriculture spécialisée, la vigne en particulier, complètent un tissu plus diversifié qu'on ne le suppose souvent vu de l'extérieur.

La dépendance touristique du canton, prise globalement, est moins forte qu'on ne l'imagine, mais elle est très inégalement répartie. Dans le Haut-Valais, près d'un quart de la valeur ajoutée régionale provient du tourisme. Dans le Valais central et le Bas-Valais, ce ratio descend à un peu plus d'un dixième. Cette asymétrie a une conséquence directe : les politiques cantonales conçues comme uniformes touchent des réalités économiques substantiellement différentes selon les vallées. Une politique pertinente pour Zermatt ne l'est pas nécessairement pour Saxon, et inversement. Le canton n'est pas un. Il est, économiquement, plusieurs.

Un autre point, que les acteurs touristiques préfèrent rarement formuler eux-mêmes. Un emploi touristique en Valais produit, en moyenne, autour de septante-cinq mille francs de valeur ajoutée par an. Un emploi industriel en produit deux fois plus. La moyenne cantonale, tous secteurs confondus, dépasse les cent trente mille. Cela ne signifie pas que le tourisme soit un mauvais secteur, il fait vivre des familles, il maintient des villages habités, il valorise un capital paysager qui serait sinon dormant. Mais cela signifie que sa capacité à porter, seul, une trajectoire de prospérité durable est limitée. Il faut le compléter, pas le remplacer.

Reste ce que les chiffres ne mesurent pas, et qui pourtant pèse dans le réel. Le tissu de PME valaisannes est dense, mais largement composé d'unités de petite taille, dont les marges sont étroites et dont la capacité d'investissement dans des transformations technologiques sérieuses reste faible. Cela vaut spécialement pour l'IA appliquée aux métiers, qui occupera la troisième partie de cet essai : la transformation se jouera moins par des projets ambitieux portés par quelques grands acteurs que par une diffusion lente et inégale dans des centaines de petites entreprises sans les compétences ni les budgets qu'elle supposerait. Cette diffusion ne se fera pas spontanément.

Plan sociologique

La démographie valaisanne raconte, à elle seule, une partie de l'histoire qu'on cherche ici à comprendre. En 2023, le canton a connu la plus forte progression de population de Suisse

(+2,4 %, contre +1,7 % en moyenne nationale)⁹. La croissance s'est ralentie l'année suivante mais elle reste soutenue, et l'on sait désormais qu'elle est, pour l'essentiel, le fait de gens qui arrivent, non de gens qui naissent. Plus de quatre nouveaux Valaisans sur cinq, en 2024, viennent d'ailleurs⁹ : majoritairement de l'étranger, et pour le reste d'autres cantons, Vaudois pour la plus grande part, Genevois ensuite, Neuchâtelois et autres dans une moindre mesure. Le solde naturel, la différence entre naissances et décès, n'apporte plus qu'un appoint marginal.

Ce mouvement est, à première vue, une excellente nouvelle. Il témoigne d'une attractivité réelle du canton, qui se traduit concrètement par l'arrivée de cadres expérimentés, d'étudiants des hautes écoles, de retraités actifs, de familles cherchant un cadre de vie qu'elles ne trouvent plus ailleurs. La trajectoire que j'ai moi-même suivie, Belfort, Paris, retour vers le Valais, n'est pas singulière ; elle s'inscrit dans une dynamique observable à grande échelle, et c'est précisément ce qui en fait une donnée stratégique.

Mais ce mouvement est aussi porteur de tensions qu'il serait imprudent de minorer. L'arrivée de nouveaux habitants modifie la composition sociologique des communes, et particulièrement celle des villages alpins où la pression résidentielle se concentre. Elle pèse sur le marché du logement, déjà tendu par la double contrainte de la Lex Weber et de la pression touristique. Elle pose la question de l'intégration, non pas au sens administratif, mais au sens plus exigeant de la participation à la vie communautaire, aux institutions lo-

cales, à la transmission des codes culturels qui font qu'un village reste un village et ne devient pas une banlieue dortoir. Cette intégration n'est pas garantie, et l'on aurait tort de croire qu'elle se fait toute seule par le simple effet du temps. Elle suppose une volonté, des dispositifs, et (ce qui manque le plus souvent) une réflexion collective sur ce qu'on veut accueillir, à quel rythme et à quelles conditions.

À cette tension entre indigènes et nouveaux arrivants s'ajoute une tension plus discrète, mais probablement plus structurelle : celle qui sépare deux Valais coexistants. Le Valais touristique des stations, des résidences secondaires, des saisonniers, des flux de week-end, qui vit au rythme de l'hiver et de l'été. Et le Valais résident, celui des vallées habitées toute l'année, des écoles, des commerces de proximité, des engagements associatifs, des trajectoires longues. Ces deux Valais cohabitent sur le même territoire, mais ils ne partagent pas toujours les mêmes intérêts. Une commune peut prospérer économiquement par le tourisme tout en se vidant de ses résidents permanents. Cette divergence, dans certaines stations valaisannes, n'est plus une menace lointaine, c'est une réalité avérée.

Plan démographique

C'est dans le plan démographique que les défis convergent et s'amplifient. L'Office fédéral de la statistique projette le canton autour de quatre cent quinze mille¹⁰ habitants à l'horizon 2050, soit une croissance qui reste robuste sur la longue du-

rée. Mais derrière ce chiffre global se cachent deux évolutions de signe contraire.

D'un côté, le canton attire. L'immigration nette, principalement intercantonale, soutient la croissance et installe en Valais des profils variés. Cette dynamique est vivace, et aucune raison structurelle ne pousse à l'inversion : la qualité de vie, la fiscalité, les infrastructures et le climat, en plaine du moins, continuent d'attirer.

De l'autre, la population vieillit, et elle vieillit vite. À l'horizon 2035, plus d'un Valaisan sur dix aura passé son huitantième anniversaire¹¹. L'espérance de vie en Valais s'établit à des niveaux comparables aux meilleurs cantons suisses : un homme né dans le canton aujourd'hui peut raisonnablement espérer approcher huitante et un ans, une femme passer le cap des huitante-cinq¹². L'entrée progressive des générations du baby-boom dans le grand âge va peser, dans les quinze prochaines années, sur les besoins en santé, en accompagnement, en services de proximité. Cela mobilisera des moyens publics importants, et concernera particulièrement les vallées latérales où la dispersion géographique rend toute prise en charge plus coûteuse.

Cette double évolution, accueil de nouveaux habitants d'un côté, vieillissement de l'autre, produit une équation délicate. Le canton attire, donc sa population croît. Mais une part importante de cette croissance correspond à des profils qui n'entrent plus dans la vie active, ou qui en sortent. Les besoins en services collectifs augmentent plus vite que la base

contributive qui les finance. Cette équation n'est pas spécifique au Valais, c'est celle de la plupart des sociétés européennes, mais elle se pose ici avec une acuité singulière, parce que la géographie du canton, faite de vallées dispersées et de communes de montagne, complique structurellement la mutualisation des services.

Le scénario qui se dessine, si rien d'explicite n'est entrepris, est celui d'un canton dont la population continue de croître, dont la valeur ajoutée par habitant stagne, dont les services collectifs se contractent dans les zones les moins denses, et dont l'identité se dilue progressivement par l'arrivée de nouveaux habitants insuffisamment intégrés. Ce scénario n'a rien de catastrophique au sens dramatique du terme, il décrit une lente normalisation, une perte sourde de singularité, une trajectoire dans laquelle le canton resterait habitable mais cesserait d'être remarquable. C'est ce scénario, et non un effondrement spectaculaire, qui est le vrai risque à déjouer.

Ce qui relie ces trois plans

Derrière ces trois plans, une seule question, formulée sous trois angles. Celle du capital humain qualifié résident.

Un canton qui attire principalement des retraités et des résidents secondaires verra son économie tirée par les services à la personne et la consommation, mais il ne produira pas la valeur exportable qui finance l'avenir. Un canton dont les jeunes qualifiés partent, et dont les nouveaux arrivants ne s'engagent pas dans le tissu local, verra ses institutions com-

munautaires s'éroder lentement, faute de relève et faute de sève. Un canton dont les emplois sont concentrés dans des secteurs à faible valeur ajoutée verra ses budgets publics se tendre, parce que les charges du grand âge ne se financent pas avec les marges du tourisme de masse.

La question centrale du Valais des années 2025-2040 n'est donc pas, principalement, « comment développer le tourisme » ni « comment soutenir l'industrie pharmaceutique » ni « comment maintenir les services en montagne ». Ces trois questions sont vraies et importantes, mais elles sont secondes. La question première est celle-ci : comment retenir, attirer, transmettre. Trois verbes qui s'adressent aux actifs qualifiés capables de produire ici une valeur exportable, ceux qui s'inscrivent dans le territoire au-delà du week-end et prennent leur part dans la vie collective.

C'est précisément à cette question que la transition apporte une réponse, partielle, mais réelle, et historiquement nouvelle. L'IA générative, en abaissant le seuil de masse critique nécessaire pour produire un travail qualifié de qualité compétitive, rend possibles des trajectoires qui ne l'étaient plus depuis trois générations. Un cadre expérimenté, un entrepreneur, un indépendant qualifié peuvent désormais s'installer en Valais sans renoncer à la productivité que leur conférait, hier encore, la proximité d'un hub urbain. Ce que le canton offre, qualité de vie, fiscalité, paysage, institutions, devient, pour la première fois depuis longtemps, suffisant. À condition que les éléments complémentaires soient là : connectivité, formation, réseau de pairs, intégration dans le tissu local.

Aucun de ces éléments n'est acquis. Aucun n'est hors de portée.

Bisses, bourgeoisies, consortages

Törbel, Ostrom, le pacte communautaire de 1485 qui a fonctionné cinq cent quarante ans. Pourquoi les institutions communautaires valaisannes — bourgeoisies, consortages, sociétés d'alpage — ne sont pas un patrimoine à protéger, mais une grammaire de gouvernance qui répond à des questions que la modernité urbaine peine encore à formuler.

Retenir, attirer, transmettre suppose des cadres collectifs dans lesquels la trajectoire individuelle s'inscrit.

Grammaire d'une gouvernance des communs

Retenir, attirer, transmettre suppose des cadres collectifs dans lesquels la trajectoire individuelle s'inscrit. La question du capital humain qualifié résident n'est donc pas seulement économique ou démographique. Elle est aussi institutionnelle. Or le Valais possède sur ce plan des cadres rares, hérités de plusieurs siècles, qui constituent peut-être son atout le moins reconnu. Ce chapitre, et les deux qui suivent, re-

gardent cet héritage non comme un patrimoine à préserver mais comme un actif à activer.

Pour pénétrer ce qui distingue le Valais, et ce qui nous intéresse ici, non par goût du pittoresque mais par souci stratégique, il faut commencer par un détour. Et ce détour passe par un petit village du Haut-Valais que la plupart des Valaisans eux-mêmes connaissent à peine, et qui occupe pourtant, dans l'histoire intellectuelle du dernier demi-siècle, une place que peu de communes suisses peuvent revendiquer.

Le détour par Törbel

Törbel est un village d'environ cinq cents habitants, accroché à un versant ensoleillé au-dessus de Viège, à quelque mille cinq cents mètres¹³ d'altitude. Il a tout du cliché valaisan, chalets de bois bruni par le soleil, ruelles étroites, alpages, vignobles en contrebas. Il a aussi une particularité : un livre de comptes communautaire tenu sans interruption depuis trois cent cinquante ans, et un acte fondateur qui remonte à 1483¹⁴. Cette année-là, les paysans de Törbel ont conclu entre eux un contrat réglant l'usage collectif des prairies, des forêts et des canaux d'irrigation. Le contrat a été respecté pendant cinq siècles.

Cette continuité a fini par attirer l'attention d'un anthropologue américain, Robert Netting, qui a séjourné dans le village au cours des années 1970, en plusieurs visites totalisant environ dix-huit mois entre 1970 et 1977¹⁵. Il y a épluqué les archives communales et observé comment fonctionne, concrètement, une communauté qui gère ensemble ses res-

sources rares depuis le Moyen Âge. Le livre qu'il en a tiré, *Balancing on an Alp*, paru en 1981, est devenu une référence en anthropologie écologique. Mais il a surtout attiré l'attention d'une politologue américaine, Elinor Ostrom, qui s'intéressait depuis longtemps à une question simple, et que la science économique tenait pour résolue : comment gère-t-on durablement une ressource partagée sans la privatiser ni la nationaliser ?

La science économique tenait la question pour résolue parce qu'elle estimait, depuis un article célèbre de Garrett Hardin de 1968¹⁶, qu'il n'existait pas de solution stable. Toute ressource commune, soutenait Hardin, était condamnée à être surexploitée par ses utilisateurs jusqu'à épuisement, dans ce qu'il appelait *la tragédie des communs*. La seule réponse rationnelle consistait à diviser le bien commun en propriétés privées, ou à le confier à un État qui en réglerait l'usage par la loi. Entre le marché et l'État, il n'y avait pas de troisième voie.

Ostrom est venue à Törbel dans les années 1980. Elle y a constaté que la troisième voie existait, qu'elle fonctionnait, et qu'elle fonctionnait depuis cinq cents ans. Le village avait ses pâturages communs ; chacun pouvait y mener autant de bêtes qu'il le voulait, mais à une condition simple, qu'il puisse les nourrir l'hiver. Cette règle interdisait mécaniquement la course à l'augmentation des troupeaux estivaux, qui aurait dégradé l'alpage. Le bisse du village fonctionnait sur un principe analogue : chaque ayant droit recevait une part d'eau proportionnelle à sa contribution à l'entretien du canal,

et on déclenchait l'irrigation au premier rayon du soleil sur le Weisshorn. Ce dispositif d'horlogerie naturelle, transparent et inviolable, fonctionnait dans une société où peu savaient lire.

À partir de Törbel, élargi à des cas comparables au Japon, aux Philippines, en Espagne, Ostrom a dégagé huit principes de conception qui caractérisent les institutions de gouvernance des communs lorsqu'elles fonctionnent durablement. Définition claire des frontières. Cohérence entre règles d'usage et conditions locales. Participation des usagers à la définition des règles. Et, pour faire tenir l'ensemble : surveillance mutuelle, sanctions graduées, mécanismes de résolution des conflits, reconnaissance de l'autonomie, imbrication dans des structures multi-niveaux. Ces huit principes ont fondé toute une école d'analyse institutionnelle. Ils ont valu à Ostrom le prix Nobel d'économie en 2009, première femme à le recevoir, et ils inspirent aujourd'hui, jusqu'à la Mozilla Foundation, les penseurs des biens communs numériques.

Les institutions valaisannes dont il va être question ne sont pas du folklore. Elles sont, selon une part significative de la pensée institutionnelle contemporaine, l'un des modèles de référence pour gouverner ce qui se gouverne mal autrement.

Le bisse, la chose et le système

Un bisse est un canal d'irrigation à ciel ouvert, qui prend son eau au glacier ou au torrent et la conduit, par gravité, jusqu'aux pâturages, aux vignes et aux vergers. Le mot vient peut-être du celtique ancien ; l'origine reste discutée. Au début

du vingtième siècle, le Valais en comptait encore plus de deux cents en activité, totalisant quelque mille huit cents kilomètres de canaux¹⁷. Une part en a disparu depuis, par disparition des cultures qu'ils alimentaient ou par remplacement par des conduites enterrées sous pression. Mais une autre part — parfois remise en eau récemment au prix d'un travail considérable — reste en activité, au point qu'en décembre 2023, l'irrigation traditionnelle, dont les bisses du Valais (connus en allemand sous le nom de *Suonen*) constituent l'un des principaux exemples avec d'autres systèmes alpins et européens, a été inscrite à la liste représentative du patrimoine culturel immatériel de l'Unesco.

Cette inscription ne porte pas sur les canaux eux-mêmes. Elle porte sur le *système* des bisses : la manière collective dont ils sont gérés. C'est-à-dire, précisément, sur l'institution qui en a la charge. Le bisse, comme objet matériel, n'est qu'une rigole creusée dans la pente. Ce qui est patrimonial, ce sont les règles qui l'animent, la liste des ayants droit, le calcul des heures d'eau, le rythme des corvées d'entretien, le partage en cas de pénurie estivale, les modalités de sanction de celui qui détourne sa part. Ces règles ont été couchées par écrit, parfois dès le seizième siècle, et elles n'ont guère changé depuis, parce qu'elles répondent à une physique qui n'a pas changé non plus.

L'institution qui porte ces règles s'appelle un consortage. C'est, juridiquement, une association de propriétaires de droits d'eau, on dit aussi, dans certaines vallées, de *consorts*. Le consortage n'appartient à personne en particulier ; il ap-

partient à l'ensemble de ses membres, qui en sont à la fois usagers et gestionnaires. Il n'a pas d'actionnaires, pas de profit à distribuer, pas de cours en bourse. Il a un président, un trésorier, une assemblée qui se réunit au moins une fois par an, et un cahier où l'on consigne les heures d'eau et les corvées. C'est une coopérative, mais une coopérative dont le capital n'est ni financier ni moral : c'est l'eau elle-même, dans sa chute du glacier vers la plaine.

La bourgeoisie

À côté du consortage, qui gère typiquement une ressource, l'eau, plus rarement les forêts, se tient une institution plus large : la bourgeoisie. Le mot peut prêter à confusion, parce qu'il porte ailleurs en Europe une charge sociologique radicalement différente. Une bourgeoisie valaisanne n'est pas la bourgeoisie urbaine du dix-neuvième siècle. C'est l'héritière directe de la communauté villageoise médiévale, celle qui détenait collectivement les biens dits *bourgeoisiaux*, pâturages, forêts, parfois bâtiments, plus rarement de l'eau. À la création des communes politiques modernes au dix-neuvième siècle, ces communautés n'ont pas disparu : elles ont été maintenues comme corporations distinctes, dotées d'une personnalité juridique propre, d'un patrimoine séparé de celui de la commune municipale, et d'une gouvernance qui leur est spécifique.

Le canton du Valais en compte aujourd'hui environ cent quarante¹⁸. Certaines sont quasi-symboliques, leur patrimoine étant réduit à quelques parcelles. D'autres sont des ac-

teurs économiques considérables, qui possèdent des forêts, des alpages, parfois des participations dans les sociétés hydroélectriques locales, des immeubles, des entreprises forestières ou hôtelières. La bourgeoisie de Sion, de Brigue, de Sierre, parmi quelques autres, gère un patrimoine substantiel et investit comme le ferait une fondation à horizon long. À l'autre extrémité du spectre, des bourgeoisies de petites communes de montagne tiennent leurs comptes dans des cahiers et conservent un mode de fonctionnement qui n'a pas dû beaucoup changer depuis le dix-huitième siècle. Entre ces extrêmes, toutes les configurations existent.

Ce qu'elles ont en commun n'est pas leur taille mais leur structure. Une bourgeoisie est, par construction, une corporation à temporalité longue. Elle ne distribue pas de dividendes, son patrimoine doit être transmis à la génération suivante au moins dans l'état où il a été reçu. Elle ne se gouverne pas par procuration anonyme, l'assemblée bourgeoise rassemble des personnes qui se connaissent, qui partagent une histoire, et dont les décisions seront jugées par les générations qui suivront. Elle ne dépend pas du marché financier, son capital est foncier et institutionnel, pas monétaire. Elle ne répond pas à un actionariat ; elle répond à une lignée.

Cette structure rend la bourgeoisie inadaptée à beaucoup de choses que fait l'économie contemporaine. Elle ne peut pas changer de cap rapidement, lever des capitaux en quelques semaines, prendre des risques entrepreneuriaux audacieux. Mais elle est, en revanche, taillée pour des choses que l'économie contemporaine fait mal : maintenir un patri-

moine sur plusieurs générations, gérer des ressources lentes, porter des projets dont la rentabilité se compte en décennies. Aucune entreprise privée n'aurait entretenu un bisse pendant cinq cents ans. Aucune administration centralisée n'aurait su le faire avec la finesse de réglage dont les consortages sont capables. La bourgeoisie et le consortage occupent l'espace d'une troisième voie qui, longtemps tenue pour résiduelle, redevient stratégique au moment où nos sociétés cherchent à gérer durablement des ressources que le marché dilapide et que l'État peine à protéger.

La société d'alpage et la transhumance

Une troisième institution complète ce tableau : la société d'alpage. Elle organise la montée des troupeaux à l'estive, la répartition des pâturages, l'entretien des chalets d'altitude, et la fabrication collective du fromage qui se faisait, autrefois, dans les chaudrons communs. Elle est moins visible que la bourgeoisie ou le consortage, mais elle obéit aux mêmes principes : adhésion volontaire des membres, règles écrites, gouvernance partagée, transmission par lignée. Elle existe depuis aussi longtemps que les autres, et elle continue de fonctionner dans les vallées où l'élevage de montagne se maintient.

Ces trois institutions — bourgeoisie, consortage, société d'alpage — ne sont pas séparées dans le réel. Elles se chevauchent, partagent souvent leurs membres, parfois leurs locaux, occasionnellement leurs présidents. Un même habitant d'un village haut-valaisan peut, dans la même année, voter à

l'assemblée bourgeoise, payer ses heures d'eau au consor- tage, et contribuer à la corvée de la société d'alpage. Cette densité institutionnelle, à cette échelle de combinaison et de continuité vivante, n'a, à ma connaissance, d'équivalent dans aucune autre région d'Europe occidentale. Des systèmes com- parables existent dans les Pyrénées, le Tyrol, le Pays basque, mais rarement avec la triple coexistence et la continuité va- laisane. Ailleurs, les structures communautaires médiévales ont été dissoutes par les révolutions modernes, française d'abord, industrielle ensuite, et les communs ont été soit pri- vatisés, soit absorbés par l'État. Le Valais, par une singularité historique qui mêle géographie de montagne, particularité confessionnelle, et résistance précoce à la centralisation, a conservé l'essentiel de cet héritage. Il en a même fait, par la pratique vivante, une infrastructure encore opérante.

Pourquoi cela compte

Voici l'argument qui doit, à mon sens, organiser tout ce qui suivra. Les institutions communautaires valaisannes ne sont pas un patrimoine à protéger contre la modernité, ce serait les confiner au musée et leur faire perdre leur sens. Elles sont une grammaire de gouvernance, c'est-à-dire un ensemble cohérent de règles, de pratiques et de structures qui permettent de faire ensemble ce qu'on ne sait pas faire seul. Et cette grammaire répond à des questions que la modernité urbaine peine encore à formuler clairement.

Comment gérer dans la durée une ressource finie sans en faire une marchandise ni une propriété d'État ? Le consortage

a une réponse, éprouvée sur cinq siècles. Comment maintenir un patrimoine collectif sur plusieurs générations sans le dilapider ni le pétrifier ? La bourgeoisie a une méthode, qui combine personnalité juridique stable, gouvernance par les pairs et obligation de transmission. Comment articuler usage individuel et bien commun ? Le bisse, dans la stricte limite de ses heures d'eau et de ses corvées d'entretien, donne un modèle qui fonctionne sans police et sans contrats notariés.

Ces questions ne sont pas mineures dans le siècle qui vient. Elles ne concernent plus seulement l'eau, le pâturage et la forêt. Elles concernent les données, les modèles d'intelligence artificielle, les infrastructures numériques, les systèmes énergétiques décentralisés, les communs scientifiques. Les penseurs des communs numériques — dont s'inspire largement la Mozilla Foundation qui développe le navigateur Firefox — ne se tournent pas vers le pacte de Törbel pour rendre hommage à un folklore alpin. Ils s'en inspirent parce qu'ils cherchent, pour les communs numériques d'aujourd'hui, des modèles de gouvernance qui aient prouvé leur durabilité. Et le pacte de 1483 a, sur ce plan, un avantage que peu de mécanismes contemporains peuvent revendiquer : il a fonctionné cinq cent quarante ans.

Le Valais possède donc, sans toujours le savoir lui-même, un capital institutionnel rare. Ce capital n'est pas convertible directement, on ne peut pas vendre une bourgeoisie ni titriser un consortage, c'est-à-dire en faire un titre échangeable. Il n'est pas non plus immédiatement opérationnel pour les questions contemporaines, une bourgeoisie ne deviendra pas

opérateur d'IA du jour au lendemain. Mais il est, en revanche, une matrice, une forme institutionnelle disponible, transposable, adaptable, qui peut servir de point d'appui pour penser et construire les communs de demain.

Ce qu'il faut savoir des limites

Ces institutions ne savent pas tout faire. Elles sont lentes, toute décision passe par des assemblées et par la confrontation des points de vue, ce qui prend du temps. Elles sont locales, elles peinent à coordonner des actions qui dépasseraient l'échelle communale ou intercommunale. Elles sont parfois fermées, la qualité de bourgeois s'hérite, l'ouverture aux nouveaux arrivants reste limitée et inégale selon les communes. Elles sont enfin économiquement modestes, elles peuvent porter des actifs longs, mais rarement engager des investissements industriels d'envergure sans s'allier à d'autres acteurs.

Ces limites sont réelles. Elles n'invalident pas le propos ; elles le précisent. Les communs valaisans ne sont pas la solution à tout. Ils sont une *forme institutionnelle*, parmi d'autres, qui possède des qualités spécifiques que d'autres formes n'ont pas, et qui mérite d'être prise au sérieux dans une réflexion prospective sur le canton. La mauvaise question est donc « faut-il préserver les bourgeoisies », à laquelle la réponse est évidente et qui n'engage à rien. La bonne question est « que peut-on construire avec elles, en complément d'autres acteurs, pour répondre aux défis qui s'annoncent ». À cette

question, je tente d'apporter des réponses dans les chapitres qui suivent.

Une précision par honnêteté historique : ce chapitre n'a pas mentionné l'Église catholique romaine, dont le rôle dans la transmission communautaire valaisanne a pourtant été déterminant, paroisses, abbayes, fêtes liturgiques articulant le calendrier des travaux, écoles religieuses qui ont longtemps porté l'instruction dans les vallées. Cette imbrication a reculé depuis cinquante ans, mais reste lisible dans la composition des solidarités villageoises et de certains rythmes collectifs. Je n'en fais pas un opérateur stratégique dans cette prospective ; je ne pouvais pas non plus l'omettre entièrement.

Le patrimoine immatériel comme actif non- délocalisable

Ce que la modernité numérique banalise — images, textes, traductions — rend stratégique ce qu'elle ne sait pas reproduire : le geste, le récit, la fête, la pratique transmise.

Comment construire une modernité dans laquelle le patrimoine immatériel reste un mode actif de vie collective.

À côté de l'héritage institutionnel se tient un autre type d'actif, plus difficile à saisir.

À côté de l'héritage institutionnel se tient un autre type d'actif, plus difficile à saisir parce qu'il n'est pas inscrit dans des registres ni des statuts, mais qui pèse pourtant lourdement dans ce qui distingue le canton : l'ensemble des savoirs, des gestes, des fêtes, des langues parlées, des pratiques alimentaires, des récits, qu'on regroupe aujourd'hui sous le terme un peu administratif de *patrimoine culturel immatériel*.

Le terme est venu tard dans le vocabulaire des politiques publiques, l'Unesco l'a formalisé en 2003¹⁹, mais la chose

existait avant lui, et la conscience qu'on en avait existait avant lui aussi. Ce que la formalisation internationale a changé, c'est qu'elle a obligé à considérer comme un patrimoine à part entière des choses qu'on tenait jusque-là pour de la simple coutume : la manière de tailler une vigne, de faire chanter un cor des Alpes, de battre la pâte d'un pain de seigle, de raconter une légende d'alpage, de marcher en procession le jour de la Fête-Dieu, de rester silencieux à un certain endroit du sentier. Tout cela ne s'écrit pas. Tout cela se transmet par le geste et par la voix, dans la durée d'un compagnonnage. Et tout cela, à un titre que je voudrais préciser dans ce chapitre, devient stratégique à l'âge de l'IA générative.

Ce que la modernité numérique rend rare

Pour saisir cet enjeu, il faut commencer par regarder ce que la modernité numérique a banalisé. Elle a banalisé la production d'images, un modèle d'IA peut, en quelques secondes, générer une infinité de paysages alpins crédibles. Elle a banalisé la production de textes, un autre modèle peut écrire en quelques minutes des dizaines de descriptions touristiques chaleureuses, factuellement plausibles, indistinguables au premier regard de ce qu'aurait écrit un guide expérimenté. Elle a banalisé la production de vidéos, de musiques, de traductions, de discours, de récits. La grande mutation de cette décennie n'est pas que les machines pensent ; c'est que la production culturelle de niveau intermédiaire devient infiniment reproductible pour un coût qui tend vers zéro.

Cette mutation a une conséquence économique qu'il faut nommer. Les biens culturels reproductibles voient leur valeur unitaire s'effondrer mécaniquement. Une description de station de ski générique, une photo de Cervin standard, un récit de tradition alpine reconstitué à partir des sources internet, ne valent presque plus rien parce que tout le monde peut en produire à volonté. La concurrence pour l'attention devient féroce, les marges se compriment, et les territoires qui misaient sur la diffusion massive de contenus génériques pour exister sur les marchés mondiaux découvrent que leur stratégie ne fonctionne plus.

Symétriquement, ce qui n'est pas reproductible voit sa valeur relative remonter. Ce qui suppose un corps présent, une mémoire incarnée, une transmission longue, un lieu précis, devient rare par contraste. Une fête patronale qui s'organise depuis des siècles dans un village précis, un savoir-faire qui s'apprend en suivant un maître pendant dix ans, un cor des Alpes qu'on entend résonner sur un alpage particulier au coucher du soleil, ne peuvent pas être générés par un modèle. Ils peuvent être *imités*, une vidéo d'IA peut produire un cor des Alpes plausible, mais l'imitation ne remplace pas l'expérience, et la différence se sent. Le marché culturel de demain, à l'âge de l'IA mature, sera probablement beaucoup plus polarisé qu'il ne l'est aujourd'hui : effondrement de la valeur du contenu reproductible, prime accrue à ce qui reste enraciné dans un lieu et un corps.

C'est cette polarisation qui fait du patrimoine immatériel valaisan, paradoxalement, un actif qui prend de la valeur au

moment même où la production culturelle générique en perd.

Le Valais sur les listes Unesco

Le canton du Valais figure aujourd’hui sur la liste représentative du patrimoine culturel immatériel de l’humanité par plusieurs entrées qui le concernent directement. L’irrigation traditionnelle, dont les bisses du Valais (connus en allemand sous le nom de *Suonen*) constituent un élément central, a été inscrite en décembre 2023 dans le cadre d’une candidature multinationale²⁰. La saison d’alpage, inscrite la même année, couvre l’inalpe et la désalpe, la fabrication du fromage en chaudron commun, le combat de reines et l’ensemble des coutumes calendaires liées à l’estive²¹. Le Valais en est l’un des principaux foyers vivants. À ces deux inscriptions s’ajoutent l’alpinisme, inscrit en 2019 dans une candidature franco-italo-suisse au cœur de laquelle figure le Cervin, et le yodel, inscrit en décembre 2025 sur candidature strictement suisse²², dont le Haut-Valais reste l’une des terres de pratique. La Fête des Vignerons de Vevey, inscription vaudoise de 2016, étend le périmètre par voisinage viticole.

Cette densité d’inscriptions n’est pas anodine. Elle place le canton parmi les régions européennes les plus riches en patrimoine immatériel reconnu. Elle traduit aussi la qualité du travail d’inventaire mené depuis une vingtaine d’années par les services cantonaux et fédéraux, qui ont identifié et documenté une centaine de pratiques vivantes, du cor des Alpes à la fabrication des cloches de vache, de la culture du seigle de

montagne à la pratique du combat de reines, des récits liés aux mayens à l'art du jeu de hornuss. Chacune de ces pratiques est, à des degrés divers, vivante : elle a ses praticiens actuels, ses lieux d'exercice, ses occasions d'affichage public, ses transmissions familiales ou associatives.

Cet inventaire est un actif. Il l'est, d'abord, parce qu'il documente. Une pratique inventoriée est une pratique dont l'existence est constatée, dont les détails sont consignés, dont les porteurs sont identifiés. La documentation ne fait pas vivre la pratique, seuls les praticiens la font vivre, mais elle la protège contre l'oubli et facilite la transmission. L'inventaire est, ensuite, un actif parce qu'il ouvre l'accès à des programmes de soutien public, fédéraux comme cantonaux, qui financent partiellement les associations porteuses. Il est, enfin, ce répertoire de références authentiques, ancrées, vérifiables, dans lequel le canton puise pour construire un récit territorial qui ne soit ni générique ni reconstitué.

Coutume vivante, coutume folklorique

Il existe pourtant une distinction qu'on ne fait pas assez, et qui me paraît centrale. Une pratique culturelle peut être vivante ou folklorique. Ces deux états ne se distinguent pas par leur ancienneté, une coutume centenaire peut être folklorique et une pratique récente peut être vivante. Ils se distinguent par une chose plus simple : une coutume vivante produit du lien social entre ses participants ; une coutume folklorique produit du spectacle pour des observateurs.

Une fête patronale est vivante quand elle réunit les habitants d'un village qui la préparent ensemble, qui s'y reconnaissent, qui ressortent leurs costumes parce que ce sont leurs costumes, qui chantent parce qu'ils savent les chants depuis l'enfance. La même fête devient folklorique quand elle est organisée pour un public extérieur, quand les costumes sont loués, quand les chants sont appris par cœur la veille pour la performance. La frontière entre les deux états n'est pas franche, et la même cérémonie peut, selon la disposition de ses acteurs, glisser d'un état à l'autre. Mais elle existe, et tout le monde la sent, dans le canton, sans toujours savoir la nommer.

Le risque que court le Valais, et c'est un risque qu'il faut nommer parce qu'il est en partie déjà advenu, n'est pas la perte de ses traditions. Le risque est leur basculement progressif dans le folklore. Une fête de désalpe organisée principalement pour des visiteurs extérieurs. Un cor des Alpes joué en ouverture d'un congrès. Une raclette présentée par un costume traditionnel à des invités qui la photographieront. Aucune de ces situations n'est en soi condamnable, on peut faire du folklore avec dignité, et les revenus qu'il génère font vivre des familles. Mais si la balance bascule, et si le folklore devient le mode dominant d'existence des traditions valaisannes, alors le canton aura perdu ce qui faisait précisément la valeur de son patrimoine immatériel. Il sera devenu une vitrine de soi-même.

Ce que l'IA peut faire, et ce qu'elle ne peut pas

L'intelligence artificielle générative, dans ce paysage, joue un rôle ambivalent qu'il faut prendre au sérieux dans les deux sens.

D'un côté, elle accélère la production de contenu folklorique de qualité moyenne. Une vidéo de désalpe générée par IA, une description de tradition alpine rédigée en deux minutes, un faux cor des Alpes produit par un modèle audio, tout cela existe déjà, tout cela circule déjà sur les réseaux, et tout cela contribue à diluer dans un flux générique des éléments qui valaient précisément par leur authenticité. Le risque, pour un canton qui ne se positionnerait pas, est de devenir un signal indistinct dans la masse des contenus générés. Plus la production automatique de « tradition alpine » augmente, plus la tradition alpine réelle devient difficile à percevoir.

De l'autre côté, et c'est ce qui me semble décisif, l'IA peut être mise au service du patrimoine immatériel plutôt que contre lui. Elle peut documenter les pratiques avec une finesse jamais atteinte, capter et transcrire des heures d'entretiens avec des porteurs de tradition âgés, indexer des fonds d'archives sonores dont une partie restait inaccessible faute de moyens humains, restituer dans une base structurée les variantes régionales d'un chant, d'un rituel, d'une recette. Elle peut soutenir la transmission intergénérationnelle en rendant accessibles, à des praticiens en formation, des corpus d'enregistrements historiques que personne n'aurait eu le temps de regarder. Elle peut aider à reconstituer ce qui a été

partiellement oublié sans pour autant le falsifier, à condition que les usages soient gouvernés par les communautés concernées et non par des prestataires extérieurs.

Cette deuxième voie suppose une discipline : ne pas confondre documenter et générer. Documenter une tradition par l'IA n'est pas la même chose que générer du contenu sur cette tradition par l'IA. La première est un travail d'archivage et de mise en réseau qui sert les communautés porteuses ; la seconde est une production de contrefaçon qui leur fait concurrence. La distinction est claire en principe, plus floue en pratique, et elle dépend largement des choix techniques, contractuels et politiques qui seront faits par les acteurs publics et privés dans les années qui viennent. Le Valais a, sur ce plan, une carte à jouer qui ne tient ni au hasard ni au folklore : il peut devenir un terrain où l'on apprend, à l'échelle d'un territoire, à mettre l'IA au service du patrimoine immatériel. Il a la matière. Il a les institutions porteuses. Il a la légitimité historique, le pacte de Törbel servant là encore de point d'ancrage.

Économie de l'authenticité

Reste une question pratique : qu'est-ce que tout cela peut produire en valeur économique ?

La réponse n'est pas comptable : les bisesses et le cor des Alpes ne financent pas un canton. Le patrimoine immatériel ne se monétise pas directement, et les tentatives de le faire, billets d'entrée à des cérémonies traditionnelles, mise en scène de fêtes pour visiteurs payants, produisent presque

toujours du folklore. Mais le patrimoine immatériel, quand il reste vivant, irrigue tout ce qui se vend autour de lui. Il donne à un vin valaisan une histoire qu'aucune agence de communication ne peut reconstituer. Il donne à un fromage d'alpage une provenance qui se vérifie par la généalogie de l'alpage et la lignée de ses fromagers. Il donne à un séjour touristique long une qualité d'enracinement que les destinations standardisées ne peuvent pas offrir. Il donne, plus largement, au territoire entier, une signature reconnaissable.

Cette signature, à l'âge où tout devient générique par défaut, vaut beaucoup. Elle vaut d'autant plus que les voisins immédiats, Tyrol, Haute-Savoie, Val d'Aoste, Trentin, disposent souvent de patrimoines comparables et savent eux aussi les valoriser. La concurrence porte sur la qualité de la transmission vivante. Elle se gagne par la profondeur de l'inscription dans le territoire, par la sincérité des pratiques, par la capacité à articuler la tradition avec une économie qui en a besoin sans la défaire. Elle se perd, à l'inverse, par le folklore généralisé, par la déconnexion entre les habitants et leurs propres traditions, par la mise sous cloche d'objets culturels qu'on ne fait plus vivre.

Une responsabilité partagée

Le maintien d'un patrimoine immatériel vivant ne se décrète pas. Il dépend, d'abord, des praticiens eux-mêmes, ceux qui jouent du cor des Alpes par goût et non par contrat, ceux qui fabriquent leur fromage d'alpage selon des gestes appris en regardant leur père, ceux qui connaissent les chants litur-

giques de leur paroisse parce qu'ils les chantent depuis l'enfance. Sans eux, aucune politique publique ne peut rien.

Mais il dépend aussi des conditions économiques et institutionnelles qui rendent ces pratiques tenables. Une économie de montagne qui ne fait plus vivre ses habitants à l'année élimine les conditions de la transmission. Une intégration des nouveaux arrivants qui ne les associe pas aux pratiques locales rompt la chaîne de transmission. Une culture publique qui réduit le patrimoine immatériel à du folklore décoratif tue, lentement, ce qu'elle prétend protéger. À l'inverse, un canton qui maintient un capital humain qualifié résident crée les conditions pour que les traditions continuent d'être pratiquées par des gens qui les comprennent, qui les renouvellent et qui les transmettent. Le maintien des traditions et l'attractivité économique du territoire ne sont pas opposés. Ils se nourrissent l'un de l'autre, parce qu'un canton qui retient ses actifs qualifiés retient aussi des praticiens, des transmetteurs, des héritiers ; et parce qu'un canton dont les pratiques restent vivantes garde une part de ce qui le rend habitable.

Il dépend enfin des arbitrages politiques qui sont ou seront faits dans les prochaines années sur des sujets qui paraissent éloignés du patrimoine. La régulation de l'IA générative et de ses usages culturels. Les politiques d'accueil et d'intégration des nouveaux résidents. Les choix d'urbanisme, de logement et de transport qui rendent les villages tenables ou intenable. Les programmes scolaires, dans leur articulation entre culture cantonale et standardisation fédérale. Le statut

du bilinguisme, sur lequel le chapitre suivant s'attardera. Tous ces sujets, pris séparément, sont techniques. Pris ensemble, ils dessinent la possibilité ou l'impossibilité d'un Valais qui resterait porteur de son patrimoine immatériel sans le congeler ni le brader.

L'enjeu n'est donc pas de protéger le patrimoine immatériel contre la modernité. L'enjeu est de construire une modernité dans laquelle le patrimoine immatériel reste un mode actif de vie collective. Cette construction est plus exigeante que la simple inscription sur des listes de l'Unesco. Elle suppose des décisions, des dispositifs, et, surtout, des gens qui aient les moyens de continuer à habiter le canton, dans toutes les langues qui s'y parlent.

Bilinguisme et identité linguistique

La Raspille, frontière linguistique nette. Quatre-vingt mille locuteurs de Walliserdeutsch, dialecte parmi les plus archaïques d'Europe ; un franco-provençal valaisan en voie d'extinction. Le test le plus exigeant de la thèse, à l'âge où les grands modèles érodent les langues régionales en même temps qu'ils ouvrent enfin les outils pour les documenter.

Parmi les composantes du patrimoine immatériel, les langues sont la plus fragile et la plus stratégique à la fois.

À l'âge des grands modèles

Parmi les composantes du patrimoine immatériel, les langues sont la plus fragile et la plus stratégique à la fois. Les langues que parlent les Valaisans entre eux, dans leurs villages et leurs vallées, ne sont pas un détail régional. Elles sont le test le plus exigeant de la thèse de la tradition comme infrastructure de la modernité, parce qu'elles sont à la fois ce que la modernité numérique érode le plus mécaniquement et ce qu'elle peut documenter le plus puissamment.

Il y a peu d'endroits, en Europe occidentale, où une frontière linguistique se laisse pointer du doigt avec autant de précision que dans le canton du Valais. Si vous descendez la vallée du Rhône depuis Brigue en direction de Sion, vous traversez à un moment précis un ruisseau, la Raspille, qui marque depuis des siècles la séparation entre la zone alémanique du Haut-Valais et la zone romande du Valais central. La transition n'est pas progressive, comme elle peut l'être ailleurs. Elle est nette. La gare de Salgesch annonce ses trains en Walliserdeutsch ; la gare de Sierre, à quelques kilomètres en aval, les annonce en français. Sierre elle-même est bilingue par usage administratif, mais les deux communautés ne se mélangent guère, et le ruisseau qui les sépare existe dans la conscience des habitants au moins autant que dans la géographie.

Cette particularité, un canton officiellement bilingue, dont la frontière linguistique est ancienne, stable et localisée, est en soi remarquable. Elle l'est plus encore quand on se penche sur ce qui se parle réellement de chaque côté de la Raspille. Du côté alémanique, ce n'est pas l'allemand standard. C'est le Walliserdeutsch, l'un des dialectes les plus archaïques et les plus singuliers de toute l'aire germanique. Du côté francophone, ce n'est pas, ou plus, le patois, mais celui-ci, là où il subsiste, n'est pas du français : c'est du franco-provençal, une langue romane distincte qui a sa propre histoire et ses propres caractéristiques.

Le Valais est donc, d'un point de vue strictement linguistique, beaucoup plus qu'un canton bilingue français-alle-

mand. Il est un canton qui abrite, sur son territoire, plusieurs variétés linguistiques dont certaines sont parlées par moins de cent mille personnes au monde, et dont l'avenir, à l'âge des grands modèles d'intelligence artificielle, pose des questions inédites.

Le Walliserdeutsch comme langue rare

Commençons par le Haut-Valais. Le Walliserdeutsch est parlé aujourd'hui par environ huitante mille personnes²³, ce qui correspond, à peu près, à la population germanophone du canton. Linguistiquement, il appartient au groupe des dialectes alémaniques *les plus hauts*, ce qu'on nomme le *Höchstalemannisch*²⁴. Il a la particularité d'avoir conservé des traits archaïques que tous les autres dialectes germaniques ont perdus depuis le Moyen Âge. Le génitif *y* est encore vivant chez les locuteurs traditionnels. Les voyelles et certaines consonnes *y* ont gardé une forme proche du moyen haut allemand. La prosodie est si singulière que des locuteurs d'autres dialectes alémaniques suisses peinent à le comprendre, pour un germanophone formé à l'allemand standard, le Walliserdeutsch peut littéralement passer pour une autre langue.

Cette singularité tient à la géographie. Le Haut-Valais est encerclé par des hautes montagnes au nord, à l'est et au sud, et par la frontière linguistique à l'ouest. Cet enclavement a protégé le dialecte des évolutions qui, à partir de l'an mille, ont transformé les autres dialectes germaniques. Là où l'allemand standard s'est unifié et a effacé les variations régionales, le Walliserdeutsch est resté lui-même, et ses sous-va-

riantes, entre le Löttschental, le Goms, la vallée de Viège, la région de Brigue, ont conservé chacune leurs particularités. Un habitant de Saas-Fee, un autre de Zermatt, un troisième de Münster parlent tous le Walliserdeutsch, mais leur dialecte n'est pas tout à fait le même, et ils s'entendent à l'oreille en quelques phrases.

À cette singularité interne s'ajoute une diaspora. Aux treizième et quatorzième siècles, des paysans du Haut-Valais ont émigré par les hauts cols vers l'est et le sud, fondant des colonies dans le Piémont, en Vallée d'Aoste, au Tessin, aux Grisons, au Vorarlberg autrichien, au Liechtenstein. Leurs descendants, les Walser, parlent encore aujourd'hui des dialectes apparentés au Walliserdeutsch d'origine, parfois figés depuis sept siècles dans des vallées isolées. Ces îlots représentent une dizaine de milliers de locuteurs supplémentaires hors du canton, mais leur situation est plus précaire : en Italie, le Walser n'est presque plus transmis aux enfants. Le centre de gravité linguistique reste en Valais.

Le franco-provençal comme couche oubliée

Du côté romand, l'histoire est moins glorieuse. La langue qui se parlait jusqu'au dix-neuvième siècle dans le Bas et le Moyen Valais n'était pas le français, c'était le franco-provençal, ou plus précisément ses variantes valaisannes, parfois appelées *patois* par les habitants eux-mêmes. Le franco-provençal est une langue romane à part entière, distincte du français comme du provençal, et qui couvrait historiquement la Suisse romande, la Savoie, le Lyonnais et la Vallée d'Aoste.

Au dix-neuvième siècle encore, il était la langue ordinaire des villages valaisans. Le français standard ne s'imposait que par l'école, l'administration et l'Église.

Le franco-provençal valaisan a subi le sort commun aux langues régionales soumises à un État centralisateur : il a reculé, génération après génération, devant le français standard, jusqu'à ne plus être parlé que par une minorité vieillissante. Quelques poches subsistent, Évòlène est souvent citée comme la commune où le patois reste le plus vivant, mais l'essentiel s'est éteint dans les cinquante dernières années. Il existe des associations de défense, des dictionnaires, des cours, des concours de patois. Ce sont des efforts admirables, mais les véritables inversions de tendance restent rarissimes : le basque en Pays basque espagnol et le catalan en Catalogne en sont les exemples les plus aboutis, et ils supposent des conditions politiques, démographiques et institutionnelles que le Valais ne réunit pas pour le franco-provençal.

Cette asymétrie entre les deux versants linguistiques du canton est révélatrice. Le Walliserdeutsch tient, il est encore la langue ordinaire de la vie quotidienne dans le Haut-Valais, transmis aux enfants, parlé dans les commerces, présent dans les médias régionaux. Le franco-provençal valaisan, lui, ne tient plus. La même géographie alpine n'a pas suffi à protéger les deux. La différence tient probablement à plusieurs facteurs combinés, relation distincte à la langue de l'État, structure des institutions communales, place de l'Église dans la transmission, prestige relatif des langues standards. Mais

elle est là, et elle change la nature des questions à se poser pour l'avenir.

Ce que les grands modèles ne savent pas

Les grands modèles de langue, ces systèmes d'intelligence artificielle qui sous-tendent les outils dont l'usage se répand dans la décennie en cours, sont entraînés sur des corpus textuels gigantesques. Ces corpus sont, par construction, dominés par les grandes langues mondiales, anglais d'abord, mandarin, espagnol, français, allemand, et quelques autres. Pour ces langues, les modèles disposent de centaines de milliards de mots, de toutes les variations stylistiques, de tous les domaines de spécialité. Pour les langues plus petites, la masse de données disponible décroît rapidement. Pour les variétés régionales, les dialectes, les langues minoritaires, elle peut devenir critique.

Le français standard est très bien servi par les modèles actuels. Tout francophone valaisan qui interagit avec un assistant IA en français reçoit des réponses fluides, riches, idiomatiques, le modèle a vu, au cours de son entraînement, des centaines de millions de phrases françaises. L'allemand standard est dans une situation comparable. Mais le Walliserdeutsch, lui, n'existe pratiquement pas dans les corpus. Il n'a pas de tradition écrite normalisée, il est principalement oral, et le peu qui en existe sous forme textuelle, quelques recueils, quelques sites spécialisés, quelques transcriptions de chansons, pèse à peine quelques mégaoctets, là où l'allemand standard pèse plusieurs téraoctets. Pour un modèle, le Walliser-

deutsch est, à toutes fins pratiques, invisible. Le franco-provençal valaisan, encore moins documenté, l'est tout autant.

Cela a deux conséquences directes.

Premier risque : l'érosion accélérée

La première conséquence est que les outils d'IA, dans leur usage quotidien, accentueront probablement le phénomène d'érosion des langues régionales et minoritaires. Ce n'est pas une intention de leurs concepteurs ; c'est un effet mécanique. Quand un Haut-Valaisan utilise un assistant IA, il ne le fait pas en Walliserdeutsch, il le fait en allemand standard ou en anglais, parce que c'est ce que le modèle comprend. Quand il fait rédiger une lettre par un modèle, la lettre sort en allemand standard. Quand il utilise un outil de transcription, l'outil reconnaît mal son dialecte et le standardise par défaut. Chaque interaction avec un outil d'IA est, microscopiquement, un déplacement vers la langue dominante.

Ce déplacement existait déjà avant l'IA : la télévision, la presse, l'école, l'administration poussaient depuis longtemps dans la même direction. Mais l'IA introduit un changement d'échelle. Là où la télévision exposait les Haut-Valaisans à l'allemand standard pendant deux ou trois heures par jour, les outils d'IA s'invitent dans toutes les tâches d'écriture, de recherche, de communication, parfois plusieurs heures par jour, et toujours en langue standard. La pression standardisatrice devient continue.

Ce risque n'est pas spécifique au Valais. Toutes les langues minoritaires d'Europe sont concernées, le breton, l'occitan, le frison, le gallois, le sarde, le basque, le romanche. Et les premiers signaux observables dans ces régions vont tous dans le même sens : un déplacement vers la langue standard, plus rapide qu'avec les médias précédents, et qui s'accroît avec l'usage. Pour le Valais, cela signifie que sans intervention explicite, le Walliserdeutsch perdra du terrain plus vite dans les vingt prochaines années qu'il n'en a perdu dans les cent précédentes. Et le franco-provençal disparaîtra plus vite encore, ce qui, à l'état actuel, ne change pas grand-chose puisque sa disparition est déjà très avancée.

Deuxième opportunité : la documentation et la transmission

La seconde conséquence est de signe inverse, et c'est elle qui rend l'enjeu intéressant pour un essai prospectif. L'IA ne fait pas que diluer les langues minoritaires. Elle peut, à certaines conditions, devenir un outil puissant de leur documentation et de leur transmission.

Documenter une langue suppose de la transcrire, de l'analyser, d'en cartographier les variantes, de constituer des corpus, de produire des dictionnaires et des grammaires. Tout cela, jusqu'à hier, demandait des armées de linguistes, des décennies de travail, et des budgets que peu d'autorités régionales étaient prêtes à consentir. L'IA change cette équation. Un modèle de transcription automatique peut traiter en une nuit le contenu d'un fonds d'archives sonores qui aurait demandé plusieurs années à une équipe humaine. Un modèle

de reconnaissance vocale, entraîné sur quelques dizaines d'heures d'enregistrements bien documentés, peut commencer à transcrire des dialectes pour lesquels aucun outil n'existait. Un modèle de traduction, même imparfait, peut servir de pont initial pour faciliter l'accès des jeunes locuteurs à leur propre langue.

Ces possibilités ne sont pas théoriques. Le canton des Grisons les explore activement pour le romanche depuis quelques années, avec des résultats encourageants. Les régions basque et catalane investissent massivement dans la production de modèles entraînés sur leurs langues. Le Pays de Galles a fait de la souveraineté linguistique numérique un axe explicite de sa politique culturelle. Dans tous ces cas, le principe est le même : ne pas attendre que les grands modèles standards traitent correctement les langues minoritaires, ils ne le feront pas spontanément, parce que la rentabilité économique de cet investissement est nulle pour leurs concepteurs, mais constituer, à l'échelle régionale, les corpus et les modèles spécialisés qui le permettront.

Pour le Valais, la question est donc directe : le canton se contentera-t-il d'observer l'érosion accélérée de son patrimoine linguistique, ou prendra-t-il en main, comme d'autres l'ont fait, la documentation et la valorisation numérique de ses langues ? Les ressources existent. Les compétences existent : l'Idiap, basé à Martigny, est une institution reconnue internationalement dans le traitement automatique des langues, et la HES-SO Valais-Wallis, à Sion, peut contribuer au volet pédagogique et au transfert vers les acteurs locaux. Les

locuteurs existent encore, huitante mille pour le Walliserdeutsch, quelques centaines pour le franco-provençal. Ce qui manque, à ce jour, est une politique explicite et coordonnée.

Une carte stratégique

À l'âge des grands modèles, la diversité linguistique d'un territoire devient un capital stratégique d'une nouvelle nature. Pas seulement pour des raisons culturelles ou identitaires, qui sont déjà des raisons suffisantes, mais aussi pour des raisons économiques et politiques.

Ce capital est d'abord économique. Le territoire qui maîtrise la documentation numérique de ses langues régionales possède des compétences transposables. Les techniques utilisées pour transcrire le Walliserdeutsch peuvent être appliquées à d'autres langues sous-représentées. Les outils développés pour préserver le franco-provençal peuvent servir à des langues comparables ailleurs. Le marché des langues minoritaires, à l'échelle européenne, est plus large qu'on ne le croit, et il est un marché de niche structurellement protégé contre les acteurs globaux qui n'y verront jamais d'intérêt commercial direct.

Il est aussi politique, parce que la souveraineté linguistique numérique est un volet de la souveraineté tout court. Un canton qui sait documenter ses propres langues garde la main sur la manière dont elles sont représentées, archivées, transmises. Il ne dépend pas du bon vouloir d'une entreprise californienne pour que le dialecte de ses grands-parents existe encore dans les bases de données du futur. C'est un

point qui peut paraître abstrait à ce stade, mais qui ne le sera plus dans dix ans, lorsque la majorité des interactions humaines avec les machines passera par des modèles de langue dont la composition aura été décidée hors de Suisse.

Mais il est, plus profondément, identitaire. Une langue qui s'éteint emporte avec elle des manières de penser, de nommer, de relier qui ne se reconstruisent pas. Un patois disparu n'est pas seulement un objet folklorique de moins ; c'est une perte de vocabulaire, de catégories conceptuelles, de relation au territoire qui n'a aucun équivalent dans la langue dominante qui le remplace. Le Walliserdeutsch nomme le paysage alpin avec une précision que l'allemand standard n'a pas, parce qu'il a été forgé par ce paysage et pour lui. Quand il s'efface, le paysage ne devient pas plus simple, il devient moins lisible.

Un programme

Que faire, concrètement ? Le détail relèvera des chapitres de la quatrième partie, mais on peut en poser le cadre.

Le canton peut, en partenariat avec ses institutions de recherche, lancer un programme de constitution de corpus structurés du Walliserdeutsch et du franco-provençal valaisan, entretiens avec les derniers locuteurs traditionnels, transcriptions de fonds d'archives sonores, numérisation des recueils existants. Le coût d'un tel programme serait modeste à l'échelle d'un budget cantonal ; le gain, en termes de patrimoine et d'image, serait considérable.

Sur cette base, des modèles spécialisés peuvent être entraînés ou affinés, modèles de transcription, de reconnaissance vocale, éventuellement de traduction. Ces modèles n'ont pas à être à l'état de l'art mondial ni à concurrencer ChatGPT. Ils ont vocation à exister, à être disponibles pour les institutions et les usagers valaisans, et à servir de point d'appui pour la documentation et la transmission.

Les écoles, les radios régionales, les associations culturelles peuvent être associées à un effort de valorisation publique. Le Walliserdeutsch n'a pas besoin d'être sauvé. Il n'est pas en péril immédiat. Il a besoin d'être outillé pour rester vivant à l'âge où l'écrit standard envahit tous les usages. Le franco-provençal, lui, a besoin d'être documenté pendant qu'il en est encore temps, c'est-à-dire dans les quinze ou vingt prochaines années, après quoi les derniers locuteurs traditionnels auront disparu.

Cette approche n'a rien de défensif. Le Valais possède, dans ses langues, un capital qu'il sous-exploite encore largement. Le moment est venu d'en faire quelque chose.

Vigne, fromage, alpage

Les trois chapitres précédents ont posé un héritage : institutions communautaires héritées de Törbel et avant, patrimoine immatériel inscrit pour partie à l'Unesco, paysage linguistique d'une singularité rare.

Trois métiers, la vigne, le fromage, l'alpage, concentrent ce qui est possible et ce qui est risqué.

Les métiers ancestraux augmentés

L'héritage qu'on a décrit — institutions communautaires, patrimoine immatériel, paysage linguistique — forme un capital. Mais c'est un capital dormant si rien ne l'active. Les chapitres qui s'ouvrent maintenant descendent dans les métiers où ce capital prend corps, où il devient, ou non, valeur économique. C'est dans la vigne, dans le fromage, dans l'alpage, dans les cabinets médicaux et de conseil, dans les hôtels de vallée, que la thèse de cet essai se vérifie ou s'invalidé. Si la tradition est vraiment l'infrastructure de la modernité, et non sa relique sympathique, elle doit produire dans ces lieux des effets mesurables.

Dans ces lieux concrets se joue, presque sans qu'on le voie, une transformation silencieuse : l'irruption de l'intelligence

artificielle dans des métiers qui se transmettent depuis des siècles par le geste, l'œil et l'habitude. Le bisse cognitif évoqué au premier chapitre commence à y produire ses effets, en captant à l'amont les expertises, les ressources documentaires, les capacités techniques des hubs urbains, et en les rendant disponibles au plus près des terroirs et des praticiens qui en avaient été progressivement privés.

Trois métiers concentrent l'économie de l'authenticité valaisanne : la vigne, le fromage, l'alpage. Petite échelle, diversité remarquable, transmission fragile, signature territoriale qui se vérifie dans le verre ou sur l'assiette.

La vigne : un patrimoine génétique et morcelé

Le Valais est, de loin, le premier vignoble suisse. Près de cinq mille hectares plantés sur la rive droite du Rhône²⁵, de Martigny à Loèche, soit le tiers de la surface viticole de la Confédération²⁶. Une cinquantaine de cépages en culture, dont une dizaine d'indigènes²⁷, Petite Arvine, Cornalin, Humagne blanche, Humagne rouge, Amigne, Rèze, Païen, qui ne se trouvent presque nulle part ailleurs au monde. Le vignoble le plus haut d'Europe, à Visperterminen, dépasse les mille mètres d'altitude²⁸. Et derrière ces chiffres, une réalité moins glorieuse : vingt-deux mille propriétaires se partagent quelque huitante mille parcelles dans soixante-cinq communes viticoles²⁹, ce qui en fait l'un des vignobles les plus morcelés au monde.

Ce morcellement est à la fois la grandeur et la faiblesse du Valais viticole. Sa grandeur, parce qu'il garantit une diversité

de terroirs, de microclimats et de pratiques que peu de régions peuvent revendiquer. Le Cornalin de Salquenens ne goûte pas comme celui de Saillon. La Petite Arvine de Fully a un sel que celle de Chamoson n'a pas tout à fait, parce que les sous-sols ne sont pas les mêmes, ceux de Fully prolongent le socle granitique du massif du Mont-Blanc, ceux de Chamoson reposent sur des cônes alluvionnaires différents. Cette finesse de réglage, irréductible à toute homogénéisation industrielle, est ce qui justifie les meilleurs prix.

Sa faiblesse, parce que le morcellement complique tout. Les vigneron-encaveurs, qui élaborent leur vin à partir de leurs propres vignes, sont quelques centaines. Mais à côté d'eux subsistent des dizaines de milliers de propriétaires de petites parcelles, souvent quelques ares, hérités de génération en génération. Toute une catégorie de « vigneron du dimanche », actifs en deuxième activité, retraités, héritiers, atteint aujourd'hui l'âge où la transmission devient critique, et la relève n'est pas toujours là. Les coopératives, qui regroupent les apports des petits propriétaires, restent un pilier mais subissent la double pression de la baisse de consommation suisse et de la concurrence des vins étrangers. Le canton a connu, ces dernières années, une crise de surproduction qui a conduit au déclassement de plusieurs millions de litres en simple vin de table, dans le silence pudique d'une filière qui n'aime pas montrer ses difficultés.

C'est dans ce paysage à deux vitesses, quelques centaines d'élites artisanales d'un côté, une longue traîne de petits pro-

priétaires fragiles de l'autre, que l'IA s'invite. Et elle ne s'invite pas de la même manière selon où l'on se trouve.

Ce que l'IA peut faire pour la vigne

Pour les vigneron-encaveurs de qualité, l'IA arrive comme un assistant supplémentaire qui ne change pas la nature de leur métier mais qui en élargit les possibilités. Elle aide à anticiper les vendanges en croisant données météorologiques fines et historique de maturation parcelle par parcelle. Elle assiste la viticulture de précision en interprétant les images satellitaires ou de drones pour cartographier les stress hydriques, les maladies fongiques naissantes, les variations de vigueur. Elle facilite la documentation d'origine, chaque bouteille peut, sans coût significatif, embarquer un dossier numérique riche qui documente sa parcelle d'origine, son millésime, ses conditions de vinification. Elle accélère les démarches administratives, la communication multilingue avec des clients étrangers, la rédaction des fiches techniques. Pour des structures qui restent artisanales par choix, c'est un multiplicateur précieux qui ne remet pas en cause leur identité.

Mais il y a plus, et c'est là que le basculement compétitif décrit aux chapitres précédents prend toute son épaisseur dans le secteur viticole. Pendant deux décennies, les vigneron valaisans ont vu leurs marges comprimées par deux concurrences distinctes. Par le bas, les vins étrangers à coût de production très inférieur, sud-italien, espagnol, sud-américain, et plus récemment d'Europe de l'Est, ont occupé les seg-

ments d'entrée et de milieu de gamme à des prix que les structures suisses ne pouvaient pas suivre. Par le haut, les grandes maisons internationales et leurs équipes marketing ont capté la visibilité dans les guides, les compétitions, les médias spécialisés, en mobilisant des moyens que peu de domaines valaisans pouvaient égaler. Au milieu, le vigneron valaisan a tenu sur ce qu'il savait faire mieux que les uns et les autres, la singularité de son cépage, la précision de son terroir, la relation directe avec ses clients.

L'IA générative, bien employée par un vigneron-encaveur qui sait orchestrer ses outils, change cette équation. La rédaction d'une fiche de dégustation pour chaque cuvée, dans trois ou quatre langues, qui aurait demandé l'appui d'une agence de communication, se fait en interne en quelques heures par millésime. Le dossier de candidature pour un concours international, traduit, formaté, illustré, passe à la portée d'une structure de cinq personnes. La présence numérique du domaine – site web multilingue, contenus éditoriaux réguliers, réponses aux demandes étrangères – qui supposait des prestataires extérieurs coûteux, devient une activité tenable à temps partiel par un seul collaborateur. Le marketing du domaine, qui était un poste de coût quasi-impossible à amortir pour un domaine moyen, devient économiquement viable au niveau qualitatif des grandes maisons. À conditions équivalentes, le rapport de force entre un domaine de cinquante hectares en Bourgogne et un domaine de quinze hectares en Valais se rééquilibre, parce que la différence de moyens humains pèse moins lourd qu'avant sur la production des contenus et la maîtrise de la présence internationale.

Pour les petits propriétaires fragiles, l'enjeu est différent et plus inquiétant. L'IA peut les aider, un outil de diagnostic phytosanitaire à partir d'une photo de feuille, un assistant qui rédige les déclarations à l'Office cantonal de la viticulture, une interface qui suit l'évolution des prix et des stocks, mais elle peut aussi accélérer leur marginalisation si elle est appropriée d'abord par les gros acteurs. Le risque n'est pas que l'IA détruise le vignoble valaisan. Le risque est qu'elle creuse l'écart entre une élite équipée et une masse d'amateurs déclassés, et que la transmission des petites parcelles s'interrompe plus brutalement encore qu'elle ne le ferait sans elle.

Une politique publique a ici un rôle à jouer. Mettre à disposition des petits propriétaires des outils d'IA mutualisés, accessibles, conçus pour leur réalité, n'est pas un caprice technologique. C'est une condition pour que la richesse du vignoble valaisan, qui tient autant à son élite qu'à sa longue traîne, survive à la prochaine génération. Le canton, l'Office cantonal de la viticulture, l'Interprofession de la vigne et du vin, et les institutions de recherche valaisannes (HES-SO Valais, Agroscope) ont ici un terrain d'action évident, qui ne demande qu'à être organisé.

Le démultiplicateur de productivité qu'apportent ces outils ne se déclenche pas par leur seule présence. Il suppose, en amont, une intelligence du terroir qui ne s'apprend pas en école : un vigneron-encaveur de cinquante ans sait, parcelle par parcelle, ce que le sous-sol y donne, à quel moment se tient la maturité phénolique sur tel coteau, et comment raconter ces faits à un sommelier japonais ou à un acheteur

new-yorkais d'une manière qui les rende désirables. Cette double maîtrise, du terroir et de sa narration, est ce que l'IA peut prolonger mais non remplacer. Un assistant numérique opéré par un jeune collaborateur produit des fiches techniques correctes, mais ne distingue pas le détail de millésime qui fait basculer une dégustation. La transformation du métier viticole valaisan se jouera moins dans la formation des nouveaux entrants, qui apprendront vite les outils, que dans la capacité du canton à faire des vigneron-encaveurs expérimentés les architectes de leur propre stratégie de communication, de commercialisation et de transmission.

Le cas particulier des cépages indigènes

Il y a un autre enjeu, plus discret mais probablement décisif sur le long terme : la valorisation numérique des cépages indigènes. La Petite Arvine est passée de moins de quarante hectares en 1991 à environ deux cent cinquante hectares aujourd'hui³⁰. C'est un cas exemplaire de remontée, un cépage qui avait failli disparaître et qui a retrouvé sa place par un travail patient des vigneron et des œnologues, et par une meilleure reconnaissance internationale. Le Cornalin, l'Humagne blanche, l'Amigne, la Rèze ont connu des trajectoires comparables.

Cette remontée n'est pas terminée. Elle suppose, pour se prolonger, que les cépages indigènes valaisans soient documentés finement, non pas seulement par des fiches techniques administratives, mais par tout ce qui fait leur singularité génétique, organoleptique, agronomique, historique.

Cette documentation, à l'âge de l'IA, peut devenir un actif. Imaginons un corpus structuré, ouvert ou semi-ouvert, qui réunit pour chaque cépage indigène l'ensemble des connaissances accumulées : profils ADN, descriptions ampélographiques, analyses sensorielles, données de millésimes, mentions historiques, témoignages de vigneron. Un tel corpus ne se construit pas en un an, mais il est techniquement à portée. Et il deviendrait, à l'échelle internationale, une référence à laquelle tout sommelier, tout amateur sérieux, tout modèle d'IA œnologique ferait appel pour parler des vins valaisans. La Petite Arvine devient, par sa simple documentation rigoureuse, plus citable et plus reconnaissable que les cépages comparables qui n'auraient pas fait ce travail.

C'est un investissement de souveraineté culturelle au sens propre : décider de la manière dont nos cépages sont représentés dans la culture mondiale du vin, plutôt que de laisser cette représentation se construire ailleurs et sans nous.

Le fromage d'alpage : une économie territoriale

Passons aux pâturages. Le fromage d'alpage valaisan, dont le Raclette du Valais AOP est la figure emblématique, repose sur une chaîne territoriale dense que peu de cantons peuvent égaler. La filière compte aujourd'hui environ trois cent quarante producteurs de lait, vingt-cinq fromageries de plaine, une cinquantaine de fromageries d'alpage³¹ et plusieurs caves d'affinage certifiées. Près de huit cents personnes y travaillent, soit environ cinq cent septante postes à temps plein³². La valeur ajoutée directe générée par la filière atteint

cinquante-deux millions de francs annuels³³, non pas un poids économique majeur à l'échelle cantonale, mais un poids significatif dans l'économie des vallées de montagne où elle se déploie.

Cette filière a une particularité historique qui la relie directement au chapitre 4 sur les communs. L'économie laitière estivale en Valais est restée longtemps, et l'est encore, dans certains alpages, sous la gouvernance des bourgeoisies et des consortages. Les pâturages d'altitude, la transformation collective du lait, la fabrication des meules, l'entretien des chalets d'alpage et la répartition entre ayants droit ont été, pendant des siècles, gérés par des sociétés d'alpage dont le fonctionnement obéit aux principes que nous avons examinés. C'est dire que le fromage d'alpage valaisan n'est pas seulement un produit. C'est, indissociablement, le produit d'une institution. Et c'est précisément ce lien entre produit et institution qui en fait la valeur, et qui le distingue d'un fromage industriel comparable produit ailleurs sous un cahier des charges plus permissif.

Le Raclette du Valais AOP, inscrit au registre fédéral depuis 2007, codifie juridiquement cette singularité³⁴. La production du lait, sa transformation et son affinage doivent avoir lieu exclusivement dans le canton. Le lait doit être cru, transformé dans des fromageries artisanales, traditionnellement dans des cuves en cuivre. Le fromage doit reposer sur des planchettes en bois brut d'épicéa, vieillir au moins trois mois s'il est destiné à la fonte. Chaque meule porte une marque de caséine qui assure sa traçabilité. Et seul le fromage produit

avec le lait d'alpage peut porter la mention « fromage d'alpage », c'est-à-dire le fromage des sept cents tonnes annuelles que produisent les alpagistes³⁵ pendant les quelques semaines d'estivage.

Ce que l'IA peut faire pour la filière laitière

Sur le plan opérationnel, l'IA peut soutenir la production. Capteurs sur les vaches pour anticiper les maladies et les chaleurs. Suivi de la qualité du lait en temps réel. Modèles de prédiction de pâturage qui aident à gérer la rotation des troupeaux selon la croissance de l'herbe et les conditions météorologiques. Documentation automatique des opérations de traite et de fromagerie pour répondre aux exigences de traçabilité de l'AOP sans alourdir le travail quotidien. Pour des fromageries d'alpage qui fonctionnent souvent avec une équipe de deux ou trois personnes pendant l'estive, et où les gestes décisifs reposent encore sur le jugement du fromager au-dessus de sa cuve de cuivre, ce type d'assistance est un soulagement plus qu'une transformation. Il libère du temps administratif pour préserver du temps de métier.

Sur le plan de la valorisation, l'IA peut faire bien davantage, et c'est ici que se joue le basculement compétitif pour la filière. Le Raclette du Valais AOP fait face à une concurrence permanente d'autres fromages à raclette produits en France, en Allemagne, ou même ailleurs en Suisse, sous des cahiers des charges plus permissifs et à des coûts de production très inférieurs. La protection juridique du sigle AOP est indispensable mais insuffisante : les consommateurs, dans leur

grande majorité, ne distinguent pas un raclette du Valais d'un raclette fabriqué en plaine sans aucune restriction. Le différentiel de prix qui devrait justifier l'origine est constamment menacé par la banalisation du nom commun.

L'IA ne résoudra pas seule cette question, mais elle peut puissamment outiller la défense de la signature valaisanne. Une plateforme territoriale qui rendrait accessible la mémoire vivante de chaque alpage, entretiens transcrits, cartes interactives, recettes documentées, lignées de fromagers, correspondances entre alpages, ferait du Raclette du Valais AOP non plus un simple produit étiqueté, mais un produit narré et traçable jusqu'à sa parcelle d'origine. Chaque meule pourrait embarquer, dans son code de caséine, un dossier numérique riche qui suit sa trajectoire de l'alpage à l'assiette. Cette qualité de récit et de traçabilité est précisément ce que les fromages industriels concurrents ne peuvent pas reproduire sans falsification, parce qu'ils n'ont ni les institutions porteuses, ni la mémoire incarnée, ni les pratiques vivantes qui en font la matière.

Le coût de production restera toujours plus élevé en Valais qu'en plaine, et c'est très bien ainsi, parce que c'est le prix de la qualité. Mais la valeur perçue par le consommateur peut être considérablement augmentée par une narration outillée, accessible et vérifiable. Cette capacité narrative n'était pas économiquement possible il y a cinq ans. Elle l'est aujourd'hui. Cet effet joue surtout en vente directe et auprès des prescripteurs ; en grande distribution, où l'acheteur arbitre sur volumes et marges, la narration alimente plus indirectement

la marque AOP qui justifie le rayon premium. Elle suppose, comme pour le vignoble, une coordination cantonale entre l'Interprofession Raclette du Valais AOP, les filières laitières, les autorités cantonales, les opérateurs publics, et la volonté politique de financer une infrastructure narrative de long terme.

L'alpage comme système

Reste à dire un mot de l'alpage lui-même, comme système, indépendamment de ce qu'on y produit. L'alpage valaisan, dans sa configuration traditionnelle, n'est pas seulement un pâturage d'altitude. C'est un dispositif articulé entre village, mayen et alpage, les « trois étages » qui structurent encore l'organisation spatiale de nombreuses vallées. Le village d'hiver. Le mayen au printemps et à l'automne, où la famille montait avec ses bêtes au gré de la fonte des neiges et de la repousse de l'herbe. L'alpage en plein été, où les troupeaux étaient confiés à un alpagiste collectif. Cette articulation n'est plus pleinement vivante, beaucoup de mayens sont devenus des résidences secondaires, beaucoup d'alpages ont été regroupés ou abandonnés, mais elle reste lisible dans le paysage et dans la mémoire.

L'IA ne fera pas revivre le système des trois étages. Elle peut, en revanche, aider à le documenter avant qu'il ne s'efface. Une cartographie fine des mayens du canton, croisée avec leurs usages historiques, leur état actuel et leurs propriétaires, deviendrait un outil de gestion territoriale précieux. Une documentation des savoir-faire d'alpage — gestion

des troupeaux, techniques de fromagerie, calendriers de transhumance — assurerait que ces compétences ne se perdent pas avec la génération qui les détient encore. Une analyse des données environnementales, végétation, climat, faune, érosion, soutiendrait la gestion durable des hauts pâturages dans un contexte de changement climatique qui les transforme rapidement.

Tout cela suppose des choix politiques. Aucun de ces projets ne se mène à l'échelle d'un alpagiste isolé ou d'une bourgeoisie de petite taille. Ils demandent une coordination cantonale, des partenariats avec les institutions de recherche, et une volonté de financer des travaux dont les retombées ne se mesurent pas en chiffre d'affaires immédiat mais en patrimoine constitué pour le long terme. Un canton est, en principe, mieux placé qu'un acteur privé pour ce type de travail, parce que sa temporalité est celle de ces projets, longue, patiente, orientée patrimoine.

Une économie de l'authenticité outillée

Vigne, fromage, alpage : ces trois métiers partagent une même particularité économique. Leur valeur ne se construit pas par le volume mais par la signature. Personne ne paiera un Cornalin valaisan le prix d'un grand Bourgogne s'il n'est qu'un vin rouge alpin parmi d'autres. Personne ne paiera un fromage d'alpage à son juste prix s'il n'est qu'une raclette parmi d'autres. La signature, c'est-à-dire ce qui rend un produit reconnaissable, traçable, ancré, est le levier économique

principal de ces filières, et probablement le seul qui résiste à la concurrence internationale.

Cette signature est aujourd'hui maintenue principalement par des traditions vivantes, des appellations protégées, et le travail patient des praticiens. À l'âge de l'IA, elle peut être maintenue mieux encore, par une documentation et une valorisation numériques qui rendent visible ce qui restait jusqu'ici implicite. Le basculement compétitif, dans ces métiers ancestraux, n'est pas affaire de production accélérée, la vigne pousse à son rythme, le fromage mûrit à sa vitesse, mais de capacité narrative et commerciale démultipliée. Une exploitation viticole familiale qui pouvait, hier, produire vingt mille bouteilles par an mais ne savait pas parler à un sommelier japonais ou à un acheteur new-yorkais peut désormais faire ce travail commercial avec les mêmes ressources humaines. Une fromagerie d'alpage qui ne pouvait pas se rendre visible au-delà du cercle de ses clients réguliers peut désormais documenter et raconter sa lignée, son terroir, ses gestes, et capter une partie des consommateurs qui paient cher l'authenticité quand ils savent la reconnaître.

Ces effets ne se produisent pas d'eux-mêmes. Comme dans les autres secteurs, c'est le praticien expérimenté qui orchestre les outils ; sans lui, l'IA produit de la communication générique, indifférenciée. Avec lui, elle démultiplie ce qui rendait ces métiers irremplaçables.

Cette signature outillée suppose des choix de gouvernance, qui détient les corpus, qui les rend accessibles, à quelles

conditions, sur quelle base juridique. Elle suppose des partenariats, entre filières, institutions de recherche, autorités cantonales, plateformes numériques. Et elle suppose une vision, l'idée qu'un vignoble, une filière laitière, un système d'alpage ne sont pas seulement des secteurs économiques, mais des éléments d'identité territoriale qui méritent d'être pensés ensemble.

Cette vision n'est pas, à ce jour, formulée explicitement à l'échelle du canton. Elle existe en pointillés chez les interprofessions et à Promotion économique Valais, et gagnerait à être articulée.

Au-dessus de sa cuve de cuivre, l'œil sur la cuisson du caillé, le fromager d'alpage continuera de juger seul du moment où prendre la masse. Le geste ne change pas. Ce qui change, c'est tout ce qui le précède et tout ce qui le suit : la documentation de la lignée, la traçabilité de la meule, la narration accessible jusqu'à l'assiette new-yorkaise. Le canton qui aura su outiller ce qui entoure le geste, sans toucher au geste, aura compris ce que l'IA peut, et ne peut pas, faire pour ses métiers ancestraux.

Tourisme

Le déplacement central : cesser de penser le tourisme comme une industrie qui produit des nuitées, le penser comme un système d'accueil articulé à la résidence permanente. La Lex Weber relue comme boussole, et l'infrastructure du séjour productif comme véritable opportunité de la décennie.

Penser le tourisme valaisan non comme une industrie qui produit des nuitées, mais comme un système d'accueil articulé avec la résidence permanente.

De la saison au séjour, du week-end à la résidence

Le tourisme partage avec la vigne, le fromage et l'alpage la caractéristique économique d'une valeur qui tient à la signature et non au volume. Mais à une échelle différente : il pèse environ un septième du produit cantonal, et il est, par nature, le secteur qui se prête le moins à la productivité industrielle. Sa transformation pose donc des questions d'une autre nature.

Aucun sujet de cet essai n'aura été plus discuté en Valais que celui-ci. Tout le monde est d'accord pour dire qu'il faut transformer le tourisme. Personne n'est tout à fait d'accord sur la nature de la transformation. Et le canton, depuis vingt

ans, vit avec cette ambiguïté en faisant à la fois trop et pas assez, trop pour préserver son authenticité, pas assez pour capter les mutations qui se jouent ailleurs.

Plutôt que de réécrire vingt ans de stratégie touristique, ce chapitre propose un déplacement de regard : penser le tourisme valaisan non comme une industrie qui produit des nuisances, mais comme un système d'accueil articulé avec la résidence permanente. Ce déplacement, qui paraît mineur, change tout. Il aligne la question touristique avec le fil que cet essai tient depuis le chapitre 3, celui du capital humain qualifié résident. Et il rend lisibles, une fois opéré, les choix qui restent à faire et le rôle que l'IA peut y tenir.

Ce que le modèle ski-only a produit, et ce qu'il ne produit plus

Regardons lucidement ce que le tourisme valaisan a été, à l'apogée de son modèle classique. Une économie des saisons, polarisée autour de l'hiver pour les destinations de ski et de l'été pour la randonnée et la culture. Un parc immobilier dimensionné pour des flux de courte durée, résidences secondaires occupées quelques semaines par an, hôtellerie alpine taillée pour les pics de saison, infrastructures de remontées mécaniques dont la rentabilité repose sur des semaines à très haute fréquentation. Un récit territorial centré sur le paysage, la neige, les sommets, la gastronomie de raclette et de vin. Et, sur le plan de l'emploi, une concentration sur des métiers à valeur ajoutée modeste, service, hébergement, maintenance, restauration, assurés en partie par une main-d'œuvre saisonnière non valaisanne.

Ce modèle a fonctionné pendant un demi-siècle. Il a apporté de la prospérité aux vallées, financé des infrastructures considérables, soutenu une économie de villages qui auraient sinon été marginalisés par la mécanisation agricole. Il a aussi imposé sa logique : urbanisme adapté aux flux de week-end, logements transformés en résidences de location courte, services calibrés pour ouvrir et fermer au rythme des saisons, identité territoriale partiellement façonnée par le regard du visiteur extérieur. C'est dans ce dernier point que se joue le risque de Disneyfication évoqué au chapitre 5.

Ce modèle ne produit plus ce qu'il produisait. Trois pressions extérieures convergent sur lui, que les acteurs du secteur pourraient citer dans leur sommeil. Le climat, qui rend l'enneigement fiable sous mille huit cents mètres statistiquement instable sur les horizons 2030-2040 ; une bonne partie du domaine skiable valaisan de moyenne altitude devient, saison après saison, dépendante de la production artificielle de neige, qui consomme énergie et eau dans des proportions qui posent à la fois des questions économiques et politiques. Les stations de haute altitude, Zermatt, Saas-Fee, Verbier dans sa partie haute, restent compétitives, mais elles ne peuvent porter à elles seules l'économie touristique du canton. La démographie, qui voit vieillir les générations européennes traditionnelles du ski alpin pendant que les générations suivantes développent d'autres pratiques sportives, d'autres rapports au voyage, d'autres budgets ; le ski alpin n'est plus le sport quasi-universel des classes moyennes européennes des années 1980, il devient progressivement un loisir d'amateurs convaincus, plus âgés, plus aisés, et statisti-

quement moins nombreux d'une décennie à l'autre. La concurrence, enfin, des autres territoires alpins, Tyrol, Haute-Savoie, Vallée d'Aoste, Trentin, qui n'attendent pas que le Valais se réinvente pour le faire et qui ont pris une avance perceptible sur des segments précis : tourisme estival, gastronomie reconnue, séjours hors saison, expériences thématiques. Le canton n'a plus, depuis longtemps, le monopole des éléments qui font sa spécificité.

À ces trois pressions extérieures s'ajoute une fragilité interne au modèle lui-même. Une économie qui repose sur les pics de saison génère une fragilité chronique : les emplois sont précaires, les logements pour saisonniers manquent, les services hors saison se contractent, les villages se vident hors des semaines à forte fréquentation. Cette fragilité — longtemps acceptée comme le prix à payer — devient difficilement compatible avec les attentes contemporaines en matière de qualité de vie et d'emploi. Ce n'est pas seulement un problème de visiteurs, c'est un problème pour ceux qui vivent à l'année dans les vallées.

Le tourisme comme système d'accueil

Plutôt que de continuer à penser le tourisme comme une industrie qui produit des nuitées, je propose de le penser comme un système d'accueil. C'est-à-dire un dispositif territorial qui sait recevoir des humains pour des durées variables, depuis le simple visiteur d'un week-end jusqu'au résident à l'année, en passant par toutes les durées intermédiaires, séjour long, télétravailleur en immersion, retraité actif, étu-

diant en formation, artiste en résidence, entrepreneur en re-localisation partielle.

Ce déplacement aligne le tourisme sur la question centrale du canton, qui est, on l'a vu, celle du capital humain qualifié résident. Les visiteurs et les résidents ne sont plus deux catégories étanches, ils forment un continuum. Et la qualité de la prise en charge des visiteurs sur les séjours moyens et longs devient le terrain naturel de l'attraction de futurs résidents. Quelqu'un qui vient passer trois mois à Nendaz pour télétravailler depuis un chalet est déjà à mi-chemin d'une installation à l'année. Inversement, un canton qui sait offrir aux résidents permanents une qualité de vie cohérente — services qui ne ferment pas, espaces de travail accessibles, vie culturelle non saisonnière — devient mécaniquement plus attirant pour les séjours longs.

Cette articulation entre tourisme et résidence ne se décrète pas par une affiche. Elle suppose que chaque levier de la politique territoriale soit pensé dans cette perspective. L'urbanisme, les communes touristiques peuvent-elles préserver une part suffisante de leur parc immobilier pour les résidents permanents et les séjours longs, ou laissent-elles la résidence courte tout absorber ? La fiscalité, les communes savent-elles distinguer fiscalement les résidences secondaires de courte durée des résidences de moyen séjour qui contribuent à la vie locale ? Les services, les écoles, les commerces, les soins de santé restent-ils dimensionnés pour la population permanente, ou se contractent-ils au rythme des départs hors saison ? La connectivité, les vallées sont-elles équipées pour per-

mettre à un télétravailleur d'y produire son métier dans des conditions équivalentes à celles d'un hub urbain ? La culture, les saisons culturelles sont-elles continues, ou se concentrent-elles sur les pics de fréquentation ? À chacune de ces questions, les réponses ne sont pas évidentes. Mais elles sont articulables si on accepte de les penser ensemble plutôt qu'en silos sectoriels.

Lex Weber, contrainte et boussole

La Lex Weber structure depuis l'acceptation populaire de mars 2012, et formellement par la loi entrée en vigueur en 2016³⁶, le rapport entre tourisme et résidence dans toutes les communes alpines suisses. La loi a plafonné à vingt pour cent la part des résidences secondaires dans les communes concernées, ce qui a produit un effet immédiat sur le marché immobilier valaisan : raréfaction de l'offre nouvelle de résidences secondaires, valorisation des biens existants, déplacement des promoteurs vers d'autres types de produits.

Cette loi a été accueillie en Valais avec une réticence qui n'a jamais entièrement disparu. Elle est souvent perçue comme une contrainte imposée de l'extérieur, par un canton, Vaud, qui n'avait pas le même intérêt que le Valais à préserver les possibilités de développement immobilier alpin de ce dernier. Cette lecture est compréhensible, et la frustration des communes touristiques valaisannes face à une loi adoptée par un vote où les cantons non concernés ont eu un poids déterminant n'a rien d'illégitime. Elle est, malgré tout, partielle. La Lex Weber a aussi joué un rôle de boussole. Elle a

contraint le canton à penser au-delà de la croissance par les résidences secondaires, à interroger les modèles économiques de ses communes touristiques, à explorer des alternatives au lit froid qui dort onze mois sur douze. Ce sont précisément les bonnes questions, même si elles ont été posées brutalement par une instance extérieure.

Aujourd'hui, la Lex Weber peut être lue comme un cadre qui rend possible précisément le déplacement que je propose dans ce chapitre. Si les résidences secondaires de courte durée sont plafonnées, alors le foncier disponible doit aller, en partie au moins, vers des usages qui font vivre les communes à l'année, résidences de moyen séjour, hébergements pour télétravailleurs, logements pour résidents permanents et pour saisonniers, espaces de travail partagés. Cette redistribution n'est pas garantie par la loi seule. Elle suppose des choix d'urbanisme, de fiscalité communale, de gouvernance des bourgeoisies, et c'est exactement le genre de choix qui manque encore.

Ce que l'IA change pour le tourisme

L'intelligence artificielle entre dans le tourisme par plusieurs portes. Deux d'entre elles sont déjà bien identifiées et activement explorées par d'autres territoires.

La personnalisation de l'offre, d'une part : les grandes plateformes internationales, moteurs de recherche, comparateurs, agences en ligne, utilisent déjà massivement l'IA pour orienter les visiteurs vers les destinations qui maximisent leurs propres marges. Pour le Valais, cela signifie que la visi-

bilité de ses offres dépend de plus en plus d'algorithmes qu'il ne maîtrise pas, et que l'effort de marketing classique, campagnes, salons, brochures, perd progressivement son levier au profit d'une présence numérique qui doit être pensée différemment. Cela relève en partie du travail que mène déjà Valais/Wallis Promotion, mais l'échelle du défi dépasse les outils traditionnels. C'est probablement ici que la notion de visibilité dans les résultats des grands modèles d'IA devient stratégique : un visiteur qui prépare son séjour en interrogeant un assistant conversationnel ne consulte plus dix sites de stations ; il reçoit deux ou trois suggestions, dont la formulation et la hiérarchie sont décidées par le modèle. Être bien représenté dans les corpus que ces modèles consomment devient un actif commercial direct.

L'expérience touristique elle-même, d'autre part : l'IA permet, à coût modeste, des choses qui étaient hier coûteuses ou impossibles. Médiation patrimoniale dans plusieurs langues, y compris des langues que les guides humains du canton ne maîtrisent pas. Recommandations contextuelles selon la météo, la saison, le profil du visiteur. Assistance à la planification d'itinéraires. Traduction en temps réel pour des visiteurs venus de loin. Cette dimension n'est pas révolutionnaire en soi, d'autres territoires l'expérimentent, mais elle est rapidement banalisée par les attentes des visiteurs, et son absence devient pénalisante.

La porte la plus stratégique pour le Valais reste cependant ailleurs, dans le système de gestion territoriale du tourisme lui-même. Régulation des flux dans les sites les plus fréquen-

tés. Anticipation des pics et des creux pour ajuster les services. Documentation et valorisation des éléments du patrimoine immatériel (sujet du chapitre 5). Soutien aux acteurs des séjours longs – propriétaires de chalets, gestionnaires de tiers-lieux, opérateurs de coliving alpin – qui ont besoin d’outils plus sophistiqués que ceux des plateformes de location courte. Cette dimension conditionne l’effectivité du déplacement vers le tourisme de séjour, et c’est sur elle que se jouent les choix proprement valaisans.

Le basculement, vu depuis un hôtelier valaisan

Dans le tourisme aussi, ce basculement prend une forme concrète, mieux visible à l’échelle d’un acteur réel.

Prenons un hôtelier valaisan moyen, disons quarante chambres, dans une station de montagne de moyenne altitude, un chiffre d’affaires de quelques millions de francs, une équipe permanente d’une vingtaine de personnes. Cet hôtelier a, depuis vingt ans, vu son marché s’éroder. Les plateformes internationales de location courte, au premier rang desquelles une plateforme américaine bien connue, ont absorbé une part croissante de la clientèle d’entrée et de milieu de gamme, en proposant des hébergements à des conditions tarifaires que la structure hôtelière, avec ses charges fixes, ne pouvait pas concurrencer. Les chaînes hôtelières internationales, à l’autre bout, ont capté la clientèle aisée par leur visibilité globale, leurs programmes de fidélité, leur capacité marketing. L’hôtelier valaisan indépendant a tenu sur ce qu’il savait faire mieux que les uns et les autres, la connaissance

du territoire, le service personnalisé, la relation directe avec ses clients fidèles. Mais cette niche s'est progressivement comprimée.

L'IA générative, bien orchestrée par cet hôtelier ou par son équipe, change cette équation sur plusieurs plans.

La visibilité, d'abord. La rédaction des descriptions de chambres dans cinq ou six langues, la mise à jour des contenus saisonniers, la production de réponses personnalisées aux demandes spécifiques des clients étrangers, toutes ces tâches qui exigeaient soit du temps, soit le recours à des prestataires extérieurs, deviennent réalisables en interne, par une seule personne qualifiée, en quelques heures par semaine. Ce que l'hôtelier indépendant ne pouvait pas s'offrir hier devient à sa portée. L'écart de qualité entre sa présence numérique et celle d'une chaîne internationale se réduit considérablement.

La gestion, aussi. L'analyse des données d'occupation, la tarification dynamique, l'anticipation des pics et des creux, la gestion fine des stocks de chambres, autant de fonctions, jusqu'ici l'apanage des grandes chaînes équipées de logiciels coûteux, qui deviennent accessibles à un hôtel familial qui sait orchestrer les outils nouveaux. Une PME hôtelière de quarante chambres peut désormais piloter sa rentabilité avec la même finesse qu'un complexe de quatre cents chambres, sans embaucher de spécialiste dédié.

Mais c'est sur la relation client, surtout, que le basculement est le plus net. La capacité à personnaliser l'accueil,

préparer la chambre selon les préférences connues, suggérer des activités pertinentes, anticiper les besoins des familles, devient possible à grande échelle, là où elle était hier réservée aux établissements de luxe employant des concierges expérimentés. Et cette personnalisation est précisément ce qui distingue l'hôtellerie indépendante de la location de courte durée standardisée. Là où la plateforme américaine propose un hébergement transactionnel, une clé, un lit, une douche, l'hôtelier valaisan peut désormais proposer une expérience d'accueil complète à des coûts qui ne pénalisent plus son positionnement tarifaire. Le sur-mesure devient économiquement compétitif.

Cet effet, additionné sur les centaines d'établissements indépendants du canton, peut significativement modifier la pente du tissu hôtelier valaisan. Pas en faisant disparaître les plateformes ni les chaînes, elles ne disparaîtront pas, mais en redonnant aux acteurs régionaux une capacité de différenciation qui leur échappait depuis vingt ans. Et cet effet est cohérent avec ce qu'attendent les voyageurs des prochaines décennies, qui valorisent de plus en plus l'authenticité, la singularité, la qualité de la rencontre, précisément ce que les acteurs régionaux peuvent offrir et que les plateformes globales ne savent pas reproduire.

La condition de l'intelligence locale

Dans l'hôtellerie, l'intelligence humaine qui pilote les outils prend une forme particulière, qu'on appellera la *lecture du visiteur*. Plus difficile à nommer que l'intimité avec un terroir

qui fait la différence chez le vigneron, elle ne lui est pas moins essentielle. Un hôtelier expérimenté sait, en quelques minutes, ce qu'une famille avec deux enfants a besoin de trouver pour passer une bonne semaine. Il sait quel client veut qu'on le laisse tranquille et quel autre attend qu'on lui adresse la parole le matin. Il sait quand offrir un verre, quand recommander un sentier, quand suggérer un changement de chambre, et quand simplement disparaître. Cette qualité d'attention dosée n'est pas du service au sens commercial du terme, c'est de l'hospitalité, qui est un art incarné, transmis dans la pratique, et qui distingue depuis toujours les bons hôtels des autres.

L'IA ne reproduit pas cette qualité ; mais entre les mains d'un hôtelier qui la possède, elle libère le temps qui permet de l'exercer pleinement, en absorbant les tâches qui s'interposent entre lui et ses clients.

Cette condition vaut aussi, avec plus de force encore, pour les acteurs du séjour productif décrits dans la section suivante : un format émergent dont les meilleures pratiques se construisent par essais successifs.

Le télétravailleur en résidence longue, et ce qu'il suppose

Si le canton veut capter ce mouvement de réinstallation que nous avons décrit aux chapitres 2 et 3, il doit construire l'infrastructure de ce que j'appellerai, faute de meilleur terme, le séjour productif. Une résidence de plusieurs semaines à plusieurs mois, dans un cadre qui combine qualité de vie et ca-

pacité de travail, pour un public qui se situe entre le touriste et le résident.

Cette infrastructure n'existe pas encore à l'échelle qui permettrait de transformer le marché. Quelques chalets équipés. Quelques espaces de coworking modestes, principalement à Sion et dans une ou deux stations. Quelques offres de coliving expérimentales. Mais rien qui ressemble à une offre cantonale lisible, comparable à ce que certaines régions concurrentes, notamment dans les Alpes autrichiennes ou dans le Cantabrique espagnol, commencent à structurer³⁷.

Construire cette infrastructure suppose plusieurs convergences. Une connectivité robuste, ce qui passe en grande partie par la poursuite des déploiements fibre engagés par les opérateurs régionaux. Des espaces de travail partagés de qualité, dans plusieurs vallées, avec une politique tarifaire qui permette des durées variables. Un parc immobilier accessible aux durées intermédiaires, ce que le marché actuel, polarisé entre résidence secondaire courte et location annuelle, ne propose presque pas. Une vie culturelle, sportive et associative ouverte aux non-résidents, qui permette à un télétravailleur en séjour de trois mois de ne pas se sentir étranger. Et une politique d'accueil des familles, parce qu'un télétravailleur ne vient pas seul mais souvent avec partenaire et enfants, qui demandent école, soins, activités.

Aucun de ces éléments ne relève d'un acteur unique. La coordination entre commune, canton, opérateurs touristiques, acteurs privés et institutions communautaires est précisé-

ment ce qui manque le plus aujourd'hui. Le rôle d'un canton, dans ce type de chantier, n'est pas de tout faire. Il est de poser le cadre, de créer les conditions, et de signaler une direction claire à laquelle les acteurs privés peuvent se raccrocher.

Saisonnalité et continuité

Une question subsiste, qu'il faut traiter même si elle est inconfortable : le tourisme valaisan classique restera-t-il, dans cette perspective, économiquement viable ? La réponse honnête est : en partie oui, en partie non.

En partie oui, parce que les destinations de haute altitude conservent un avantage structurel pour le ski d'hiver, et parce que l'attractivité estivale du canton ne faiblit pas, au contraire, elle se renforce avec le réchauffement de la plaine. Les acteurs traditionnels, hôteliers, remontées mécaniques, restaurateurs, ne disparaîtront pas du jour au lendemain, et certains continueront de très bien fonctionner.

En partie non, parce qu'une fraction du parc d'hébergement et d'infrastructure est aujourd'hui dimensionnée pour des flux qui ne reviendront pas. Le débat sur la rentabilité des remontées mécaniques de moyenne altitude est déjà amorcé. Le débat sur le sort des hôtels familiaux dépassés par la concurrence des résidences de location courte se posera à son tour. Et celui sur l'usage du foncier libéré par les contractions inévitables se posera bientôt. Ces conversations sont difficiles parce qu'elles touchent des familles, des emplois, des identités, mais elles sont nécessaires si l'on veut

éviter qu'elles ne s'imposent dans la précipitation au moment où il sera trop tard pour les piloter.

L'IA est un outil précieux pour piloter ces évolutions. Modélisation des trajectoires possibles selon différents scénarios climatiques, économiques et démographiques, simulation des effets de différentes politiques, soutien à la décision publique dans des contextes où les variables sont nombreuses et les incertitudes élevées. Elle ne créera pas la transformation, mais elle peut aider à la mener avec plusieurs années d'avance sur les décisions qu'il faudra de toute façon prendre.

Une trajectoire crédible

Reste à formuler la trajectoire que je crois crédible pour le tourisme valaisan dans la décennie en cours.

Un canton qui assume la coexistence de plusieurs modèles touristiques, plutôt que de chercher un modèle unique. Le ski d'altitude qui continue, sur les destinations qui le supportent, avec des investissements sélectifs. Le tourisme estival qui se renforce, par une montée en gamme du patrimoine, de la gastronomie, et des activités de pleine nature. Et, à côté de ces deux modèles classiques, un troisième modèle qui émerge, le séjour productif, le télétravail en immersion, l'installation partielle qui prépare souvent l'installation totale.

Ce troisième modèle est celui qui aligne l'économie touristique avec la trajectoire démographique du canton. Il suppose des investissements qu'on ne pensait pas, jusqu'ici, comme des investissements touristiques – connectivité, espaces de

travail, services à l'année, intégration sociale des nouveaux résidents. Mais c'est précisément cette nouvelle nature des investissements qui le rend stratégique : ils renforcent simultanément l'attractivité touristique de moyen séjour et la qualité de vie pour les résidents permanents. Aucun autre modèle ne fait cela aussi naturellement.

Le Valais n'a pas, à ce jour, formulé cette trajectoire dans les termes que je viens d'employer. Il n'est pas seul dans cette situation, peu de cantons alpins l'ont fait. Mais celui qui le fera tôt, et qui mettra ses politiques en cohérence, aura un avantage décisif dans la captation des trajectoires de réinstallation que la décennie va voir se multiplier. C'est, je crois, la véritable opportunité touristique du canton dans les années qui viennent. À dix ans, elle peut faire la différence entre un Valais qui reste un acteur et un Valais qui devient une vitrine.

Santé, médecine, services à la personne

Cent vingt communes, un canton qui vieillit, une médecine de famille qui peine à recruter. À conditions inchangées, l'accès aux soins en vallée se dégradera. L'IA comme condition de maintien d'un service digne — pas comme solution unique, comme effet de levier sur le temps utile des praticiens présents.

La santé en montagne est l'un des terrains où la thèse de cet essai se vérifie ou s'effondre.

Tenir un canton dispersé à l'âge de l'IA

Aucun service ne pèse davantage dans la qualité de vie d'un territoire que la santé, et aucun n'est plus exposé, à dix ans, à la double pression du vieillissement démographique et de la concentration hospitalière. C'est pourquoi la santé en montagne mérite un chapitre à part entière, et pourquoi son traitement à l'âge de l'IA est l'un des terrains où la thèse de cet essai se vérifie ou s'effondre.

Les questions de santé en Valais sont régulièrement traitées, organisation hospitalière, pénurie médicale, vieillisse-

ment, coût des primes, mais rarement à l'intersection de la transformation technologique et de la géographie cantonale. Or c'est précisément à cette intersection que se joue l'une des questions les plus déterminantes pour le Valais des quinze prochaines années : peut-on continuer à offrir un service de santé digne dans des vallées qui se dépeuplent et qui vieillissent, ou faut-il accepter une concentration urbaine progressive qui transformerait, à terme, la nature même du peuplement valaisan ?

Je crois qu'on peut. Et je crois que l'IA y joue un rôle décisif, non pas comme solution unique, mais comme ce qui rend possible un modèle qui, sans elle, deviendrait progressivement intenable.

L'équation que personne n'aime poser

Commençons par l'équation telle qu'elle se présente, sans euphémisme. Le Valais comporte un peu plus de cent vingt communes, dont la majorité comptent moins de mille habitants permanents, dispersées sur des vallées dont certaines sont reliées à la plaine par une seule route et dont l'accès peut être coupé plusieurs jours par an par la neige, l'avalanche ou l'éboulement. Cette géographie n'est pas un détail, c'est la condition de toute politique de santé.

À cette géographie s'ajoute une démographie qui ne fait pas de cadeau. Le canton vieillit, on l'a vu au chapitre 3, et plus d'un Valaisan sur dix aura passé son huitantième anniversaire en 2035. La consommation de soins augmente avec l'âge, mécaniquement, et elle augmente plus vite encore

lorsque l'isolement géographique complique le recours préventif. Un patient âgé qui doit faire deux heures de trajet pour une consultation spécialisée renonce plus souvent qu'un patient qui en fait dix minutes. Cette inégalité d'accès — longtemps acceptée comme le prix de la vie en montagne — devient politiquement plus difficile à tenir à mesure que la population concernée croît.

À la géographie et à la démographie s'ajoute une troisième donnée, plus brutale : la pénurie médicale. La médecine de famille en Valais, comme dans presque toutes les régions rurales de Suisse occidentale, vieillit plus vite que la population qu'elle soigne. Les médecins installés dans les vallées partent à la retraite sans toujours trouver de successeur. Les jeunes médecins formés dans les facultés suisses choisissent majoritairement l'urbain ou le périurbain, où les conditions d'exercice sont plus simples, les gardes mieux organisées, la vie professionnelle moins solitaire. Ce phénomène n'est pas spécifique au Valais, il touche le Jura, la Suisse centrale, certaines vallées vaudoises ou tessinoises, mais il y prend une intensité particulière à cause de la dispersion géographique.

Quant à l'organisation hospitalière, elle se concentre. Le Réseau Santé Valais, qui regroupe environ six mille deux cents collaborateurs³⁸, a engagé depuis quelques années une réorganisation que le Conseil d'État a validée : regroupement de l'activité opératoire à Sion pour le Valais romand, regroupement à Brigue pour le Haut-Valais, les sites de Sierre et Martigny conservant la médecine de base et la gériatrie. Cette réorganisation a sa logique, qualité des plateaux techniques,

masse critique d'expertises, efficience économique, mais elle déplace structurellement le centre de gravité hospitalier vers les pôles urbains. Les vallées en sont mécaniquement éloignées d'un cran.

Tous ces éléments convergent vers une question simple : à conditions inchangées, et à dix ou quinze ans, l'accès aux soins en vallée se dégradera. Pas en chiffres dramatiques, pas en privation absolue, la Suisse reste la Suisse, mais en délais qui s'allongent, en spécialistes qu'il faut aller voir plus loin, en médecins de famille qu'on ne remplace plus, en hôpitaux régionaux qui réduisent leurs missions. C'est l'évolution probable, et elle n'est ni un scandale ni une fatalité, elle est ce que produit, pour cette génération, l'addition des contraintes que je viens de nommer.

Cette évolution probable, on peut, à mon sens, l'infléchir.

Ce que l'IA peut changer, et à quelles conditions

L'intelligence artificielle, dans le champ de la santé, n'est pas une promesse abstraite. Elle est, à mesure que les modèles progressent, en train de transformer concrètement plusieurs dimensions du soin. Trois en particulier intéressent directement un canton dispersé comme le Valais.

L'aide au diagnostic en est l'apport le plus immédiatement mesurable. Les modèles d'imagerie médicale égalent ou surpassent désormais, sur certaines tâches, la lecture humaine, détection de lésions sur des radiographies, des IRM, des fonds d'œil, des biopsies. Cela ne remplace pas le radiologue,

l’ophtalmologue ou le dermatologue : cela en démultiplie la portée. Un médecin de vallée équipé d’outils d’aide à la lecture peut effectuer un premier tri sur place, et n’envoyer en consultation spécialisée que les cas qui le justifient. L’effet, à l’échelle d’un canton, est de réduire massivement les déplacements inutiles, de raccourcir les délais d’orientation, et de mieux utiliser le temps des spécialistes, qui sont, par construction, la ressource la plus rare. À conditions sérieuses – gouvernance des données, certification des outils, formation des praticiens – cet apport est déjà mesurable dans les territoires qui l’ont déployé.

La télémédecine assistée par IA est un autre champ qui se transforme. Le concept de télémédecine est ancien, et son déploiement réel a longtemps déçu les promesses. La consultation à distance ne remplace pas la rencontre clinique pour beaucoup de motifs, et les outils antérieurs ne dépassaient guère le visiophone amélioré. Ce qui change avec les modèles récents, c’est la qualité de l’assistance qui peut accompagner cette consultation à distance, pré-anamnèse intelligente, retranscription automatique, suggestions de diagnostics différentiels, repérage de signaux d’alerte dans le récit du patient. La consultation à distance devient un outil clinique sérieux, et non plus un pis-aller. Pour des vallées où la distance physique au praticien est structurellement importante, c’est une transformation majeure des conditions d’accès aux soins.

Et c’est probablement dans la prise en charge des aînés que les enjeux structurels sont les plus lourds à dix ans. Suivi à distance des constantes vitales, alertes précoces sur les

signes de dégradation, accompagnement des troubles cognitifs naissants, soutien aux aidants familiaux : l'IA ouvre dans ce champ des possibilités que les services traditionnels, passages infirmiers, repas à domicile, visites de proches, ne pouvaient pas déployer à la même échelle. Pour un canton dont la population âgée croît et se disperse, cet apport est probablement le plus structurant à dix ans. Il permet à des aînés de rester chez eux plus longtemps et dans de meilleures conditions, ce qui soulage simultanément la pression sur les EMS et préserve un mode de vie auquel les Valaisans, comme tous les habitants de territoires de montagne, sont attachés.

À ces trois apports correspondent trois conditions sans lesquelles ils restent théoriques.

La première est la souveraineté des données médicales. Les données de santé sont, en droit comme dans la conscience publique, parmi les plus protégées. Les usages d'IA décrits ci-dessus reposent tous sur le traitement de données de santé personnelles, et la question de savoir où elles sont stockées, par qui elles peuvent être consultées, sous quel droit elles sont gouvernées, n'est pas un détail technique. C'est une question politique. Le canton peut décider que ses données médicales sont traitées sur des infrastructures placées sous droit suisse, ou il peut, par défaut et sans décider explicitement, laisser les solutions du marché les acheminer vers des serveurs situés ailleurs et soumis à des juridictions étrangères. Ces deux trajectoires existent et sont activement choisies dans d'autres cantons et dans d'autres pays. Pour le Valais, qui porte une légitimité particulière sur les questions

de souveraineté, héritée de son histoire institutionnelle, on l'a vu, c'est probablement ici que se joue la cohérence la plus visible entre la doctrine et la pratique.

Vient la formation des praticiens. Aucun outil d'IA, aussi performant soit-il, n'apporte de valeur clinique s'il n'est pas correctement utilisé. Cela suppose une formation initiale et continue qui n'est pas, à ce jour, à la hauteur du déploiement attendu. La HES-SO Valais, la Faculté de médecine de Lausanne et l'Université de Berne, qui couvrent ensemble la formation médicale des deux versants linguistiques du canton, ont des rôles à jouer, tout comme la Société médicale du Valais et ses homologues romandes, les associations professionnelles et l'Hôpital du Valais. Sans cet investissement humain, les outils technologiques resteront sous-utilisés ou mal utilisés.

Reste la gouvernance des trajectoires. Qui décide de quels outils sont déployés, à quelles conditions, avec quels critères d'évaluation ? Cette gouvernance ne peut pas être laissée aux seuls fournisseurs technologiques, qui ont un intérêt commercial à maximiser leurs ventes. Elle ne peut pas être laissée non plus aux seuls cliniciens, qui n'ont pas tous le temps ni la formation pour évaluer scientifiquement les outils qu'on leur propose. Elle suppose une instance qui combine expertise clinique, expertise technologique, rigueur scientifique et représentation des intérêts publics. Le canton peut en porter une, ou s'associer à des initiatives intercantionales et fédérales, la première option a l'avantage de la proximité, la se-

conde celui de la masse critique. Probablement faut-il combiner les deux.

Le basculement, vu depuis un cabinet de vallée

Les chapitres précédents ont décrit le basculement compétitif que produit l'IA dans les services qualifiés et les métiers ancestraux. Ce basculement prend, dans le champ médical valaisan, une forme particulière, qui relève d'une logique distincte des autres secteurs.

Dans la santé, il ne s'agit pas principalement de regagner des parts de marché perdues à l'offshore ou aux SaaS génériques. Il s'agit de quelque chose d'autre, et de probablement plus important pour le canton : compenser la pénurie démographique de praticiens en démultipliant ce que les praticiens présents peuvent faire. Le rapport de force ne se joue pas entre la médecine valaisanne et la médecine d'un autre pays, il se joue entre la médecine valaisanne d'aujourd'hui et celle qu'elle pourrait offrir demain à effectifs équivalents.

Imaginons un cabinet de médecine de famille dans une vallée valaisanne, un médecin senior, parfois deux, une infirmière, une réceptionniste, environ deux mille patients à charge. Dans le modèle actuel, ce cabinet absorbe l'essentiel de son temps utile dans des actes que l'IA peut significativement accélérer. La rédaction des courriers de spécialistes, le codage des consultations pour la facturation, la mise à jour des dossiers patients, la préparation des rapports d'assurance, la production des certificats médicaux, l'analyse des examens de laboratoire dans leur ensemble. Toutes ces

tâches consomment, selon les enquêtes que la FMH publie régulièrement sur la charge administrative des médecins suisses³⁹, près d'un tiers du temps clinique disponible.

L'IA générative, bien intégrée à la pratique de ce cabinet, peut réduire significativement cette charge administrative. La transcription automatique des consultations, la génération assistée des courriers, l'analyse documentaire pré-diagnostique, le codage automatisé soumis à validation médicale, toutes ces fonctions sont aujourd'hui techniquement possibles, et elles sont en cours de déploiement progressif dans plusieurs systèmes de santé européens. Le médecin senior qui pilote intelligemment ces outils peut, à effectif inchangé, libérer une part substantielle de son temps clinique. Une heure récupérée chaque jour, c'est, sur les rythmes habituels d'un cabinet de famille, l'équivalent d'environ un quart de poste médical sans embauche.

À l'échelle d'un canton qui peine à recruter des médecins de famille, et où le départ à la retraite d'un praticien entraîne souvent la fermeture pure et simple d'un cabinet de vallée, cet effet de levier n'est pas marginal. Il peut faire la différence entre une vallée qui garde son médecin et une vallée qui n'en a plus. Ce n'est pas une question de productivité industrielle, la médecine ne se mesure pas en consultations à la chaîne, mais de capacité à maintenir un service que les contraintes démographiques rendaient autrement insoutenable.

Symétriquement, l'orientation des patients vers les spécialistes hospitaliers peut être considérablement améliorée par

les outils d'aide à la décision. Un médecin de vallée qui hésite, devant un cas atypique, peut désormais préparer son raisonnement avec un assistant entraîné sur les corpus médicaux internationaux, valider sa première hypothèse, identifier les examens complémentaires les plus pertinents, et orienter son patient vers le bon spécialiste avec une précision que la formation initiale seule ne permet pas. Le cabinet de vallée gagne en capacité de tri, l'hôpital cantonal voit sa charge mieux orientée, le patient évite des consultations inutiles. Ce gain n'est pas un effet marketing, il est mesurable dans les délais d'accès au bon soin, qui sont l'indicateur le plus pertinent d'une politique de santé en territoire dispersé.

Le jugement clinique du senior

Dans le domaine médical, le pilotage humain des outils prend un poids particulier, parce que l'erreur a un coût qu'elle n'a pas dans la rédaction d'un contrat fiscal ou la fiche de dégustation d'un vin. Le médecin senior qui le pilote possède quelque chose qu'aucun outil ne reproduit, et qu'on peut appeler le jugement clinique.

Un médecin senior qui connaît ses patients depuis dix ans, qui a vu dans sa pratique mille variantes de la même pathologie, qui sait reconnaître à demi-mot le signe clinique qui change l'orientation, est capable d'utiliser l'IA comme un démultiplicateur de son jugement. Il interroge l'outil sur ce qui le surprend, vérifie les hypothèses qu'il avait déjà formées, élargit son raisonnement aux cas qu'il a moins rencontrés.

L'outil ne décide pas, c'est lui qui décide, mais il pense plus large et plus vite qu'il n'aurait pensé seul.

Un jeune médecin, en revanche, ou un médecin moins expérimenté qui s'en remettrait à l'outil sans remettre en question son propre jugement, peut produire des erreurs cliniques que le système lui-même ne saura pas corriger. C'est une vérité que la profession médicale connaît bien : un outil d'aide au diagnostic est aussi bon que celui qui sait le remettre en question. La généralisation de l'IA dans la médecine de proximité doit donc se faire en priorité avec et par les praticiens expérimentés, qui ont l'autorité clinique et l'expérience nécessaire pour valider les usages avant qu'ils ne se généralisent.

Cette précision n'est pas anodine pour la stratégie cantonale. Elle dit que l'investissement dans la médecine de proximité ne doit pas seulement viser à attirer de jeunes médecins en vallée, c'est nécessaire mais insuffisant, mais aussi à retenir le plus longtemps possible les praticiens expérimentés qui maillent le territoire. Des dispositifs de transmission progressive, de mi-temps prolongé, d'accompagnement des successions deviennent stratégiquement aussi importants que les dispositifs d'attraction. Sans senior pour orchestrer, l'IA en médecine de proximité ne donne pas son plein effet ; avec eux, elle peut prolonger d'une décennie la viabilité d'un service que la démographie seule menacerait.

Médecine de proximité et médecine spécialisée

Les apports de l'IA n'ont pas la même portée selon les niveaux de soin. Il faut les distinguer pour ne pas raisonner par bloc.

Pour la médecine de proximité – médecine de famille, soins infirmiers à domicile, services médico-sociaux – l'IA est principalement un outil de capacité. Elle permet à un nombre réduit de praticiens de couvrir un territoire dispersé sans dégrader la qualité du soin. Elle réduit la charge administrative qui consume aujourd'hui une part disproportionnée du temps des médecins de famille, codage des dossiers, rédaction des courriers, transmission des informations entre professionnels. Elle facilite le triage initial, ce qui permet d'orienter plus rapidement les cas complexes vers les spécialistes. Pour le Valais, dont la médecine de proximité est précisément le maillon le plus fragilisé par la pénurie démographique, c'est ici que les bénéfices sont les plus immédiatement visibles.

La médecine spécialisée et hospitalière joue un autre rôle. L'IA y améliore la précision des diagnostics, la qualité des planifications opératoires, la sécurité des prescriptions, la prévention des erreurs médicamenteuses. Elle ouvre des perspectives en médecine personnalisée, adaptation des traitements aux profils génétiques, prédiction des réponses thérapeutiques, qui transforment progressivement la prise en charge des pathologies chroniques. À ce niveau, les enjeux ne sont pas spécifiques au Valais, ils concernent toute la médecine moderne, mais le canton a tout intérêt à participer activement à ces transformations plutôt que de les subir, en s'as-

sociant aux centres universitaires partenaires (CHUV à Lausanne en particulier) et en investissant dans son Institut Central des Hôpitaux qui constitue un levier précieux.

Sur les soins aux personnes âgées, enfin, l'enjeu est plus politique que technique. L'IA touche à des dimensions humaines que la technologie peut renforcer ou abîmer. Un suivi à distance bien conçu améliore la sécurité et préserve l'autonomie ; un suivi mal conçu réduit la personne âgée à un faisceau de données et la prive de présence humaine. Le clivage entre ces deux modèles n'est pas technique, il est politique. Et c'est précisément ici que les institutions communautaires valaisannes — bourgeoisies, services communaux, associations locales — peuvent jouer un rôle qu'aucune solution centralisée ne saurait reproduire. Elles connaissent leurs aînés. Elles ont l'échelle et la légitimité pour articuler la technologie et la présence humaine. Encore faut-il qu'on leur en donne les moyens.

Le médecin de vallée demain

Voici ce que pourrait être le médecin de vallée valaisan dans dix ans.

Il exerce dans un cabinet équipé qui combine consultation traditionnelle et consultations à distance avec ses confrères spécialistes des hôpitaux centraux. Il dispose d'outils d'aide à la lecture pour les examens d'imagerie courants, ce qui lui permet de prendre en charge sur place une part nettement plus large des situations cliniques. Sa charge administrative a diminué de moitié grâce à la transcription automatique de

ses consultations et à la gestion intelligente de ses dossiers, et le temps qu'il récupère ainsi, il le consacre au face-à-face clinique, qui reste, comme toujours, le cœur de son métier. Autour de lui se tient une équipe articulée : une infirmière à pratique avancée qui assure le suivi des patients chroniques de la vallée, un service médico-social communal qui prend en charge les visites à domicile aux aînés. L'ensemble de ce dispositif fonctionne sur des infrastructures placées sous droit suisse, ce qui garantit la confidentialité des données et la traçabilité des décisions.

Ce praticien n'existe pas encore. Mais il pourrait exister dans dix ans si les choix qui permettent à ce modèle d'exister sont faits maintenant. Ces choix concernent à la fois le canton, l'Hôpital du Valais, les institutions de formation, les communes, et probablement la Confédération à travers ses programmes de soutien à la médecine de proximité. Aucun de ces acteurs ne peut, seul, faire émerger ce modèle. Mais s'ils convergent, et le Valais a, en matière de coordination, une tradition qui peut servir, le canton peut construire une médecine de vallée qui devienne, à son tour, une référence.

Quelques initiatives valaisannes ont déjà commencé à explorer ce terrain, à l'Hôpital du Valais comme dans les laboratoires de la HES-SO Valais et de l'Idiap. Elles restent dispersées, et leur maturité varie. Mais elles existent, et elles peuvent servir de point d'appui à une politique cantonale plus ambitieuse.

Le Valais a, sur la question de la santé en territoire dispersé, un avantage paradoxal. Sa géographie l'oblige à innover plus vite que les cantons mieux desservis. Ce qui est, ailleurs, une question d'optimisation devient ici une question de continuité. Cette pression structurelle est, aussi, un terrain d'expérimentation privilégié, où les solutions développées pour le canton serviront d'exemple à d'autres territoires européens confrontés aux mêmes défis. Un canton qui sait soigner ses vallées dispersées à l'âge de l'IA aura développé des compétences qui ne s'appliquent pas à toutes les configurations, mais qui sont précieuses partout où la dispersion géographique du soin est une contrainte structurelle, c'est-à-dire dans une bonne partie de l'Europe alpine, nordique et montagnarde.

Ce chapitre n'est pas un programme de santé publique. Il propose une lecture stratégique : la santé en montagne est, à mes yeux, l'un des domaines où la transformation technologique est la plus alignée avec ce que le Valais a de mieux à offrir, institutions communautaires, ancrage territorial, sens de la durée, capacité d'innovation pragmatique. Si le canton sait s'en saisir, la santé peut devenir, contre toute attente, un domaine d'excellence valaisanne dans la décennie qui s'ouvre. Pas par les grands centres, qui resteront ce qu'ils sont, mais par la qualité de la médecine de proximité que la technologie rend possible. C'est un pari qui mérite d'être posé.

Fiduciaire, juridique, conseil

Plusieurs centaines de fiduciaires, des dizaines d'études d'avocats, des bureaux d'ingénieurs : le maillon le plus exposé du tissu cantonal, et celui qui peut capter le plus de valeur. Comment une fiduciaire de quatre personnes traite désormais des dossiers qui exigeaient hier un cabinet zurichois.

Le maillon le plus exposé du tissu économique cantonal, et le terrain où la thèse économique de cet essai trouve son expression la plus complète.

Les professions intellectuelles régionales à l'épreuve

Une fiduciaire de Sierre, un cabinet d'avocats de Sion, un bureau d'études d'ingénieurs de Brigue, un cabinet de conseil de Martigny : ces structures sont partout en Valais, elles emploient ensemble plusieurs milliers de personnes, et elles sont, à mon sens, le maillon le plus exposé du tissu économique cantonal. Aucun de ces secteurs n'est aussi présent dans le tissu économique valaisan, ni aussi peu discuté sous l'angle de la transformation par l'IA, que celui des professions intellectuelles. Exposées au sens d'une vulnérabilité, leurs métiers se transforment vite et les acteurs globaux les

concurrentielles comme ils ne l'ont jamais fait, mais aussi exposées au sens d'une opportunité, parce que ce sont précisément ces professions qui peuvent capter une part substantielle de la valeur produite par l'IA, à condition de s'y prendre maintenant et de la bonne manière.

C'est aussi le cas d'école du basculement compétitif décrit au chapitre 2. Sur ce terrain, la thèse économique de l'essai trouve son expression la plus complète.

Une précision avant d'aller plus loin. Mon activité de conseil opère partiellement dans ce secteur, et je travaille avec des fiduciaires, des cabinets et des PME valaisans sur les questions exactes qu'examine ce chapitre. Cela me donne une connaissance de l'intérieur que je n'aurais pas autrement, mais cela m'oblige aussi à une discipline d'écriture : je ne nommerai aucun de mes clients, je ne mettrai en avant aucun produit, et je ne tirerai d'aucune analyse une recommandation qui se confondrait avec une offre commerciale. Le lecteur méritera de savoir d'où je parle, et il l'a maintenant. Les arguments qui suivent valent, ou ne valent pas, indépendamment de cette précision.

Un tissu professionnel dense et fragmenté

Le Valais compte plusieurs centaines de fiduciaires, depuis les structures unipersonnelles qui tiennent la comptabilité d'une trentaine de PME locales jusqu'aux cabinets de quinze à trente collaborateurs qui couvrent tout le spectre, comptabilité, fiscalité, conseil aux entreprises, gestion de patrimoine, parfois audit. Il compte plusieurs dizaines d'études d'avocats,

dont la majorité sont également de petite taille. Il compte un nombre comparable de bureaux d'ingénieurs, de cabinets d'architectes, de structures de conseil indépendantes. À cela s'ajoutent les notaires, les courtiers en assurance, les médecins-conseils, les psychologues, les coachs et formateurs.

Ce tissu est fragmenté et régional. Fragmenté, parce que la majorité de ces structures comptent moins de dix collaborateurs, beaucoup moins de cinq. Cette taille est cohérente avec le marché qu'elles servent, un canton de trois cent septante mille habitants, avec un tissu économique fait majoritairement de PME elles-mêmes petites. Mais cette taille est aussi un facteur de vulnérabilité face aux transformations qui s'annoncent. Une fiduciaire de quatre personnes ne peut pas dédier un poste à temps plein à la veille technologique, à l'évaluation des outils d'IA, à la formation continue de ses collaborateurs sur les nouvelles pratiques. Elle ne peut pas négocier les conditions tarifaires que des structures plus grandes obtiennent des fournisseurs de logiciels. Elle ne peut pas, seule, construire les infrastructures techniques qui permettraient un déploiement rigoureux d'outils d'IA dans le respect du secret professionnel.

Régional, parce que ces professions ne servent pas un marché global, elles servent les entreprises et les particuliers du canton, parfois des cantons voisins, plus rarement au-delà. Cette dimension régionale n'est pas un défaut. C'est, au contraire, ce qui fait la valeur de ces structures aux yeux de leurs clients : elles connaissent le tissu local, elles maîtrisent les particularités fiscales cantonales, elles parlent les langues

du territoire, y compris, dans le Haut-Valais, le Walliserdeutsch, et elles s'inscrivent dans des relations de confiance qui se construisent sur des années. Cet ancrage régional est précisément ce que les acteurs globaux ne peuvent pas reproduire, et c'est probablement le levier le plus solide sur lequel ces professions peuvent construire leur avenir.

La transformation déjà en cours

L'IA générative ne va pas transformer ces métiers, elle est déjà en train de le faire, et la mesure de la transformation reste sous-estimée par une partie des praticiens eux-mêmes.

Le travail comptable de premier niveau, saisie, codification, rapprochements bancaires, états mensuels, est en passe de devenir partiellement automatisable, et cette automatisation s'accélère à mesure que les outils s'améliorent. Le travail de rédaction juridique standard, contrats simples, courriers types, mémorandums sur des questions courantes, peut être considérablement accéléré par les modèles génératifs récents, à condition d'être encadré par une relecture professionnelle rigoureuse. La recherche documentaire, jurisprudence, doctrine, normes techniques, références fiscales, passe de plusieurs heures à quelques minutes pour beaucoup de cas usuels. La traduction de documents entre langues du canton, langues fédérales et langues internationales devient quasi gratuite et atteint un niveau de qualité qui ne nécessite plus, pour beaucoup d'usages, qu'une simple révision finale. La synthèse de dossiers complexes, l'analyse comparative de

propositions, la préparation de présentations clients, autant de tâches que l'IA accélère considérablement.

Cela compresse le temps facturable sur les tâches intermédiaires. Si l'IA fait en quinze minutes ce qu'un collaborateur faisait en quatre heures, et si la qualité du résultat est équivalente ou supérieure après relecture, alors une partie significative du chiffre d'affaires fondé sur ces tâches s'érode. Pas immédiatement, les habitudes des clients, les modalités de facturation, la confiance dans les outils ne se transforment pas en un trimestre, mais inéluctablement sur cinq à dix ans. Les structures qui ne s'y préparent pas verront leur marge se compresser, et les plus petites pourraient ne pas survivre à cette compression.

Plus discrètement, cela transforme les compétences requises. Les jeunes collaborateurs qui entrent dans ces métiers aujourd'hui ne devraient plus être formés principalement à exécuter les tâches que l'IA fait mieux qu'eux ; ils devraient être formés à orienter, à valider, à interpréter, et à porter ce que la machine ne fait pas, relation client, jugement situé, responsabilité professionnelle, défense d'intérêts. Cette transformation des compétences ne s'opère pas par décret. Elle suppose une révision des cursus, des stages, des évaluations, et c'est un chantier qui ne s'attaque pas du jour au lendemain.

Le basculement, vu depuis une fiduciaire valaisanne

C'est dans ce secteur, plus que dans tout autre du tissu cantonal, que le basculement compétitif décrit au chapitre 2 prend

toute son épaisseur, et il vaut la peine de regarder ce qui se passe concrètement à l'échelle d'une structure réelle.

Prenons une fiduciaire valaisanne moyenne, disons huit collaborateurs, un portefeuille de soixante à huitante clients, un chiffre d'affaires entre un et deux millions de francs. Cette fiduciaire a, depuis vingt ans, vu son marché s'éroder. Les solutions logicielles standardisées, les grandes plateformes de comptabilité en ligne, principalement américaines ou allemandes, ont absorbé une part croissante des besoins simples des PME locales, qui font désormais leur compta de base elles-mêmes pour quelques dizaines de francs par mois. Les grands cabinets internationaux, à l'autre bout, ont gardé pour eux les missions complexes, les audits réglementés, les structurations fiscales sophistiquées qui demandent des compétences pointues. La fiduciaire régionale a tenu sur ce qu'elle savait faire mieux que les uns et les autres, la connaissance du tissu local, la relation longue avec les dirigeants de PME, la capacité à intervenir en français ou en Walliserdeutsch sur des questions à la croisée du droit fédéral et des particularités cantonales. Mais cette niche s'est progressivement comprimée, et les marges avec elle.

L'IA générative, dans ce paysage, change deux choses. Elle abaisse le seuil d'entrée sur les missions complexes, jusqu'ici hors de portée d'une structure régionale. Et elle pousse vers le haut le seuil à partir duquel le sur-mesure régional redevient compétitif face aux solutions standardisées.

Sur le premier point, l'accès aux missions complexes, la fiduciaire de huit personnes peut désormais traiter des dossiers qui exigeaient hier quinze ou vingt collaborateurs. Une analyse comparative de scénarios fiscaux pour la transmission d'une PME familiale — qui demandait plusieurs jours-homme à un cabinet international — peut être préparée en quelques heures par un associé senior qui sait orchestrer les bons outils. La structuration d'une opération de prêt intra-groupe entre une société valaisanne et sa filiale française — qui exigeait l'appui d'un grand cabinet zurichois ou genevois pour la dimension internationale — devient accessible à la fiduciaire locale qui maîtrise désormais les corpus de référence transfrontaliers. La rédaction d'une étude juridique sur un point particulier de droit cantonal, qui occupait une assistante pendant deux jours, est produite en première version en deux heures et révisée en deux autres heures par l'avocat senior. Les ordres de grandeur de productivité que j'ai cités au chapitre 2, quatre pour un en développement, cinq pour un en design dans mon propre groupe, sont cohérents avec ce que les fiduciaires et cabinets qui ont engagé sérieusement la transformation commencent à observer, même si la métrique précise varie selon les types de missions. Le constat partagé : à architecture humaine équivalente, la productivité par actif senior se démultiplie, sans perte de qualité.

Sur le second point, le retour vers le sur-mesure, la même fiduciaire peut maintenant servir des besoins qui étaient partis vers les solutions standardisées. La PME locale qui avait basculé sur une plateforme de gestion américaine pour une fraction du coût d'une fiduciaire traditionnelle découvre, à

mesure que ses besoins se complexifient, que la plateforme ne sait pas traiter sa réalité spécifique. Sa convention collective particulière, son éligibilité à un dispositif cantonal d'aide, sa structure d'actionnariat familial, son interaction avec les bourgeoisies dont elle loue un terrain : autant de réalités locales qu'aucun outil standardisé ne peut prendre en charge sans la médiation d'une expertise régionale. Là où la fiduciaire ne pouvait pas, hier, proposer du sur-mesure aux conditions tarifaires de la plateforme, elle peut désormais le faire, parce que sa propre productivité a été démultipliée par les mêmes outils qui ont fait le succès des plateformes. Le sur-mesure devient économiquement compétitif à des prix qui n'étaient plus les siens depuis vingt ans.

Cet effet, additionné sur quelques milliers de structures comparables dans tout le canton, transforme la pente du tissu professionnel valaisan. Il n'inverse pas la concentration urbaine, les grands cabinets de Zurich et Genève resteront ce qu'ils sont, mais il rouvre, pour les structures régionales, des marchés qui leur échappaient depuis une génération. C'est cela, le basculement compétitif vu depuis le terrain valaisan.

L'architecture du senior

Ce basculement ne s'opère pas seul. Les ordres de grandeur de démultiplication évoqués plus haut ne tombent pas du ciel parce qu'on installe un assistant d'IA sur le poste de travail d'un collaborateur. Ils s'obtiennent seulement quand un actif senior, quelqu'un qui sait architecturer un problème, orchestrer la production, vérifier la qualité finale, pilote l'usage des

outils. C'est ce qu'on peut appeler l'architecture du senior, et c'est elle qui fait la différence entre une fiduciaire qui se modernise et une fiduciaire qui se démultiplie.

Cette architecture a des implications stratégiques précises. Les associés seniors deviennent plus précieux que jamais, ce qui invite les cabinets à se reconcentrer sur quelques seniors de haut niveau outillés plutôt qu'à grossir par embauche de juniors, et à retenir l'expertise le plus longtemps possible par des dispositifs de mi-temps, de mentorat et de transmission progressive. À l'échelle du canton, le basculement compétitif suppose une masse critique d'actifs seniors capables de jouer ce rôle, dont la rétention et l'attraction font l'objet du chapitre 13. C'est dans le secteur des professions intellectuelles que la valeur se reconfigure le plus rapidement, et c'est donc ici que cette question démographique se pose avec l'acuité la plus grande.

La concurrence des acteurs globaux

À cette transformation interne et à ce basculement potentiel s'ajoute une pression externe que beaucoup de praticiens valaisans sous-estiment, à mon sens, parce qu'elle ne se manifeste pas encore frontalement. Les grandes plateformes internationales, moteurs de recherche, assistants conversationnels, outils intégrés de productivité, proposent désormais directement aux particuliers et aux entreprises des prestations qui relevaient hier exclusivement des professions intellectuelles. Un dirigeant de PME qui a une question fiscale simple peut, en cinq minutes, obtenir auprès d'un assistant conver-

sationnel une réponse plausible, gratuite et immédiate. Cette réponse n'est pas toujours juste, elle peut être incomplète ou trompeuse, et un fiduciaire compétent reste indispensable pour les questions qui engagent la responsabilité. Mais une part de la demande, précisément la part la plus simple et la plus rentable, quitte les cabinets sans qu'on s'en aperçoive.

Cette pression est d'autant plus diffuse qu'elle ne prend pas la forme d'une concurrence visible. Aucun grand acteur ne s'installe à Sion pour concurrencer les fiduciaires locales. Mais les usages se déplacent silencieusement, requête par requête, et la valeur qu'ils consommaient localement remonte vers des plateformes globales qui, pour une bonne part, ne paient pas l'impôt en Suisse. Ce n'est pas un drame, mais c'est un phénomène mesurable à dix ans.

À cette pression diffuse s'ajoute, pour les structures plus exposées internationalement – études d'avocats d'affaires, cabinets de conseil – une concurrence directe d'acteurs globaux qui déploient des outils d'IA sophistiqués que les structures régionales ne pourraient pas développer seules. Le rapport de force, sur ce segment, n'est pas à l'avantage des cabinets valaisans, et il ne le sera pas à conditions inchangées.

Le basculement compétitif décrit plus haut a donc un périmètre précis. Il recouvre le terrain perdu sur la production intermédiaire face aux acteurs offshore et aux SaaS génériques, qui sont les concurrents historiques des cabinets régionaux. Il ne touche pas, en revanche, la part captée par les hyperscalers (les grands acteurs du cloud mondial) et les

grandes plateformes, qui captent par leur seule échelle la partie standardisée, instantanée, et globale du marché. La stratégie des cabinets valaisans doit donc être bifocale : capter ce qui revient grâce au basculement, sur la production intermédiaire spécifique au territoire, et défendre ce qui pouvait s'évader vers les plateformes, par la valeur ajoutée du jugement situé, de la confiance et de la souveraineté.

Souveraineté professionnelle et secret du métier

Il existe pourtant, dans cette équation difficile, un atout que les professions intellectuelles régionales possèdent et que les acteurs globaux ne peuvent pas reproduire : la combinaison du secret professionnel, de l'ancrage territorial et de la confiance long terme.

Le secret professionnel n'est pas une coquetterie corporative. C'est une condition de l'exercice, une fiduciaire connaît la situation patrimoniale de ses clients, un avocat les conflits qu'ils traversent, un médecin leurs vulnérabilités. Cette connaissance est protégée par le droit suisse, et son traitement obéit à des règles strictes. Elle est aussi protégée, dans la pratique, par une éthique professionnelle qui est l'un des fondements de la confiance qu'accordent les clients.

L'arrivée de l'IA pose au secret professionnel une question inédite : qu'advient-il des données protégées lorsqu'elles sont traitées par des outils dont l'infrastructure est à l'étranger ? Une fiduciaire qui utilise un assistant d'IA américain pour rédiger une note fiscale concernant son client envoie-t-elle, sans toujours le mesurer, des informations couvertes par le

secret professionnel sur des serveurs soumis au droit américain ? La réponse juridique précise dépend des outils, des contrats, des conditions d'usage, et elle est plus complexe qu'on ne le dit en général⁴⁰. Mais la direction est claire : le déploiement de l'IA dans les professions intellectuelles ne peut pas se faire sans une réflexion sérieuse sur la souveraineté des données traitées.

C'est là que l'ancrage régional, paradoxalement, devient un atout commercial supplémentaire, qui s'ajoute au basculement compétitif décrit plus haut. Une fiduciaire qui peut garantir à ses clients que les outils qu'elle utilise sont conformes au droit suisse, que leurs données ne quittent pas le territoire, et que la chaîne de responsabilité reste sous juridiction suisse, offre un service que les acteurs globaux ne pourront pas offrir simplement. Cet argument ne vaut pas pour tous les clients, certains, indifférents à la question, choisiront le moins cher, mais il vaut pour ceux qui pèsent économiquement et qui ont quelque chose à protéger, c'est-à-dire pour la part la plus rentable du marché.

Sur ce plan, le Valais a une carte à jouer qui n'est pas évidente partout. Le canton dispose d'opérateurs publics régionaux, Genedis dont nous avons parlé, mais aussi d'autres acteurs cantonaux, qui peuvent porter des infrastructures numériques placées sous droit suisse et dimensionnées pour les besoins des professions intellectuelles régionales. Le canton dispose aussi d'institutions de formation, HES-SO Valais, Idiap, partenariats avec l'EPFL et l'Université de Lausanne, qui peuvent contribuer au développement d'outils adaptés. Le

canton dispose enfin d'un tissu professionnel suffisamment dense pour qu'une mutualisation soit économiquement viable. Ces trois conditions sont rares. Elles ne sont pas, à ma connaissance, exploitées à la hauteur de leur potentiel.

Un scénario pour la décennie

À conditions inchangées, voici ce qui me paraît le plus probable à dix ans. Une fraction des structures, les plus grandes, les mieux dotées en compétences technologiques internes, les mieux positionnées sur les segments à haute valeur, et celles qui auront su retenir ou recruter les seniors capables d'orchestrer, réussit la transition. Elles déploient des outils d'IA, automatisent ce qui peut l'être, montent en gamme sur les missions stratégiques, captent le basculement compétitif sur leur portefeuille existant, et préservent ou améliorent leur rentabilité. Une autre fraction, les structures intermédiaires qui n'ont ni la taille pour investir, ni la spécialisation pour défendre des marges premium, ni les seniors pour piloter, se trouve progressivement marginalisée, voit son chiffre d'affaires s'éroder, et finit par fusionner, vendre, ou disparaître. La fragmentation actuelle se réduit, par concentration, et le canton perd silencieusement une partie de son tissu professionnel régional. Pas spectaculaire, pas dramatique, un mouvement diffus qu'on observe sur dix ans et qu'on regrette à quinze.

Si des décisions explicites sont prises, c'est un autre scénario qui peut se déployer. Le canton, en partenariat avec ses associations professionnelles, ses opérateurs publics et ses

institutions de recherche, met en place une infrastructure mutualisée qui permet aux structures de toute taille d'accéder à des outils d'IA souverains, fiables, conformes au droit suisse, à un coût raisonnable. Cette infrastructure ne remplace pas l'expertise des praticiens, elle la démultiplie. Elle permet à une fiduciaire de quatre personnes d'accéder à des capacités qui restent, sans elle, hors de portée. Elle protège le secret professionnel. En ancrant la valeur produite localement plutôt que de la laisser remonter vers les plateformes globales, elle préserve un tissu professionnel régional qui est, on l'a vu au chapitre 3, l'un des piliers du capital humain qualifié résident que cet essai identifie comme la question centrale de la décennie.

À cette infrastructure technique s'ajoute un volet humain qui est peut-être plus important encore. Les structures qui réussiront sont celles qui auront retenu et formé leurs seniors expérimentés à orchestrer les outils nouveaux. Ce n'est pas la même formation que celle des juniors qui apprennent à utiliser des assistants conversationnels. C'est une formation à l'architecture des problèmes, à l'orchestration des productions, à la validation critique des sorties. Cette formation, à ma connaissance, n'est aujourd'hui systématisée nulle part en Valais. Elle pourrait l'être, à un coût modeste, par un partenariat entre la HES-SO, les associations professionnelles et quelques praticiens avancés. C'est un chantier que le campus alpin évoqué au chapitre 12 peut porter, à condition d'en assumer la priorité stratégique.

Ce second scénario n'est pas hors de portée. Il suppose une coordination, entre Promotion économique Valais, les associations professionnelles, les institutions de formation, qui n'est pas encore organisée mais qui pourrait l'être en un ou deux ans si la volonté politique se manifestait. Il suppose des investissements modestes à l'échelle d'un budget cantonal, mais structurants pour les structures qui en bénéficieraient. Il suppose surtout une vision, l'idée que les professions intellectuelles régionales ne sont pas un secteur comme les autres, mais un maillon stratégique du tissu économique cantonal, dont la santé conditionne celle de centaines de PME locales qui en dépendent.

Une question de souveraineté pratique

Voici une thèse qui m'apparaît plus clairement à mesure que j'écris cet essai, et qui me paraît défendable même si elle est inhabituelle.

La souveraineté numérique — si tant est que ce mot ait un sens à l'échelle d'un canton — ne se joue pas principalement sur les grandes infrastructures. Elle ne se joue pas dans les centres de données, ces choix se font à des échelles qui dépassent largement la taille du Valais, comme nous le verrons au chapitre suivant. Elle se joue, plus modestement et plus efficacement, dans les usages quotidiens des professions intellectuelles régionales. Quand une fiduciaire de Sion utilise des outils conformes au droit suisse pour traiter les dossiers de ses clients, c'est de la souveraineté pratique. Quand un cabinet d'avocats de Brigue déploie une assistance documentaire

qui ne fait pas remonter ses recherches vers des plateformes étrangères, c'est de la souveraineté pratique. Quand un médecin de vallée tient son dossier patient sur une infrastructure suisse plutôt qu'américaine, c'est de la souveraineté pratique. La somme de ces choix individuels et professionnels constitue, à l'échelle d'un canton, une souveraineté plus réelle que tous les discours sur la souveraineté numérique abstraite.

Cette souveraineté pratique est précisément celle que le Valais peut construire, parce qu'il en a les acteurs, les institutions et la légitimité. Elle ne dépend pas de décisions fédérales ou européennes, elle dépend de choix qu'on peut faire ici, dès maintenant, par les professions concernées et avec l'appui des pouvoirs publics cantonaux. Elle est, à mes yeux, le chantier sur lequel le canton peut agir sans permission ni partenariat extérieur.

Et elle est, accessoirement, la condition pour que le tissu professionnel régional du canton traverse la décennie sans s'éroder. C'est un alignement rare, une décision qui sert à la fois l'intérêt général, l'identité du canton, et l'avenir de plusieurs milliers d'emplois qualifiés. Ce type d'alignement ne se présente pas souvent. Quand il se présente, il n'attend pas.

Souveraineté numérique

Le mot le plus mal employé du débat suisse. Trois niveaux à distinguer — hyperscalers, infrastructures publiques, usages quotidiens — et une distinction qui change tout : substituer aux Américains, voué à l'échec ; les compléter, déjà à l'œuvre. Ce que le Valais peut faire à son échelle, et ce qu'il ne peut pas.

Une politique de souveraineté ne peut pas s'arrêter aux usages individuels, mais elle ne peut pas non plus s'inventer un terrain qu'elle ne tient pas.

Échelles et limites

La souveraineté pratique posée au chapitre précédent, la somme des choix d'outils, de données et de juridictions que prennent quotidiennement les acteurs économiques d'un territoire, est arrivée naturellement au terme du parcours métiers, parce que c'est dans les métiers que la souveraineté se vérifie ou ne se vérifie pas. Mais elle ne suffit pas. Une politique de souveraineté ne peut pas s'arrêter aux usages individuels, elle suppose aussi des choix d'infrastructure, de logiciel, de gouvernance des données qui dépassent l'échelle d'une fiduciaire ou d'un cabinet médical. Ces choix se

prennent à des échelles distinctes, et c'est par là que ce chapitre commence. Avec lui s'ouvre la quatrième partie de l'essai, celle qui transforme le diagnostic, l'héritage et l'examen sectoriel en programme.

Le sujet est partout dans les discours, presque nulle part dans les décisions, et chacun y projette ce qu'il veut bien y voir. Les uns appellent souveraineté numérique la simple conformité à la nLPD. Les autres y voient un programme de relocalisation industrielle massive, comme s'il était possible de construire en Suisse l'équivalent d'AWS dans la décennie qui vient. D'autres encore agitent le terme comme un slogan politique, sans en préciser le contenu opérationnel. Je voudrais, dans ce chapitre, dire ce que je crois honnêtement de ce que la souveraineté numérique signifie et ne signifie pas pour un canton comme le Valais. Le résultat sera, je le crains, moins enthousiasmant que certains lecteurs l'espèrent. Mais il sera, je crois, plus juste, et c'est ce qui compte si l'on veut avancer.

Trois niveaux qu'il faut distinguer

Distinguer les niveaux auxquels se joue la souveraineté numérique conditionne tout le reste. On confond trop souvent ces niveaux, et la confusion produit soit des projets surdimensionnés, soit des renoncements injustifiés.

Le cloud d'abord, ce qu'on appelle dans le langage commun les grandes infrastructures de calcul et de stockage. Construire et opérer une infrastructure cloud de niveau hyperscaler, capable de rivaliser avec AWS, Microsoft Azure ou

Google Cloud, suppose des investissements de dizaines de milliards de dollars, des compétences techniques accumulées sur des décennies, et une masse critique d'usages pour amortir ces coûts. Ce niveau-là n'est pas accessible à un canton, ni même à un pays de la taille de la Suisse en agissant seul. Il se joue à l'échelle continentale, et il se joue mal : l'Europe, malgré le projet Gaia-X et des acteurs nationaux comme OVH-cloud, n'a pas réussi à construire d'alternative à grande échelle aux acteurs américains et chinois sur ce segment.

Viennent ensuite les infrastructures publiques nationales et les modèles d'IA souverains, dimensionnés pour des usages spécifiques, administrations, recherche, santé, défense. Ce niveau est en construction active en Suisse. Le Swiss Government Cloud, validé par les Chambres fédérales fin 2024 avec un crédit d'engagement de plus de deux cent quarante millions de francs et un budget total approchant les trois cent vingt⁴¹, vise précisément à doter la Confédération d'une infrastructure cloud souveraine. Ses premières fonctionnalités sont en service depuis le début de 2026, l'ensemble doit être déployé d'ici 2032. Les cantons et les communes pourront l'utiliser, à prix coûtant, mais le secteur privé en sera exclu. À côté du SGC, les initiatives sur l'IA souveraine construisent progressivement un substrat technique qui n'existait pas il y a cinq ans. Au premier rang d'entre elles, le modèle de langage Apertus, lancé en septembre 2025 par l'EPFL, l'ETH Zurich et le Centre national suisse de calcul scientifique dans le cadre de l'initiative Swiss AI⁴².

Et il y a, enfin, les usages quotidiens, dont parlait le chapitre précédent à propos des professions intellectuelles, mais qui concerne tout le tissu économique et social. À ce niveau, la souveraineté ne dépend pas de qui possède les serveurs ; elle dépend de qui décide des outils, qui contrôle les données, qui assume la responsabilité juridique des traitements. Une fiduciaire qui choisit un assistant d'IA conforme au droit suisse plutôt qu'un outil américain plus performant fait acte de souveraineté à ce niveau-là. Une commune qui héberge ses services sur Infomaniak plutôt que sur AWS fait acte de souveraineté. Un médecin qui tient son dossier patient sur une infrastructure suisse fait acte de souveraineté. Ces choix sont individuels, distribués, peu spectaculaires, mais ils constituent, pris ensemble, une réalité matérielle qui est, à mes yeux, la plus tangible des trois.

La distinction importe parce qu'elle change radicalement la lecture des marges de manœuvre cantonales. Sur le premier niveau, le Valais ne peut rien faire seul, et il aurait tort de prétendre le contraire. Sur le deuxième niveau, il peut s'inscrire dans des projets fédéraux et européens en y défendant ses intérêts, mais il ne peut pas porter de projet substantiel à sa propre échelle. Sur le troisième niveau, en revanche, il peut beaucoup, et c'est là qu'il devrait concentrer ses efforts, parce que c'est là que les décisions sont à sa portée et que les bénéfices sont les plus directs.

Substitution ou complément : la distinction qui change tout

Avant d'aller plus loin, il faut clarifier un malentendu fréquent qui rend incohérents la plupart des débats sur la souveraineté numérique. Lorsque l'on dit qu'un hyperscaler souverain européen est très difficile à construire, et que l'on suggère ensuite qu'un nœud d'infrastructure spécialisé pourrait faire sens à l'échelle valaisanne, on peut donner l'impression de se contredire. Si c'est compliqué à l'échelle d'un continent, comment cela pourrait-il devenir possible à l'échelle d'un canton ? La question est légitime, et elle mérite une réponse précise, parce que la confusion sur ce point invalide toute discussion sérieuse.

La réponse est que l'on ne parle pas du même projet. La différence entre l'échec de Gaia-X et la possibilité d'un nœud valaisan ciblé n'est pas une simple question de taille de périmètre. C'est une différence de nature.

Quand un projet européen vise à offrir à toutes les entreprises du continent une alternative générique à AWS, Azure et Google Cloud, c'est-à-dire un catalogue exhaustif de services, à des prix comparables, sur un marché que les acteurs américains servent déjà très bien, il s'engage dans une stratégie de substitution. Il prétend remplacer les acteurs dominants sur leur propre terrain, là où ils ont vingt ans d'avance, des effets d'échelle massifs, et des coûts amortis sur des dizaines de millions de clients. Cette stratégie échoue presque toujours, parce qu'elle attaque les hyperscalers sur leurs forces. Aucun montant d'investissement public n'a permis à

ce jour de produire un acteur européen compétitif sur le périmètre généraliste qu'occupent les Américains.

Quand un projet ciblé vise à offrir une infrastructure spécialisée pour des usages que les hyperscalers ne servent pas bien, ou ne servent pas du tout, il s'engage dans une stratégie de complément. Il ne prétend pas remplacer AWS pour le commerce électronique d'une PME suisse, un terrain où les Américains sont compétitifs et où la souveraineté est de second ordre pour le client. Il vise des terrains où la souveraineté est non négociable et où le marché est trop niche pour intéresser les hyperscalers, données médicales sous droit suisse, données fiscales d'administrations publiques, corpus linguistiques de langues régionales, hébergement spécialisé pour la recherche académique. Sur ces terrains, la rentabilité ne tient pas à la compétitivité prix face aux hyperscalers, elle tient à l'usage captif, à la valeur juridique de la souveraineté, et à la spécificité du service rendu.

Cette distinction explique pourquoi Gaia-X stagne et pourquoi le Swiss Government Cloud avance. Le SGC ne prétend pas remplacer AWS pour le secteur privé suisse, il s'en interdit explicitement, et le débat parlementaire l'a redit. Il sert un périmètre précis, défini par la nature publique des données qu'il héberge et par l'exigence juridique de souveraineté qui s'attache à ces données. C'est précisément parce qu'il assume cette spécialisation qu'il est viable. La Confédération ne joue pas le même match que les hyperscalers, elle joue un autre match, sur un terrain qu'eux ne convoitent pas vraiment.

Pour un canton comme le Valais, la même logique doit s'appliquer. Un projet d'infrastructure régionale qui prétendrait offrir à ses entreprises une alternative généraliste aux services cloud commerciaux serait condamné à l'échec, par la même mécanique qui a fait échouer les ambitions européennes. Un projet ciblé sur des usages spécifiques au territoire, là où la souveraineté juridique est non négociable, ou là où la spécificité culturelle, linguistique ou sectorielle rend l'offre inintéressante pour les acteurs globaux, est, en revanche, défendable. À condition d'assumer qu'il ne joue pas le même match que les hyperscalers et qu'il ne prétend pas le faire.

Cette clarification de la nature du projet, plus encore que celle de son échelle, est ce qui distingue une politique de souveraineté numérique réaliste d'une posture de souveraineté numérique velléitaire.

Ce que le Swiss Government Cloud rend possible, et ce qu'il ne rend pas possible

Quelques mots de plus sur le SGC, parce que le projet structure pour la décennie le paysage suisse de la souveraineté numérique et qu'il est à la fois utile et insuffisant pour ce que cherche un canton comme le Valais.

Utile, parce qu'il offrira à l'administration cantonale et aux communes une alternative crédible aux solutions étrangères pour leurs services internes. Une commune valaisanne qui aujourd'hui héberge sa gestion documentaire sur un service américain pourra, demain, basculer vers une infrastructure

fédérale souveraine. C'est un progrès objectif, et le canton aura intérêt à se positionner activement pour utiliser ces capacités à mesure qu'elles seront disponibles. Le SGC offre par ailleurs un signal politique important : la Confédération assume que la souveraineté numérique n'est pas un slogan mais un investissement chiffré, programmé, défendu devant les chambres parlementaires. Ce signal change le climat dans lequel les cantons décident de leurs propres infrastructures.

Insuffisant, parce que le SGC est dimensionné pour les administrations publiques fédérales, cantonales et communales, pas pour le secteur privé. Une fiduciaire valaisanne, un cabinet d'avocats, un médecin, une PME industrielle ne pourront pas y héberger leurs traitements. Or c'est dans le secteur privé, on l'a vu au chapitre précédent, que se joue la part la plus large de la souveraineté pratique. Le SGC règle peut-être un tiers de la question. Il laisse les deux autres tiers à l'arbitrage des acteurs économiques et aux opérateurs commerciaux suisses qui pourront leur proposer des alternatives, Infomaniak, Exoscale, Swisscom, et quelques autres. Ces opérateurs sont reconnus dans leur métier, ils paient l'impôt en Suisse, ils opèrent sous droit suisse, mais ils restent de petite taille face aux hyperscalers, et leurs offres ne couvrent pas tous les besoins. Sur certains segments, IA générative à grande échelle, calcul scientifique haute performance, il n'y a pas, à ce jour, d'alternative suisse à la hauteur de l'état de l'art.

Cette situation n'est pas un échec, c'est un fait. Les territoires européens qui prétendent l'inverse se mentent à eux-mêmes ou se préparent à des déceptions coûteuses. Le réa-

lisme demande de reconnaître les limites pour mieux travailler dans les marges de manœuvre réelles.

La question du data center cantonal

Reste la question, souvent évoquée dans le débat valaisan, d'un data center souverain à l'échelle du Valais. C'est l'occasion d'y répondre clairement, en mettant les choses dans leur ordre.

Un data center régional, de petite ou moyenne taille, est techniquement possible en Valais. Les ingrédients sont là, hydroélectricité abondante et décarbonée, climat alpin favorable au refroidissement passif, foncier disponible, opérateurs publics régionaux compétents, dont Genedis, capacité juridique des bourgeoisies à porter des projets fonciers de longue durée. Aucun obstacle structurel ne s'oppose à ce qu'un tel projet voie le jour.

La question n'est donc pas de savoir si c'est possible. Elle est de savoir si c'est pertinent, et pour qui. À cette question, ma réponse honnête est : oui, dans des conditions précises, et précisément à condition de relever d'une stratégie de complément et non de substitution, comme nous venons de l'exposer.

Un data center cantonal généraliste, qui prétendrait concurrencer les opérateurs commerciaux suisses sur le marché ouvert, serait difficile à justifier économiquement. Les usages standards sont déjà couverts par Infomaniak, Exoscale, Swisscom et leurs équivalents, à des coûts compétitifs et

avec une qualité de service satisfaisante. Investir des dizaines de millions de francs publics pour produire un service redondant n'a guère de sens.

Un nœud spécialisé, en revanche, peut faire sens à des conditions précises. Si les usages sont réellement spécifiques au territoire, résilience face aux coupures hivernales, traitement de données médicales valaisannes sous droit cantonal renforcé, hébergement de modèles d'IA entraînés sur le Walliserdeutsch et le franco-provençal valaisan, archivage numérique du patrimoine immatériel inscrit à l'Unesco, calcul scientifique pour les besoins des hautes écoles cantonales, alors un projet ciblé peut trouver sa rentabilité dans la spécificité même de ses usages. Il ne joue pas contre les hyperscalers ; il occupe un terrain qu'ils n'occupent pas.

Le scénario qui me paraît le plus défendable, à dix ans, n'est pas celui d'un grand data center cantonal phare, mais celui d'une combinaison de plusieurs actions ciblées. Une coordination, d'abord, pour que les communes, l'administration cantonale et les institutions publiques migrent leurs services prioritaires vers le SGC à mesure qu'il sera disponible. Un partenariat assumé, ensuite, avec les opérateurs commerciaux suisses, Genedis pour la dimension régionale, Infomaniak ou équivalent pour la dimension nationale, afin d'orienter les acteurs privés vers des solutions souveraines compatibles avec leurs besoins. Et un ou deux projets ciblés d'infrastructure régionale spécialisée, conçus dès le départ comme des compléments aux dispositifs nationaux et non comme

leurs concurrents, à condition qu'une analyse rigoureuse en démontre préalablement la pertinence.

Cette approche est moins spectaculaire qu'un grand data center cantonal. Elle est probablement plus utile.

Énergie, climat et calcul

Reste à traiter une question que cet essai a jusqu'ici contournée et qu'on ne peut pas continuer d'éviter : celle du coût énergétique de l'intelligence artificielle. La question est devenue centrale dans le débat public international, et un essai prospectif sur le rapport entre IA et territoire qui ne la prendrait pas au sérieux laisserait à raison son lecteur perplexe.

Les ordres de grandeur sont alarmants. L'entraînement d'un grand modèle de langue contemporain consomme l'équivalent de plusieurs centaines de foyers européens pendant un an. L'inférence, l'usage quotidien des modèles par leurs utilisateurs, consomme moins par requête, mais à l'échelle de centaines de millions d'utilisateurs, elle représente déjà une part mesurable de la consommation électrique mondiale. Les projections à trois ans indiquent que les centres de données dédiés à l'IA pourraient consommer, à eux seuls, autant que certains pays moyens d'Europe occidentale. Cette trajectoire n'est pas durable telle quelle. Elle posera, à mesure qu'elle se déploie, des questions politiques aiguës sur l'allocation de la ressource électrique entre IA, transition climatique des autres secteurs, et besoins domestiques de base.

Sur ce plan, le Valais a une position que peu de territoires européens peuvent revendiquer. Son énergie hydroélectrique, abondante à l'échelle suisse, produit une électricité décarbonée à un coût marginal compétitif. Cette ressource, qui a fait la fortune industrielle du canton au vingtième siècle, fonderies d'aluminium, chimie haut-valaisanne, puis la pharmacie, pourrait jouer dans la transition numérique un rôle analogue à celui qu'elle a joué dans la transition industrielle. Hébergement de calcul intensif décarboné, partenariats avec des opérateurs européens cherchant à décarboner leur infrastructure, articulation possible avec les institutions de recherche valaisannes sur les usages d'IA à fort contenu calculatoire, autant de pistes qui méritent d'être étudiées sérieusement, et qui ne l'ont pas été jusqu'ici à la mesure de l'opportunité.

Cette opportunité ne doit pourtant pas être lue naïvement. L'hydroélectricité valaisanne n'est pas indéfiniment extensible, la plupart des sites majeurs sont déjà équipés, et les concessions sur les grands ouvrages arriveront à échéance dans les prochaines années dans des conditions politiques qui ne sont pas toutes sous contrôle cantonal. Allouer une part significative de cette ressource à l'IA aurait un coût d'opportunité par rapport à d'autres usages, décarbonation des transports, du chauffage, de l'industrie existante. Le canton ne peut pas tout faire avec la même eau. Il devra arbitrer.

Cet arbitrage relève de choix qui dépassent le cadre du présent essai. Mais deux principes me paraissent défendables. D'abord, que tout projet d'infrastructure IA accueilli dans le

canton soit dimensionné en cohérence avec les capacités locales de production et de distribution électrique, et qu'il intègre dès sa conception les contraintes climatiques de long terme. Ensuite, que les choix d'arbitrage soient explicites et publics, qu'on dise pourquoi on choisit, dans la limite des kilowattheures décarbonés disponibles, d'en consacrer telle part à l'IA et telle part à d'autres usages. La transparence de l'arbitrage est aussi importante, démocratiquement, que son contenu. Les bourgeoisies valaisannes savent depuis longtemps que les ressources finies se répartissent par règles claires, transparentes et révisables. La grammaire du bisse, ici aussi, peut servir.

Reste, plus largement, le rapport entre transition numérique et transition climatique. Les deux ne sont pas opposées par nature, mais elles entrent en tension lorsque les ressources matérielles, énergie, terres rares, eau de refroidissement, se chevauchent. Le Valais, qui s'inscrit dans les deux transitions à la fois, a peut-être une chance de penser leur articulation plus tôt et plus sérieusement que des territoires moins exposés. C'est l'un des chantiers intellectuels que les hautes écoles cantonales et les administrations devraient prendre au sérieux. Il ne se prête pas aux annonces médiatiques, mais il décide de ce qui se pourra ou non dans la décennie suivante.

La souveraineté logicielle, souvent oubliée

Une dimension de la souveraineté numérique est régulièrement sous-traitée dans le débat public, alors qu'elle est plus

structurante encore que l'infrastructure : la souveraineté logicielle.

Construire une infrastructure cloud souveraine est utile. La remplir avec des logiciels propriétaires américains qui imposent leurs formats, leurs interfaces et leurs conditions d'usage l'est moins. Le débat parlementaire suisse sur le SGC a explicitement reconnu cette question, les chambres ont demandé que le projet privilégie les logiciels open source et les fournisseurs ayant leur siège en Suisse. C'est un signal important. Mais le chantier est immense et il dépasse largement le seul SGC.

Pour un canton, la souveraineté logicielle se construit par des choix concrets et apparemment modestes. Privilégier les formats ouverts dans les administrations cantonales et communales. Investir dans la formation des collaborateurs sur les alternatives open source aux outils propriétaires standards. Soutenir les éditeurs suisses de logiciels qui, sans rivaliser avec Microsoft ou Google sur le périmètre complet, offrent des alternatives crédibles sur des segments précis. Documenter les choix techniques de l'administration cantonale pour qu'ils soient réversibles et auditables.

Aucune de ces décisions ne fait la une des journaux. Cumulées sur dix ans, elles construisent une souveraineté logicielle réelle, qui rend le canton moins dépendant d'acteurs dont la trajectoire commerciale n'est pas sous son contrôle. Elles ont aussi un effet collatéral utile : elles soutiennent le secteur suisse de l'édition logicielle, qui reste en Valais et

ailleurs un domaine où les compétences locales sont compétitives mais où les commandes publiques ne suivent pas toujours.

La souveraineté des données, qui change la donne

Au-delà de l'infrastructure et du logiciel, il y a la question des données elles-mêmes. C'est ici, à mes yeux, que la souveraineté prend tout son sens pour un canton.

Les données qu'un territoire produit, données administratives, données de santé, données économiques, données environnementales, données culturelles, constituent un patrimoine qui n'a pas d'équivalent matériel. Une fois quittées le territoire, ces données sont difficiles à récupérer. Une fois mêlées aux flux d'apprentissage de modèles globaux, elles servent à entraîner des outils dont le canton ne maîtrise plus l'usage. Une fois hébergées sous juridiction étrangère, elles sont accessibles à des autorités dont les intérêts ne sont pas nécessairement alignés avec ceux de la Suisse.

Cette question n'est pas symbolique. Elle est juridique, économique et stratégique. La nLPD pose des principes auxquels les acteurs valaisans doivent se conformer, et ces principes seuls justifient des choix d'hébergement. Mais au-delà de la conformité réglementaire, il y a la question du patrimoine, qu'est-ce que le canton veut conserver de la trace numérique de son activité, et comment veut-il en gouverner l'usage à dix, vingt, cinquante ans.

Cette question ne se traite pas par une grande politique unique. Elle se traite par une série de décisions sectorielles qui, prises ensemble, dessinent une posture cohérente. Les données médicales sur des infrastructures suisses, on l'a dit. Les données fiscales et administratives sur le SGC à mesure qu'il sera disponible. Les données scientifiques produites dans les hautes écoles cantonales sur des plateformes ouvertes et auditables. Les données patrimoniales, fonds d'archives sonores, corpus linguistiques, inventaires culturels, sur des infrastructures publiques régionales explicitement vouées à leur préservation. Aucune de ces décisions n'est révolutionnaire. Leur somme, à dix ans, fait la différence entre un canton qui contrôle son patrimoine numérique et un canton qui l'a laissé filer.

Un programme à la mesure du canton

Voici ce qui me paraît le programme réaliste et défendable en matière de souveraineté numérique pour le Valais des dix prochaines années. Il ne contient pas de grand projet phare, parce que ce n'est pas, comme on l'a vu, à cette échelle que se joue l'essentiel.

Utiliser pleinement les capacités fédérales souveraines à mesure qu'elles deviennent disponibles. Migrer les services administratifs cantonaux et communaux vers le SGC, participer aux travaux fédéraux qui définissent les standards de souveraineté, et y défendre les intérêts d'un canton dispersé, multilingue et alpin, dont les besoins ne sont pas exactement ceux de Berne, Zurich ou Genève.

Équiper le secteur privé régional, en particulier les professions intellectuelles, d'infrastructures et d'outils souverains adaptés à leurs réalités. Le secteur privé n'a pas accès au SGC : d'autres dispositifs, partenariats avec des opérateurs suisses, mutualisations sectorielles, soutiens publics ciblés, doivent l'accompagner dans ses propres choix.

Construire les infrastructures spécialisées qui ont du sens à l'échelle régionale, et seulement celles-ci. Le canton peut porter quelques projets ciblés, typiquement un nœud d'hébergement dédié aux usages où la spécificité valaisanne est forte (santé en montagne, langues régionales, patrimoine immatériel numérisé), pensés comme des compléments au SGC, pas comme des concurrents.

Investir patiemment dans la souveraineté logicielle et dans la gouvernance des données. C'est la dimension la moins visible, mais probablement la plus structurante à long terme : privilégier les formats ouverts dans les achats publics, documenter les systèmes pour qu'ils restent réversibles, archiver les données sur des infrastructures auditables, soutenir les éditeurs suisses sur des segments précis.

Aucun de ces axes ne fait rêver. Pris ensemble, ils dessinent une politique de souveraineté numérique réaliste et atteignable, à la mesure d'un canton qui n'est ni Berne, ni Zurich, ni Genève, mais qui a quelque chose à protéger et quelque chose à construire. Elle aura, à dix ans, l'effet pratique que l'on attend d'une vraie politique : préserver la

marge de manœuvre du canton dans un monde où les choix numériques se referment souvent sans qu'on s'en aperçoive.

Un dernier mot sur le réalisme

Je termine ce chapitre par un constat que certains lecteurs trouveront décevant et d'autres reposant : il n'y a pas, à ce jour, de stratégie de souveraineté numérique cantonale formalisée en Valais. Il y a des éléments, des choix sectoriels, des bonnes pratiques, des opérateurs compétents, une conscience politique réelle dans certains services. Mais il n'y a pas de doctrine articulée, et il n'y a pas de feuille de route. Cela peut être lu comme un retard ; cela peut aussi être lu comme une opportunité, parce que les territoires qui formalisent le plus tôt leur posture en tirent souvent un avantage durable. Le Valais peut écrire cette doctrine et cette feuille de route en un ou deux ans s'il le décide. Le moment est probablement bon pour le faire, assez tôt pour s'inscrire utilement dans les chantiers fédéraux en cours, assez tard pour bénéficier de leurs enseignements.

Cette doctrine ne se substituera pas aux décisions concrètes. Mais elle leur donnera un cadre, une cohérence et une direction. Et c'est précisément ce qui manque le plus, aujourd'hui, à un débat qui s'agite sans avancer.

Formation, requalification, campus alpin

L'angle mort du débat : la requalification des actifs en exercice. Pas les jeunes qui entrent sur le marché — les hautes écoles s'en occupent — mais les vignerons de quarante-cinq ans, les fiduciaires de cinquante, les médecins de soixante. L'inversion de perspective qu'il faut assumer publiquement : équiper les seniors qui orchestrent, pas les juniors qui exécutent.

La priorité de formation, à dix ans, n'est pas les jeunes qui entrent sur le marché du travail. Ce sont les actifs déjà en exercice : vignerons, fiduciaires, médecins, hôteliers, élus communaux, soignants, artisans.

Outiller ceux qui sont déjà là

Qui apprend quoi, et où, et comment, dans un canton dont les actifs vont voir leurs métiers transformés à un rythme inédit ? Cette question — d'apparence plus modeste que celle de la souveraineté traitée au chapitre précédent — est probablement plus déterminante encore pour les dix années qui viennent.

Cette question ne reçoit pas, dans le débat public valaisan, l'attention qu'elle mérite. La discussion sur la formation se concentre sur les étudiants, combien d'inscrits dans les hautes écoles, quelles filières en croissance, quels nouveaux campus à construire. Ces questions sont importantes, et le canton y travaille avec sérieux : la HES-SO Valais-Wallis accueille près de trois mille étudiants, en croissance régulière, et trois grands projets de campus sont engagés à Sion, Sierre et Brigue à l'horizon 2030⁴³. C'est une trajectoire saine, qui consolide un appareil de formation initiale dont le canton a besoin.

Mais cette discussion laisse dans l'angle mort la question qui me paraît, à dix ans, la plus structurante : comment requalifier les actifs déjà en exercice. Pas les jeunes qui entrent sur le marché du travail, ceux-là, les hautes écoles s'en occupent, mais les vigneronns de quarante-cinq ans, les fiduciaires de cinquante, les médecins de famille de soixante, et avec eux les hôteliers, les élus communaux, les soignants, les artisans, qui constituent le vrai tissu économique et social du canton et dont les métiers seront profondément transformés dans cinq ou dix ans. Ils sont, comptés ensemble, la masse à laquelle s'adresse réellement la transformation que cet essai décrit. Et c'est leur capacité à intégrer les outils nouveaux, à monter en compétence sans quitter leur territoire ni leur emploi, qui décidera de la pente que prendra le Valais.

Pourquoi les seniors plutôt que les jeunes

Cette priorisation des actifs en exercice n'est pas une simple question de masse. Elle découle directement de la thèse construite par les chapitres précédents, qui doit maintenant orienter la politique de formation.

Le basculement compétitif décrit aux chapitres 2 et 10 ne joue pleinement que là où des seniors qui ont l'expérience d'architecture pilotent l'usage des outils d'IA. C'est cette intelligence métier accumulée par l'expérience qui devient, à l'âge de l'IA, le verrou stratégique de la nouvelle économie cognitive.

La conséquence sur la politique de formation cantonale est nette : la priorité n'est pas, ou n'est plus, principalement de former la génération qui entre sur le marché du travail. Cette génération apprendra vite, par mimétisme et par usage, et les hautes écoles font déjà leur travail. La priorité est de former la génération qui occupe aujourd'hui les positions d'architecture et de décision dans les structures économiques valaisannes, vigneron-encaveurs, associés de cabinets, médecins responsables, hôteliers indépendants, dirigeants de PME, pour qu'ils sachent orchestrer les outils nouveaux dans leur métier. Sans cette formation des seniors, le potentiel de basculement compétitif reste théorique. Avec elle, il devient un actif territorial concret.

Cette priorité a un mérite politique supplémentaire. Les jeunes qui entrent sur le marché du travail aujourd'hui apprennent l'IA chez eux, en jouant, en testant, en imitant. Ils

n'ont pas besoin d'un dispositif public pour la rencontrer, ils l'ont déjà rencontrée. Les seniors en exercice, eux, ont rarement le temps, l'envie ou le cadre pour s'y mettre seuls. Ils ont besoin d'un signal institutionnel fort qui leur dise que cette transformation les concerne, qu'elle est sérieuse, qu'elle vaut un investissement de leur part. Ce signal, seul un dispositif public coordonné peut le donner avec assez d'autorité pour être suivi.

Ce qui existe, et ce qui manque

Avant de proposer quoi que ce soit, il faut reconnaître ce qui existe. Le Valais n'est pas un désert en matière de formation continue. La HES-SO Valais-Wallis propose une gamme étendue de formations postgrades certifiantes, CAS, DAS, MAS, EMBA, qui couvrent l'économie, la gestion, l'ingénierie, la santé, le tourisme, le travail social. L'Idiap, à Martigny, organise des séminaires et des journées thématiques qui rayonnent au-delà du canton. La HEP-VS à Brigue assure la formation continue des enseignants. Les associations professionnelles, fiduciaires, médecins, ingénieurs, viticulteurs, proposent leurs propres dispositifs sectoriels. Les chambres économiques, Promotion économique Valais et la Fondation The Ark organisent ponctuellement des événements de sensibilisation.

Ce paysage est plus riche qu'on ne le perçoit souvent. Mais il a trois caractéristiques qui limitent sa capacité à porter la transformation dont nous parlons.

La fragmentation, d'abord : les dispositifs existent, mais ils sont juxtaposés plutôt qu'articulés. Un fiduciaire qui veut comprendre comment l'IA va transformer son métier ne sait pas où s'adresser : la HES-SO, son association professionnelle, un opérateur privé, une formation hors canton ? L'offre est là, mais elle n'a pas de porte d'entrée lisible. Cette fragmentation pénalise particulièrement les petites structures, qui n'ont pas le temps ni les moyens d'analyser le marché de la formation pour s'y orienter.

L'orientation diplômante, ensuite : les formations continues valaisannes débouchent presque toutes sur un certificat ou un diplôme. C'est une valeur, mais ce format ne correspond pas aux besoins des actifs qui ne cherchent pas un nouveau diplôme à quarante ou cinquante ans, mais des moyens concrets d'intégrer rapidement de nouveaux outils dans leur pratique quotidienne.

Le caractère essentiellement sectoriel, enfin : les formations existantes traitent l'IA, quand elles la traitent, à l'intérieur de cursus spécifiques, l'IA pour les ingénieurs, l'IA pour les soignants, l'IA pour les économistes. Or la transformation que vit le canton est transversale. Un viticulteur, un fiduciaire, un soignant à domicile, un employé communal, un hôtelier ont chacun à apprendre des choses différentes mais aussi des choses communes : ce qu'est un grand modèle, ce qu'il sait faire et ce qu'il ne sait pas, comment formuler une requête utile, comment évaluer la qualité d'une réponse, comment gérer la confidentialité des données, comment vérifier et gouverner ce qu'on lui confie. Ce socle commun, qui

devrait être proposé largement à tous les actifs valaisans à un coût modique, n'est aujourd'hui couvert nulle part de manière systématique.

C'est dans cet espace, entre le diplômant et le sectoriel, entre l'académique et le commercial, entre la grande école et la formation interne d'entreprise, qu'il faut construire ce que j'appelle ici, faute de meilleur terme, le campus alpin.

Ce que le campus alpin n'est pas

Pour éviter le malentendu qui guette toute proposition de ce genre, disons d'abord ce que le campus alpin n'est pas. Il n'est pas une nouvelle école d'ingénieurs ni un établissement universitaire, la HES-SO Valais-Wallis et l'EPFL couvrent ce besoin avec compétence et le canton n'a pas le mandat d'un troisième pôle. Il n'est pas une plateforme de cours en ligne supplémentaire, il en existe déjà des dizaines, et leur production marginale n'est pas le frein. Il n'est pas non plus un cabinet de conseil déguisé en formation, ni un véhicule promotionnel pour des outils particuliers.

Ce qu'il est, en revanche, c'est un dispositif articulé, public ou parapublic, qui rend lisible et accessible un parcours de montée en compétence, adapté au métier, à l'âge, au lieu de vie de chaque actif valaisan. Il n'invente pas les formations qu'il propose : il en assemble une partie depuis l'offre existante, en commande une autre partie aux institutions et aux opérateurs qui peuvent les produire, et il en construit lui-même quelques modules là où personne d'autre ne le fera. Il

joue le rôle d'orchestrateur que personne ne joue aujourd'hui dans le canton.

Cette posture d'orchestrateur a une vertu importante : elle ne crée pas de doublon avec l'existant, et elle économise les ressources publiques. Construire une nouvelle institution coûterait plusieurs dizaines de millions de francs et plusieurs années avant d'avoir un effet visible. Construire un dispositif d'orchestration coûte une fraction de ce montant et peut produire ses premiers résultats en dix-huit mois.

Un format qui correspond aux actifs en exercice

L'efficacité d'un tel dispositif dépend autant de son format que de son contenu. Plusieurs principes me paraissent décisifs.

Modularité courte d'abord. Pas des programmes de plusieurs mois, mais des unités de quelques heures à quelques jours, combinables selon les besoins. Un module de quatre heures sur les fondamentaux des grands modèles, une journée sur la gouvernance des données, une demi-journée sur les usages spécifiques au métier de fiduciaire ou de viticulteur. Ces unités peuvent s'enchaîner, mais elles ont du sens individuellement. Un actif qui ne suit qu'un seul module en tire un bénéfice immédiat, ce qui est rarement le cas dans les cursus longs.

Hybridation présentielle et distancielle ensuite. Pour des actifs en exercice, dispersés dans tout le canton, le présentiel intégral est exclu, il est incompatible avec la vie profession-

nelle de la majorité. Le distanciel intégral est insuffisant, l'apprentissage des outils numériques se fait mieux par la pratique en atelier que par la vidéo asynchrone. Le bon dosage combine les deux, avec des sessions présentielles concentrées, peut-être trimestrielles, dans plusieurs lieux du canton, et un accompagnement distanciel entre les sessions. La géographie valaisanne, faite de vallées dispersées, suppose que les sessions présentielles soient organisées en plusieurs points, au minimum Sion, Sierre, Martigny, Viège, Brigue, et idéalement quelques sites de proximité dans les vallées les plus peuplées.

Ancrage métier. Un module générique sur l'IA, aussi bon soit-il, parle à peu de monde. Un module qui prend pour exemples les cas concrets d'un métier précis, la déclaration fiscale d'une PME pour un fiduciaire, la rédaction d'une note de procédure pour un employé communal, la traçabilité d'un fromage d'alpage pour un alpagiste, le diagnostic d'une maladie de la vigne pour un viticulteur, parle à ceux qui le suivent. Cela suppose un travail de production de contenu sectoriel, qui doit être fait avec les associations professionnelles concernées, et qui ne peut pas être délégué à des opérateurs déconnectés du terrain.

Bilinguisme. Le canton est bilingue, et la transformation IA touche également les actifs francophones et germanophones. Un dispositif qui ne couvrirait que le Valais romand ou que le Haut-Valais raterait sa cible. La production des modules en français et en allemand standard, et, pour certains contenus, en Walliserdeutsch et en patois lorsque c'est per-

minent, n'est pas un détail. C'est une condition de cohérence avec le sixième chapitre de cet essai, et c'est une marque de respect pour la moitié germanophone du canton.

Coût modique pour l'apprenant. Si la finalité du dispositif est d'atteindre cent ou cent cinquante mille actifs en cinq à dix ans, il ne peut pas être tarifé comme un EMBA. La gratuité n'est pas nécessairement la bonne réponse, un module gratuit est souvent un module qu'on ne suit pas jusqu'au bout. Mais un coût symbolique — de l'ordre de quelques dizaines à quelques centaines de francs par module, financé pour une part par les apprenants et pour une autre part par l'effort public — est probablement le bon réglage. Il signale à l'apprenant que la formation a une valeur, sans devenir une barrière à l'entrée.

Trois parcours pour trois publics

Le campus alpin articule plusieurs parcours distincts, selon les publics et les objectifs.

Une littératie commune d'abord, le parcours le plus large et probablement le plus simple à mettre en œuvre. Quelques modules courts, quatre à huit heures cumulées, qui posent le socle commun à tout résident valaisan : ce qu'est un grand modèle, ce qu'il fait bien et mal, comment formuler une requête, comment vérifier une réponse, comment gérer la confidentialité. Ce parcours doit être accessible à très grande échelle, en présentiel et en distanciel, dans les deux langues du canton, à un coût symbolique. Sa finalité n'est pas de former des experts mais d'éviter que la majorité des Valaisans

n'utilisent ces outils par mimétisme, sans en comprendre les ressorts. C'est un investissement de littératie collective, à l'image de ce que les cantons ont fait pour l'informatique de base au tournant du siècle.

Ce parcours est aussi celui qui se déploie le mieux à l'échelle communale. Une commune valaisanne de quelques milliers d'habitants peut, en partenariat avec les autres communes du district et avec l'appui du dispositif cantonal, accueillir une session présentielle annuelle, ouverte à tous ses habitants et pas seulement à ses actifs. Les bourgeoisies ont historiquement porté des dispositifs d'instruction collective de cette nature, et plusieurs communes disposent déjà de l'infrastructure pédagogique pour le faire — salles communales, écoles primaires en horaires décalés, antennes des associations. C'est l'échelle où la grammaire institutionnelle du canton — ce que le quatrième chapitre a appelé la troisième voie entre l'État et le marché — peut accueillir le campus alpin sans bureaucratie additionnelle. Et c'est à cette échelle que le dispositif devient visible aux habitants qui n'auraient pas, par eux-mêmes, pensé à s'inscrire.

Une formation des seniors qui orchestrent ensuite. C'est le parcours stratégique de tout le dispositif, parce que c'est lui qui débloque le basculement compétitif décrit plus haut. Il s'adresse aux associés de cabinets, aux dirigeants de PME, aux médecins responsables, aux vigneron-encaveurs, aux hôteliers indépendants, aux cadres expérimentés des administrations communales et cantonales. Il vise à leur apprendre non pas à utiliser les outils, beaucoup d'entre eux les

utilisent déjà, mais à les architecturer dans leur métier : comment décomposer un problème complexe, comment construire une chaîne de production où l'humain garde le jugement final, comment vérifier la qualité des productions, comment former leurs équipes à exécuter sous leur architecture. Ce parcours doit être plus long, plus dense, mieux accompagné, et tarifé à un niveau qui en marque la valeur, quelques milliers de francs par participant, financés en partie par leurs structures d'appartenance, en partie par des dispositifs publics ciblés. Il doit aussi permettre la rencontre entre seniors de différents métiers, parce que l'apprentissage de l'architecture se nourrit autant de l'échange transversal que du contenu disciplinaire.

Un dispositif pour les publics fragiles, enfin, dont le chapitre 13 reparlera plus largement. Les actifs peu ou non qualifiés dont les métiers seront le plus exposés — ouvriers, employés administratifs de premier niveau, services à faible valeur ajoutée — ont besoin d'un dispositif spécifique qui combine formation à l'IA et accompagnement vers des métiers ou des positions moins exposés. Ce parcours est le plus exigeant à concevoir, parce qu'il touche à la question politique de l'inégalité que la transformation IA accentuera si rien n'est fait. Il doit articuler le campus alpin avec les services de l'emploi, les organismes de requalification, et les dispositifs sociaux fédéraux et cantonaux. Sa visibilité publique doit être forte, parce qu'il est la condition du soutien démocratique aux transformations en cours.

Ces trois parcours ne s'adressent pas aux mêmes publics, ne mobilisent pas les mêmes contenus, et n'ont pas les mêmes modalités de financement. Mais ils peuvent être pensés ensemble, sous une même bannière institutionnelle, parce qu'ils répondent à la même question : comment outiller les actifs valaisans pour la transformation qui s'annonce. C'est la cohérence de cette articulation qui ferait du campus alpin autre chose qu'un nouveau dispositif fragmentaire.

Qui porte un tel dispositif

La question du portage est plus politique que technique. Plusieurs configurations sont possibles, et chacune a ses mérites.

Une initiative cantonale dédiée, portée par une nouvelle structure créée à cet effet, aurait l'avantage de la visibilité et de la cohérence, mais l'inconvénient du coût et du délai. Créer une structure publique nouvelle prend deux à trois ans, et il n'est pas évident qu'elle ferait mieux que les acteurs existants.

Une mission confiée à la HES-SO Valais-Wallis, à travers un mandat cantonal explicite et un budget dédié, est une autre voie. La HES-SO a la légitimité institutionnelle, l'infrastructure pédagogique, les liens avec les hautes écoles et les associations professionnelles, et elle est déjà engagée dans la formation continue. Elle pourrait, avec un mandat clair et des moyens supplémentaires, porter le campus alpin tel que je le décris. C'est l'option la plus réaliste, à condition que le man-

dat assume explicitement la dimension d'orchestration et ne se réduise pas à une extension de l'offre existante.

Une coopération cantonale entre plusieurs acteurs, HES-SO, Idiap, associations professionnelles, opérateurs publics, autorités, formalisée par une convention qui distribue les rôles et les financements, est une troisième voie. C'est plus léger qu'une nouvelle structure, plus distribué qu'un mandat unique, mais plus complexe à gouverner. Cette option peut compléter la précédente : la HES-SO comme cheville ouvrière, les autres acteurs comme partenaires conventionnés.

Le marché laissé à s'organiser, soutenu indirectement par des dispositifs de financement de la formation comme un chèque-formation, une subvention à l'apprenant, une défiscalisation, est la dernière configuration possible. C'est l'option la plus libérale, mais elle ne résout pas le problème de la lisibilité, les apprenants ne savent toujours pas où s'adresser, et elle laisse la production des contenus à des opérateurs qui n'ont pas tous l'expertise nécessaire.

Je penche, pour ma part, vers une combinaison des deux options du milieu : un mandat principal à la HES-SO Valais-Wallis, articulé avec des conventions spécifiques pour des publics et des contenus que la HES-SO ne peut pas couvrir seule. Cette configuration est pragmatique, atteignable en dix-huit à vingt-quatre mois, et compatible avec les ressources cantonales.

Le rôle particulier de l’Idiap

Je voudrais m’attarder un instant sur le rôle que pourrait jouer l’Idiap dans cette architecture, parce qu’il est mal connu hors du canton et sous-utilisé à l’intérieur. L’Idiap est l’un des deux ou trois instituts indépendants d’IA les plus actifs de Suisse. Affilié à l’EPFL mais autonome, basé à Martigny, employant une centaine de chercheurs et d’ingénieurs, il travaille depuis trente ans sur des sujets qui sont aujourd’hui au cœur de la transformation : reconnaissance vocale, traitement automatique des langues, vision par ordinateur, modèles génératifs. Sa présence en Valais est une chance que le canton n’a pas pleinement saisie.

Dans le dispositif que je décris, l’Idiap a au moins trois rôles potentiels. Il peut produire des modules de formation continue à destination des actifs qualifiés, managers, ingénieurs, professionnels avancés, qui ont besoin d’une compréhension scientifique solide et non d’une simple sensibilisation. Il peut conseiller le canton dans les choix techniques structurants, quels outils, quelles infrastructures, quels partenariats, en apportant une expertise indépendante des fournisseurs commerciaux. Il peut, enfin, contribuer aux projets ciblés évoqués au chapitre précédent, modèles de langues régionales, applications spécifiques aux métiers valaisans, qui supposent une R&D que les hautes écoles d’ingénieurs ne couvrent pas seules.

Articuler la HES-SO et l’Idiap autour d’une mission commune de formation et d’innovation appliquée à la transformation valaisanne serait, à mes yeux, l’un des coups les plus

intelligents que le canton pourrait jouer à dix ans. Il ne demande pas de moyens disproportionnés. Il demande une décision politique et une convention.

Un mot sur les écoles obligatoires

Je n'aborderai pas dans ce chapitre la question de l'enseignement obligatoire et secondaire, école primaire, cycle d'orientation, collèges, écoles professionnelles. Elle relève de logiques propres, programmes fédéraux et cantonaux, didactique des disciplines, gouvernance scolaire, qui dépassent le périmètre de cet essai. Deux points à noter cependant.

Les jeunes Valaisans qui entrent aujourd'hui en école primaire seront diplômés du secondaire vers 2040. Il est, à cette échéance, presque impossible de prévoir précisément quels métiers et quels outils domineront leur vie professionnelle. Cela ne signifie pas qu'il faut renoncer à les préparer, cela signifie qu'il faut les préparer à apprendre tout au long de leur vie, à raisonner avec des outils dont ils ne connaissent pas encore la forme, à exercer un jugement critique face à des productions automatiques de qualité variable. Ces compétences-là sont moins techniques qu'on ne le croit. Elles sont, pour l'essentiel, ce que la bonne éducation a toujours visé.

Le débat sur l'IA à l'école, interdire, autoriser, encadrer, est probablement mal posé tant qu'il ne distingue pas l'apprentissage technique, qui consiste à apprendre à utiliser ces outils et qui sera nécessaire, de l'apprentissage cognitif, qui consiste à apprendre à penser sans eux et qui le restera également. Les deux sont indispensables, et ils ne se gagnent pas

dans les mêmes leçons. Le canton, par la HEP-VS et par les services cantonaux de l'enseignement, aura à trancher ces questions dans les prochaines années. Ce n'est pas le sujet de cet essai, mais la question existe et elle est plus complexe qu'elle ne le paraît dans le débat public superficiel.

Pourquoi maintenant

La transformation IA n'attend pas que le canton se mette en ordre de marche. Elle se déploie dans les entreprises, dans les administrations, dans les cabinets, à la vitesse à laquelle les outils s'améliorent, c'est-à-dire vite, plus vite qu'aucune transformation technologique précédente. Les actifs qui apprennent à les utiliser maintenant prennent une avance qui sera difficile à rattraper pour ceux qui attendront. Et les territoires qui équipent leurs actifs maintenant captent une dynamique productive qui s'incarnera, à dix ans, dans des écarts de prospérité régionale très visibles.

Le Valais n'a pas besoin de rivaliser avec Zurich et Lausanne sur la production scientifique de pointe en IA, il n'en aurait ni les moyens, ni d'ailleurs l'intérêt stratégique, on l'a vu. Mais il a besoin, et il en a les moyens, d'équiper rapidement et largement ses actifs en exercice. Cet équipement n'est pas une question d'infrastructures lourdes. C'est une question de formation, d'orchestration, d'accessibilité. Les instruments existent. Il manque la décision qui les articule en programme.

Et il manque, surtout, l'intuition que la priorité doit aller aux seniors qui orchestrent, plutôt qu'aux jeunes qui exé-

cutent. C'est l'inversion de perspective qu'il faudra assumer publiquement pour que le programme ait sa pleine efficacité. Une politique de formation continue qui se présente comme tournée vers les seniors expérimentés a peu de précédent en Suisse. Elle ne sera pas spontanément populaire. Elle peut paraître contre-intuitive à des élus accoutumés à d'autres priorités. Mais elle est la condition pour que le canton capture le basculement compétitif qui s'ouvre devant lui, pour que cette transformation technologique soit l'occasion d'un saut, plutôt qu'un nouveau motif d'érosion silencieuse.

Lancé en 2026 ou 2027, ce programme peut produire des effets visibles dès 2028, structurants à l'horizon 2030. C'est une fenêtre courte, mais elle est ouverte. Il faudrait être parmi les premiers à s'y engager. Le Valais a, dans son histoire, montré qu'il savait le faire quand il le décidait, sur l'énergie hydraulique au début du vingtième siècle, sur la viticulture de qualité dans les années 1990, et plus récemment sur l'organisation hospitalière cantonale. Le moment vient de le faire à nouveau, sur ce qui sera, à mes yeux, la transformation économique la plus structurante du début de ce siècle.

Démographie

Tous les chapitres précédents convergent vers celui-ci.

Tout ce qui précède converge ici. Si l'IA ouvre une fenêtre territoriale, et si le Valais a les atouts pour s'y positionner, la question qui décide de tout est démographique.

Retenir, attirer, transmettre

Tout ce qui précède converge ici. Si la transformation IA ouvre une fenêtre territoriale, et si le Valais a les atouts pour s'y positionner, alors la question qui décide de tout est démographique. Pas la démographie agrégée, comptée en habitants comme en statistiques brutes, celle-là, le canton la maîtrise relativement bien et elle évolue plutôt favorablement, on l'a vu au chapitre 3. Mais la démographie qualifiée, celle qui regarde qui reste, qui part, qui vient, et avec quels engagements. Cette démographie-là est l'enjeu central des dix prochaines années, et elle ne se traite ni par les seuls instruments économiques, ni par les seuls instruments d'aménagement, ni par les seuls instruments culturels. Elle suppose une approche articulée que ce chapitre entreprend d'esquisser.

Trois verbes en organisent le propos : **retenir, attirer, transmettre**. Ces trois verbes ne renvoient pas à des publics dis-

tincts, ils renvoient à trois mouvements complémentaires d'un même travail territorial. Et ils ont entre eux une hiérarchie : retenir conditionne attirer, attirer conditionne transmettre. Si l'on échoue sur le premier, les deux autres deviennent presque impossibles. C'est par lui qu'il faut commencer.

Le pari démographique du basculement compétitif

Avant d'entrer dans les trois mouvements, un détour pour reformuler ce que la transformation IA a changé dans les termes mêmes de la question démographique. Les chapitres précédents ont posé que le basculement compétitif ne se déclenche que là où une masse critique de seniors capables d'architecturer et d'orchestrer est présente. Cela a une conséquence directe pour la politique démographique cantonale, qui en change la cible.

La politique démographique d'un canton de montagne, telle qu'elle se conçoit traditionnellement, vise à retenir les jeunes formés dans le canton et à attirer des familles en âge d'avoir des enfants pour repeupler les vallées et soutenir les services scolaires. Cette visée reste juste, mais elle est désormais incomplète. La nouvelle équation économique fait apparaître une autre cible, complémentaire : les actifs en milieu de carrière, expérimentés dans leur métier, capables d'apporter au canton non seulement leur présence et leurs enfants, mais surtout leur capacité d'orchestration. Ce sont eux qui débloquent le potentiel de basculement dans les structures économiques valaisannes, cabinets, entreprises, institutions,

et ce sont eux qui constitueront, à dix ans, la masse critique qui décidera si le canton capture ou non la nouvelle dynamique.

Cette cible n'est pas exclusive. Le Valais a besoin des deux, des jeunes familles et des actifs expérimentés, et il en a même besoin de manière articulée, parce que les premiers nourrissent le tissu de proximité que les seconds viennent chercher en s'installant. Mais reconnaître la centralité des actifs en milieu de carrière transforme la manière de concevoir les politiques d'attraction et de rétention. Elle implique que les conditions à offrir ne sont pas les mêmes pour un jeune diplômé qui sort d'école que pour un cadre de quarante-cinq ans qui décide de relocaliser sa famille. Les leviers à actionner, qualité du logement, qualité des écoles, qualité des transports vers les hubs urbains, qualité de la vie culturelle, fiscalité, ancrage communautaire possible, pèsent différemment selon le profil. Et le canton qui sait penser ces leviers en cohérence avec les profils qu'il veut attirer prend une avance sur ceux qui s'en tiennent à une politique démographique générique.

Cette précision posée, on peut maintenant reprendre les trois mouvements.

Retenir : ce que veulent ceux qui partent

Les jeunes Valaisans qualifiés partent. Pas tous, pas toujours définitivement, pas vers les mêmes destinations, mais une proportion suffisante pour que le phénomène pèse, démographiquement et symboliquement, sur le canton. Cette propor-

tion est difficile à mesurer précisément parce qu'elle se confond avec les flux d'études : un jeune qui part étudier à Lausanne, à Zurich ou à Berne ne quitte pas immédiatement le canton, mais il commence un parcours qui le maintient hors du Valais pendant cinq, dix, voire quinze ans. Au terme de ce parcours, certains reviennent, beaucoup ne reviennent pas. Et ceux qui ne reviennent pas sont, en moyenne, parmi les plus qualifiés.

Avant de se demander comment les retenir, ou plus précisément comment les faire revenir, il faut comprendre pourquoi ils partent et ce qu'ils trouvent ailleurs qu'ils ne trouvent pas chez eux. La réponse n'est pas, principalement, économique. Le Valais offre des salaires comparables à la moyenne suisse pour beaucoup de métiers qualifiés, une fiscalité raisonnable, un coût de la vie modéré au regard de Genève ou de Zurich. La réponse est plus ténue et plus structurelle à la fois, et elle tient à trois dimensions distinctes.

La densité de pairs, d'abord. Un jeune ingénieur, un jeune avocat, un jeune chercheur, un jeune entrepreneur cherche, particulièrement dans les premières années de son parcours, un environnement où il rencontre régulièrement d'autres personnes qui font le même métier que lui ou des métiers voisins. Cette densité de pairs est ce qui produit l'apprentissage rapide, les opportunités professionnelles, les rencontres qui ouvrent des trajectoires inattendues. Les hubs urbains la fournissent abondamment ; les villes moyennes du Valais, Sion, Sierre, Martigny, la fournissent partiellement ; les vallées la fournissent peu. C'est cette densité qui fait défaut, et

ce déficit ne se compense pas par des salaires ou des pay-sages. Il faut le reconnaître pour pouvoir y répondre.

Vient ensuite la profondeur des trajectoires possibles. Un jeune diplômé qui s'installe à Zurich peut imaginer, sur trente ans de carrière, plusieurs employeurs successifs, plusieurs spécialisations, plusieurs niveaux de responsabilité, plusieurs reconversions possibles. À Sion, l'éventail des trajectoires reste plus étroit. C'est un fait, et ce fait pèse dans les décisions individuelles. Le canton ne peut pas, à lui seul, élargir l'éventail au niveau de Zurich, c'est structurellement impossible. Mais il peut faire deux choses : densifier les trajectoires sur les domaines où il a une vraie spécialité, et rendre lisibles les trajectoires possibles entre Valais et reste de la Suisse pour ceux qui combindraient les deux.

Reste la qualité du quotidien hors travail. Un jeune actif ne juge pas seulement un territoire à ses opportunités professionnelles. Il le juge à la qualité des transports, à la diversité culturelle, à l'animation des soirs de semaine, à la facilité de la vie urbaine, à l'accès aux services. Sur ces dimensions, les villes valaisannes ont fait des progrès notables ces vingt dernières années, Sion en particulier, mais elles restent en deçà de ce qu'offrent les métropoles suisses, et c'est précisément à cette aune qu'elles sont jugées par les jeunes qui ont le choix.

Comment retenir, vraiment

Les politiques de rétention qui prétendent compenser ces trois déficits frontalement échouent presque toujours. Aucun canton alpin n'a transformé Sion en Zurich ni Brigue en

Berne. Ce qui marche, en revanche, c'est de jouer une autre partie, moins celle de l'imitation, plus celle de la complémentarité.

Créer les conditions du retour à dix ans. Un jeune Valaisan qui part étudier à vingt ans n'est pas perdu pour le canton. Il est dans une parenthèse longue qui peut, ou non, déboucher sur un retour. Les territoires qui captent ces retours sont ceux qui maintiennent un lien actif avec leur diaspora qualifiée, non par des opérations symboliques (newsletters, événements annuels, alumni associations) qui touchent peu, mais par des dispositifs concrets : information sur les opportunités professionnelles dans le canton, accompagnement personnalisé des projets de retour, soutien aux installations professionnelles, articulation avec le marché immobilier local. Cela suppose de penser les jeunes Valaisans expatriés non comme partis mais comme suspendus, et de construire un service public spécifiquement dédié à les accompagner si leur trajectoire les ramène au canton à trente, trente-cinq, quarante ans. Ce moment, souvent lié à la fondation d'une famille, est, statistiquement, celui où les décisions territoriales se prennent. Il faut être présent à ce moment-là.

Et c'est précisément à ce moment qu'opère, désormais, le basculement compétitif. Un Valaisan qui a passé quinze ans à Zurich, à Genève, à Lausanne ou à Paris — qui y a accumulé l'expérience d'architecture et d'orchestration que valent les hubs urbains — qui revient dans la quarantaine pour des raisons familiales ou pour le cadre de vie, peut désormais produire ici une partie significative de la valeur qu'il produisait

là-bas. Là où ce retour aurait représenté, il y a dix ans, un sacrifice professionnel partiel, moindre densité de pairs, opportunités plus rares, plafond de carrière abaissé, il représente aujourd'hui une trajectoire viable, et même attirante pour qui sait orchestrer ses outils. Le canton qui en est conscient peut activer les leviers qui transforment la possibilité en réalité.

Densifier les milieux professionnels sur les domaines de spécialité du canton. Ne pas chercher à offrir tous les métiers, c'est impossible, mais offrir une vraie profondeur sur les domaines où le canton a une légitimité : santé en montagne, énergie hydraulique et renouvelable, sciences de la vie autour de l'industrie pharmaceutique haut-valaisanne et de l'Idiap, agronomie alpine, tourisme, gestion patrimoniale, professions intellectuelles régionales. Pour chacun de ces domaines, le canton peut construire la masse critique de pairs, par les institutions de recherche, par les entreprises ancrées, par les événements professionnels, par les collaborations avec les hautes écoles voisines. Un jeune ingénieur en énergie a, en Valais, une probabilité de trouver un environnement professionnel stimulant supérieure à celle d'un jeune ingénieur en finance, et c'est cohérent avec les forces du canton. Il faut assumer cette spécialisation et l'approfondir.

Faire émerger des modes de vie professionnelle hybrides, possibles seulement maintenant grâce à la transformation IA. Un consultant qui combine une présence physique deux jours par semaine à Genève ou Zurich avec trois jours de télétravail à Sierre. Un médecin qui exerce mi-temps à l'hôpital cantonal et mi-temps en cabinet de vallée. Un universitaire

qui partage son temps entre une affectation à l'EPFL et une mission ponctuelle dans une institution valaisanne. Ces modes hybrides étaient marginaux il y a dix ans, ils sont aujourd'hui possibles et désirables pour beaucoup d'actifs qualifiés. Le canton qui les facilite, par la qualité des transports vers les hubs urbains, encore imparfaite mais qui s'améliore, par les espaces de travail partagés, par la fiscalité, par la flexibilité administrative, capte une part disproportionnée des trajectoires d'actifs qui, sans cela, choisiraient l'urbain à temps plein.

Ces trois leviers ne suffisent pas, à eux seuls, à inverser un mouvement structurel. Mais ils peuvent l'infléchir significativement, et c'est probablement tout ce qu'on peut attendre d'une politique réaliste. Inverser n'est pas l'objectif, rééquilibrer suffit.

Attirer : qui, comment, à quelles conditions

À côté de la rétention vient l'attraction. Le canton attire déjà, on l'a vu. Plus de cinq mille personnes nettes y sont arrivées en 2024, en grande majorité depuis Vaud et Genève, et cette dynamique se prolonge⁴⁵. La question n'est donc pas de savoir comment attirer, le mouvement existe, mais comment l'orienter pour qu'il serve la trajectoire que cet essai défend.

Tous les nouveaux arrivants ne contribuent pas de la même manière au tissu cantonal, et il faut le dire sans périphrase. Un retraité aisé en résidence secondaire, quelques mois par an, pas de scolarité, pas d'engagement associatif, pas nécessairement de domicile fiscal ici, n'apporte au terri-

toire qu'une fraction de ce qu'apporte un actif de quarante ans qui s'installe à l'année. Lui scolarise ses enfants dans le canton, prend des engagements communautaires, produit ici une valeur exportable. Cette différence n'est pas une question de mérite individuel, chacun fait sa vie comme il l'entend, mais une question de politique territoriale. Le canton a tout intérêt à orienter ses dispositifs d'accueil vers les profils qui contribuent le plus à sa vitalité longue.

À cette distinction classique entre profils, le basculement compétitif ajoute une dimension nouvelle. Les actifs qui ont le plus à offrir au canton, dans la nouvelle économie qui se dessine, sont précisément ceux dont l'expérience d'architecture et d'orchestration est la plus aboutie, c'est-à-dire les actifs en milieu de carrière et au-delà. Ceux-là ne cherchent pas un poste salarié dans une grande organisation valaisanne, ils en ont eu, et ils ont souvent fini ce cycle. Ils cherchent un cadre dans lequel poursuivre leur activité avec une autonomie nouvelle, en consultant pour des clients suisses ou internationaux, en dirigeant une PME locale, en investissant dans une structure existante, en lançant un projet entrepreneurial appuyé sur leur réseau et leur expérience. Ce sont des profils précieux pour le canton, parce qu'ils ne consomment pas les emplois locaux mais en créent de nouveaux. Et ce sont des profils qui se décident, justement, en milieu de carrière, à l'âge où la qualité de vie et l'ancrage prennent du poids dans les arbitrages.

La lisibilité de l'offre cantonale. Un cadre qui envisage de quitter Lausanne pour un canton alpin doit pouvoir compa-

rer rapidement, sur des critères qui comptent pour lui, ce que lui offrent les différentes options. Logement, fiscalité, scolarité de qualité pour les enfants, accès aux soins, transport vers les hubs urbains où il garde des activités, vie culturelle, communauté professionnelle. Ces informations existent dispersées, mais elles ne sont pas, à ma connaissance, présentées de manière cohérente et orientée vers la décision d'installation. Construire un dispositif d'information et d'accompagnement clair, aligné sur les critères des publics qu'on veut attirer, est probablement le levier le plus simple et le moins coûteux qu'un canton peut activer. Plusieurs régions alpines européennes l'ont fait avec des résultats mesurables.

Le logement. C'est, en Valais comme ailleurs, le sujet qui fait basculer ou non les décisions individuelles. Les actifs qui s'installent ne cherchent ni la résidence secondaire de luxe ni le studio en station. Ils cherchent des maisons familiales bien situées, à des prix qui restent accessibles aux classes moyennes professionnelles, dans des communes qui offrent les services attendus. Cette offre, dans certaines vallées et certaines stations valaisannes, devient difficile à trouver, la pression immobilière a fait grimper les prix au-delà de ce que peuvent assumer beaucoup de jeunes familles, y compris à des niveaux de salaire confortables. Sans politique de logement active, incluant des dispositifs spécifiques pour les résidents permanents en zone alpine, ce que la Lex Weber permet sans le garantir, l'attraction des actifs qualifiés se heurte à un mur matériel.

L'intégration. C'est ici qu'il faut être le plus précis et le plus exigeant. Un nouvel arrivant qui s'installe en Valais peut, selon les communes et les contextes, être absorbé dans la vie locale en quelques mois ou rester à la marge pendant des années. La différence ne tient pas seulement au nouvel arrivant, elle tient à ce que la commune, ses associations, ses institutions, ses bourgeoisies font ou ne font pas pour rendre cette absorption possible. Les communes valaisannes ne sont pas égales sur ce plan, et certaines pratiques observables, accueil structuré, parrainage informel, ouverture des sociétés locales aux nouveaux, traduction symbolique des codes culturels, produisent des résultats mesurables. Ces pratiques peuvent être documentées et diffusées. Elles ne se décrètent pas, mais elles peuvent être encouragées.

L'enjeu linguistique. Pour un actif francophone qui s'installe dans le Valais romand, la question linguistique ne se pose pas. Pour un actif germanophone qui s'installe dans le Haut-Valais, elle se pose un peu, le Walliserdeutsch est un dialecte qui demande du temps pour s'y faire, mais elle reste gérable. Pour un actif francophone qui s'installerait dans le Haut-Valais, ou un germanophone dans le Valais romand, les frictions sont réelles. Le Valais bilingue est une singularité qui se traduit aussi en défi pratique d'attractivité, auquel la HEP-VS, les écoles, les services cantonaux peuvent répondre par des dispositifs adaptés. Une famille francophone qui s'installerait à Brigue pour un poste à Viège ne peut pas être laissée à elle-même sur la question scolaire.

Transmettre : la dimension qu'on oublie

Retenir et attirer ne suffisent pas. Il faut aussi transmettre, et c'est probablement la dimension la plus difficile à objectiver dans ce chapitre. Transmettre quoi ? Transmettre à qui ?

La réponse, formulée brièvement, tient en ceci : transmettre le canton tel qu'il est, dans sa singularité institutionnelle, culturelle et linguistique, à ceux qui y vivent et qui y vivront. Cela suppose deux mouvements complémentaires.

Le premier est la transmission intergénérationnelle au sens classique. Les jeunes Valaisans, qu'ils restent au canton ou qu'ils en partent, ont besoin de savoir d'où ils viennent, quelle est l'histoire de leurs vallées, comment fonctionnent leurs bourgeoisies, ce qu'est un consortage, pourquoi les bisses, pourquoi le bilinguisme, pourquoi telle particularité institutionnelle. Cette transmission passe par les écoles, par les familles, par les associations, par les médias régionaux, par les bourgeoisies elles-mêmes lorsqu'elles maintiennent un lien actif avec leurs jeunes. Elle ne se fait pas seule, il faut la soutenir. Et ce legs prend, à l'âge où nous sommes, un enjeu nouveau : que les jeunes Valaisans qui utiliseront massivement des outils d'IA dans leur vie quotidienne sachent que ces outils ne portent pas, par défaut, leur héritage culturel et linguistique. Qu'il faut le porter consciemment, ou il s'érodera. Cette conscience est probablement la plus précieuse des passations à effectuer aujourd'hui.

Le second mouvement est la transmission aux nouveaux arrivants. Cette transmission est moins évidente parce qu'elle

ne s'inscrit pas dans une lignée familiale ou communautaire, elle se fait par adhésion volontaire à un territoire qu'on adopte. Mais elle est tout aussi nécessaire, parce que sans elle, les nouveaux arrivants finissent par former une couche superposée à la population indigène, qui ne partage pas les mêmes références, ne participe pas aux mêmes institutions, ne porte pas les mêmes engagements. Ce risque, dans certaines stations valaisannes, n'est plus théorique, il s'observe.

Une politique de transmission active envers les nouveaux arrivants peut prendre plusieurs formes : programmes d'accueil structurés à l'échelle communale qui présentent les institutions et l'histoire du lieu, dispositifs de parrainage, ouverture progressive des sociétés locales et des associations, formations linguistiques pour le Walliserdeutsch ou les patois lorsque c'est pertinent, journées de découverte des bisses, des alpages, des fêtes patronales. Aucune de ces actions n'est révolutionnaire, certaines existent déjà dans certaines communes. Ce qui manque, c'est une cohérence cantonale, l'idée que l'intégration culturelle des nouveaux arrivants est une politique publique légitime, à laquelle on consacre des moyens, et dont on évalue les effets.

La question fiscale

Une politique démographique qui ne traiterait pas la fiscalité serait amputée d'un de ses leviers les plus directs. Le sujet est délicat à aborder dans un essai prospectif, parce que la fiscalité change vite et que les chiffres datent rapidement, mais il

faut au moins poser les termes de la question telle qu'elle se présente aujourd'hui pour la décennie qui vient⁴⁴.

Sur le plan intercantonal, le Valais occupe une position intermédiaire dans le paysage suisse. Il n'est ni un canton à fiscalité agressive comme Zoug, Schwyz ou Nidwald, ni un canton à fiscalité chargée comme Genève ou Vaud. Cette position médiane n'est pas un défaut, elle est probablement même un atout pour la cible démographique que cet essai défend. Les actifs en milieu de carrière qui envisagent une relocalisation alpine ne cherchent pas, en majorité, l'optimisation extrême, ils cherchent un équilibre entre fiscalité raisonnable, qualité de vie, et services publics solides. Sur ce triptyque, le Valais a une carte cohérente à jouer, à condition de l'assumer comme telle plutôt que d'essayer de rivaliser avec les cantons à très basse imposition sur leur propre terrain, terrain où il perdrait à coup sûr.

Sur le plan international, la situation est plus ambivalente. Le canton accueille des résidents internationaux, certains au forfait fiscal, principalement dans les stations haut de gamme. Cette présence est une ressource pour l'hôtellerie, le marché immobilier de standing, certains commerces. Elle ne crée pas, en revanche, l'engagement long que cherche une politique démographique articulée. Distinguer attirer du capital, ce que font les forfaits, et attirer du capital humain qualifié résident, ce que cet essai défend, est une distinction politique qu'il faut assumer. Les deux peuvent coexister dans un même canton, mais ils ne se nourrissent pas des mêmes dispositifs et ne demandent pas les mêmes arbitrages.

Le Valais n'est pas un canton frontalier au sens où le sont Genève, Bâle ou le Tessin. Mais une partie de ses nouveaux arrivants vient de France ou d'Italie, parfois en maintenant une activité internationale, et le statut fiscal de ces situations en transition n'est pas trivial. Le télétravail change la donne : un actif qui s'installe en Valais tout en travaillant pour un employeur français ou italien se trouve dans des configurations fiscales que les administrations cantonales et les conventions internationales n'avaient pas anticipées à cette échelle. Le canton aurait intérêt à se doter, en collaboration avec la Confédération, d'une doctrine claire sur ces situations en transition, plutôt que de les traiter au cas par cas comme c'est largement le cas aujourd'hui.

Reste, sur tous ces plans, la question de la lisibilité publique. L'enjeu n'est pas tant le niveau d'imposition que la capacité d'un actif qualifié extérieur à comprendre rapidement et précisément ce que sa situation fiscale serait s'il s'installait dans telle commune valaisanne plutôt que dans telle autre. Cette information existe, mais elle est dispersée entre la fiscalité cantonale, les coefficients communaux, les déductions spécifiques, les dispositifs incitatifs ponctuels. Construire un service de simulation et de comparaison fiscale clair, accessible en ligne, calibré pour les situations types des actifs qualifiés en réinstallation, serait un levier de différenciation concret et peu coûteux. Il s'inscrit dans la même logique que la lisibilité de l'offre cantonale évoquée plus haut. La fiscalité, comme tout le reste de la politique d'attraction, gagne à être lisible avant d'être agressive.

La question des Valaisans non qualifiés

Une catégorie démographique que la transformation IA expose plus encore que les autres et dont ce chapitre n'a pas suffisamment parlé jusqu'ici mérite d'être abordée : les jeunes Valaisans non ou peu qualifiés. Ceux qui ont une formation professionnelle dans des métiers que l'IA va impacter — ouvriers, employés administratifs, services à faible valeur ajoutée — et qui ne disposent pas du capital culturel et économique pour pivoter facilement vers d'autres voies.

Cette catégorie n'a pas été au centre de cet essai parce qu'elle relève largement de politiques sociales et professionnelles fédérales et intercantionales, assurance-chômage, requalification, droit du travail. Mais elle existe, elle est nombreuse, et la transformation que cet essai décrit ne lui sera pas favorable spontanément.

Pire : le basculement compétitif que cet essai célèbre par ailleurs jouera contre eux. Les tâches qui s'automatisent en premier sont souvent celles qui occupent ces actifs aujourd'hui, saisie, codage, traitement standardisé, services de relation client basiques. Les emplois nouveaux que la transformation IA crée en revanche sont, dans leur grande majorité, des emplois qualifiés qui supposent une formation que ces actifs n'ont pas et qu'il est difficile d'acquérir en milieu de carrière sans dispositifs spécifiques.

Cette tension n'est pas propre au Valais, elle traverse toutes les sociétés européennes confrontées à la même transformation, mais elle prend ici une coloration particulière. Le Valais

a besoin du soutien démocratique de tous ses actifs pour mener les politiques que cet essai esquisse. Il ne peut se permettre une fracture sociale qui opposerait les bénéficiaires de la transformation aux laissés-pour-compte. Cette fracture, dans plusieurs pays voisins, est devenue le terreau de mouvements politiques qui ont fini par bloquer les transformations elles-mêmes.

Le canton a donc un intérêt direct, et pas seulement une obligation morale, à inclure les actifs non qualifiés dans la transition. Cela passe par le campus alpin évoqué au chapitre précédent, qui doit absolument intégrer un volet dédié à ces publics, et qui les inclut dans son architecture en trois parcours. Cela passe aussi par des dispositifs spécifiques de requalification, par un dialogue actif avec les services de l'emploi, par un soutien aux secteurs qui peuvent absorber les transitions, services à la personne, métiers du soin, artisanat de qualité, tourisme expérientiel, agriculture spécialisée. Aucun de ces secteurs ne sera entièrement préservé de la transformation, mais tous offrent des possibilités de reconversion qui méritent d'être organisées plutôt que laissées au hasard des trajectoires individuelles.

C'est, à mes yeux, le test le plus exigeant de la cohérence du programme global. Une politique de transformation qui réussit pour les seniors qualifiés et les actifs en milieu de carrière mais qui laisse les Valaisans peu qualifiés à la marge ne sera pas durable politiquement, et probablement pas légitime moralement.

Une politique démographique articulée

Voici ce qui constituerait une politique démographique cantonale articulée pour les dix années qui viennent.

Construire un service cantonal d'accompagnement des trajectoires, qui couvre symétriquement la rétention et l'attraction : un dispositif actif de maintien du lien avec les jeunes Valaisans expatriés, et un dispositif de lisibilité et d'installation pour les actifs qualifiés extérieurs au canton, particulièrement en milieu de carrière. Les deux peuvent être logés dans une même structure légère, à la croisée de la promotion économique, du logement, de l'éducation et de la formation continue.

Mener une politique de logement active orientée vers les résidents permanents et les séjours longs, dans toutes les communes du canton mais particulièrement dans les vallées soumises à pression touristique. Cette politique suppose des choix d'urbanisme et de fiscalité communale qui ne sont pas faciles, mais qui sont décisifs pour la trajectoire démographique réelle.

Faire de l'intégration des nouveaux arrivants une politique publique explicite, dotée de moyens, évaluée. Cela suppose de nommer le sujet, ce qui n'est pas toujours politiquement confortable, et d'accepter que l'intégration n'est pas un acquis automatique du temps qui passe.

Inscrire la transmission culturelle et linguistique dans les politiques scolaires, associatives et médiatiques cantonales. Pas par nostalgie, mais parce qu'à l'âge des grands modèles, la

transmission consciente devient le seul rempart contre l'érosion silencieuse.

Doter le canton d'un cadre fiscal lisible, avec un service de simulation et de comparaison accessible, calibré pour les actifs qualifiés en réinstallation. Le Valais ne gagnera pas la course à la fiscalité la plus basse, et il a tort de la jouer. Il peut gagner celle de la fiscalité la plus claire et la mieux articulée à une qualité de vie défendable.

Ne pas oublier les Valaisans non qualifiés, dont la requalification doit être prise en charge avec autant de sérieux que celle des actifs déjà qualifiés. C'est aussi, et peut-être surtout, une question de cohésion sociale et de soutien démocratique aux transformations en cours.

Aucun de ces axes n'est révolutionnaire. Pris ensemble, et menés avec patience sur dix ans, ils produiraient une politique démographique articulée que le canton n'a pas aujourd'hui. Cette politique n'est pas hors de portée. Elle suppose une décision, une coordination, et la reconnaissance que le destin démographique du Valais ne se joue pas seulement dans les chiffres globaux d'habitants, mais dans la qualité de l'engagement réciproque entre le territoire et ceux qui y vivent.

Cette qualité d'engagement renvoie à la grammaire que cet essai a placée en son cœur. Un bisse n'irrigue durablement que parce que ses ayants droit en assurent collectivement l'entretien, en répartissent l'usage selon des règles transparentes, et en transmettent la gouvernance d'une génération à la suivante. Ce qui vaut pour l'eau matérielle vaut pour la res-

source cognitive : la captation d'une ressource ne suffit pas, il faut encore que la communauté qui la reçoit sache l'entretenir, la partager et la transmettre. Une politique démographique articulée, à l'âge de l'IA, est l'expression contemporaine de cette grammaire. Elle assure que la ressource arrive jusqu'aux usagers, qu'ils en aient les moyens, et qu'ils en assument la responsabilité dans la durée.

C'est par cette qualité d'engagement que se mesurera, à dix ans, le succès ou l'échec de tout ce qui précède.

La tradition comme infrastructure de la modernité

Au commencement de cet essai, j'ai cherché à dire pourquoi je suis revenu.

Au commencement de cet essai, j'ai cherché à dire pourquoi je suis revenu.

Au commencement de cet essai, j'ai cherché à dire pourquoi je suis revenu. Pourquoi un trajet qui m'avait conduit de Belfort à Paris, et de Paris à des fonctions d'entreprise dans plusieurs grandes capitales européennes, a fini par me ramener à Haute-Nendaz. Je ne savais pas, à ce moment-là, si la réponse que j'allais formuler tiendrait sur la durée des chapitres qui suivraient. Je voudrais revenir à cette question en y répondant autrement, à la lumière de ce qui a été examiné.

La réponse personnelle est simple et elle ne m'engage que moi. Je suis revenu parce que c'était devenu possible, et parce que ce qui était devenu possible révélait soudain ce qui ne l'avait jamais été : qu'on pouvait, sans renoncer à la productivité du temps présent, vivre dans un lieu auquel on appartient par la lignée et par le choix. Ce que la transformation IA

m'a offert n'est pas un confort technologique. C'est une réconciliation entre ce que je voulais faire et où je voulais le faire, qui n'avait pas de solution dans le monde d'avant, et qui en a une désormais.

Cette réponse personnelle vaut pour quelques milliers, peut-être quelques dizaines de milliers de personnes en Europe occidentale qui pourraient, dans la décennie qui vient, faire un trajet comparable au mien. Ce n'est pas un mouvement de masse, il ne le sera jamais, mais c'est un mouvement qui change la donne pour les territoires capables de l'accueillir. Et c'est ce mouvement-là, agrégé à l'échelle des décisions qui l'orientent, qui peut faire la différence entre un Valais qui devient ce que cet essai a appelé une vitrine, et un Valais qui reste un acteur.

Ce que les chapitres précédents ont essayé de dire

J'ai posé, dans les premiers chapitres, un diagnostic en deux mouvements. La rupture IA n'est pas une vague d'automatisation supplémentaire ; elle est la dilution partielle d'un avantage géographique qui définissait l'économie mondiale depuis un siècle. Cette dilution ouvre une fenêtre territoriale rare. Elle ne s'ouvre pas indéfiniment, et elle ne s'ouvre pas pour tous, seuls captent le mouvement les territoires qui se positionnent activement, et le Valais est de ceux qui peuvent le faire à condition de décider.

À cette dilution s'ajoute, et c'est ce que les chapitres économiques ont voulu rendre visible, un basculement compétitif d'une autre nature. L'IA bien orchestrée écrase simultanément

ment les différentiels qui jouaient depuis vingt ans contre les territoires suisses dans l'économie des services qualifiés, différentiel de coût avec l'offshore, différentiel de prix avec les solutions logicielles génériques, rigidité des solutions standardisées face aux besoins spécifiques. Une équipe locale qualifiée, équipée des bons outils, peut désormais produire à des conditions économiques qui n'étaient plus les siennes depuis l'industrialisation des services. Ce basculement ne se déclenche pas tout seul, il suppose, comme cet essai l'a redit chapitre après chapitre, l'expérience métier accumulée par les seniors, celle qui sait architecturer un problème, orchestrer la production, garantir la qualité finale, comme condition pour piloter les outils. C'est cette expérience-là, et non l'IA elle-même, qui devient le verrou stratégique de la nouvelle économie cognitive.

J'ai ensuite voulu montrer que le canton possède, pour cette transition, un capital institutionnel et culturel rare. Pas seulement un patrimoine sympathique, mais une grammaire de gouvernance — bourgeoisies, consortages, sociétés d'alpage, fédéralisme suisse — qui répond à des questions que la modernité urbaine peine encore à formuler clairement, et qui a fait l'objet, par l'intermédiaire de Törbel et d'Elinor Ostrom, d'une reconnaissance scientifique mondiale aujourd'hui mobilisée dans la pensée des communs numériques. Cette grammaire se complète d'un patrimoine immatériel et linguistique d'une densité rare, bilinguisme, Walliserdeutsch, savoir-faire inscrits à l'UNESCO, qui compose un actif non délocalisable dont la valeur relative croît à mesure que les pro-

ductions culturelles génériques deviennent infiniment reproductibles par les machines.

J'ai cherché à montrer ensuite comment cette transformation se déploie déjà, dans chaque métier valaisan, des plus ancestraux aux plus contemporains, sous une forme spécifique mais cohérente : démultiplication narrative pour la vigne, signature outillée pour la filière laitière, personnalisation à grande échelle pour l'hôtellerie, accès au sur-mesure pour les fiduciaires, compensation démographique pour la médecine de vallée. Chaque chapitre l'a argumenté en détail.

Pour chacun de ces domaines, l'enjeu n'est pas technologique. Il est politique : qui décide des outils, qui contrôle les données, qui assume la transmission, qui finance l'équipement des actifs en place, et plus précisément, qui équipe en priorité les seniors expérimentés qui savent architecturer et orchestrer, ceux qui débloquent l'ensemble.

J'ai voulu, dans les chapitres de la quatrième partie, descendre jusqu'aux décisions qui en découlent. Une politique de souveraineté numérique réaliste, à la mesure d'un canton qui n'est ni Berne ni Zurich, qui distingue les stratégies de substitution (vouées à l'échec) des stratégies de complément (qui peuvent réussir). Un dispositif de formation des actifs en exercice qui assume une priorité contre-intuitive : équiper les seniors qui orchestrent plutôt que multiplier les formations pour jeunes diplômés. Une politique démographique articulée qui pense ensemble la rétention, l'attraction et la transmission, et qui reconnaît que la nouvelle cible straté-

gique du canton, les actifs en milieu de carrière capables d'architecturer et d'orchestrer, n'est pas la même que celle des approches traditionnelles en la matière.

Aucune de ces propositions n'est révolutionnaire. C'est probablement leur défaut auprès des lecteurs qui cherchent du spectaculaire, c'est probablement leur qualité auprès de ceux qui doivent décider.

Le faux dilemme, repris

J'ai posé au premier chapitre que le débat valaisan sur l'avenir était souvent piégé par un dilemme qui n'en était pas un, celui qui opposerait tradition et modernité. Je voudrais reformuler ce point avec ce que les chapitres ont permis d'éclairer.

La tradition valaisanne, prise au sérieux, n'est pas l'opposé de la modernité. Elle est, dans ses dimensions institutionnelles, culturelles et linguistiques, ce qui rend la modernité gouvernable. Une bourgeoisie qui détient des forêts depuis sept siècles porte une temporalité longue qui devient précieuse à l'âge des plateformes éphémères. Un consortage qui répartit l'eau entre ayants droit selon des règles écrites au seizième siècle porte une grammaire de gestion des biens communs qui inspire aujourd'hui les penseurs du numérique ouvert. Un patois qui s'éteint emporte avec lui une manière de nommer le paysage et les gestes qui ne se reconstitue pas, et que seules des politiques actives, soutenues par les outils mêmes qui menacent les langues régionales, peuvent encore préserver.

Et cette tradition prise au sérieux, c'est aussi ce qui rend possible aujourd'hui la lecture qui structure cet essai. L'IA générative agit, dans le champ cognitif, comme un bisse agirait s'il existait à l'échelle continentale, captant une ressource là où elle est abondante, la conduisant là où elle manque, la rendant disponible aux territoires qui en étaient privés. Le canton qui a inventé la grammaire des bisse de pierre il y a sept siècles est, par hasard ou par destin, particulièrement bien placé pour comprendre le bisse cognitif qui s'ouvre aujourd'hui, et pour le gouverner avec les institutions qui ont fait leurs preuves sur l'eau et l'alpage.

À l'inverse, la modernité non gouvernée par une tradition vivante est précisément ce qui produit les territoires interchangeables, les vitrines folkloriques, les économies qui se vident silencieusement de leur substance. La standardisation linguistique des grands modèles, l'érosion du tissu professionnel régional par les plateformes globales, la disneyfication des fêtes, la résidence secondaire qui dort onze mois sur douze, tous ces phénomènes ne sont pas l'effet de la tradition résistant à la modernité. Ils sont l'effet d'une modernité non articulée à la tradition, et qui devient, faute de cette articulation, simple absorption dans un courant uniforme dont les bénéficiaires sont ailleurs.

Le pari de cet essai est qu'on peut, en Valais, faire autrement. Pas par nostalgie, pas par conservatisme, pas par méfiance envers la technologie, mais par une lecture lucide des forces dont le canton dispose. La fenêtre est ouverte. Les institutions sont vivantes. Les actifs intellectuels et linguistiques

existent. La technologie est mature. Les flux migratoires sont favorables. Il manque la décision qui articule ces éléments en programme.

Une question politique, à dimension humaine

Je voudrais formuler ce que je crois être la question centrale qui ressort de tout ce qui précède. Elle n'est pas technologique. Elle n'est pas économique au sens étroit. Elle est politique, au sens premier du terme : qui décide, ici, et quand.

Cette question, en Valais, n'est jamais posée dans le vide. Elle est posée à des Conseils communaux, à un Conseil d'État, à des présidents de bourgeoisie, à des directeurs d'institutions, à des dirigeants d'entreprises, à des élus fédéraux, à des associations professionnelles, à des familles qui décident ou non d'envoyer leurs enfants étudier hors canton, à des actifs qui décident ou non de revenir, à des nouveaux arrivants qui décident ou non de s'engager. Cette dispersion des décisions est, contre toute apparence, la principale chance du Valais, elle est cohérente avec la grammaire institutionnelle qui a fait sa singularité depuis le Moyen Âge. Elle est aussi sa principale difficulté, la dispersion peut devenir dilution si rien ne la coordonne.

Ce que cet essai a essayé d'esquisser n'est pas une politique au sens centralisateur du terme. C'est plutôt une boussole, à laquelle des décisions distribuées pourraient se rapporter pour produire, à dix ans, une cohérence d'ensemble. Cette boussole tient en quelques propositions simples. Le capital humain qualifié résident est la question centrale, et elle

conditionne toutes les autres. Le basculement compétitif que l'IA déclenche ne se capture qu'à condition d'équiper les seniors expérimentés qui savent architecturer et orchestrer. La souveraineté pratique des usages quotidiens compte plus que les grandes infrastructures abstraites. Mieux vaut une spécialisation assumée sur ce que le Valais sait faire mieux que les autres qu'une dispersion sans horizon. Ce qui manque n'est pas une institution de plus, c'est une main qui tient ensemble ce qui existe déjà. La transmission consciente, à l'âge des grands modèles, devient la condition même de la persistance culturelle. Et personne ne doit rester hors de cette transformation, non par idéologie, mais parce que sans cela, rien ne tient.

Aucune n'est de mon invention au sens propre. Ces propositions courent, fragmentaires et dispersées, dans le débat valaisan depuis des années. Ce que ces pages ont essayé de faire, c'est de les articuler en une cohérence qui les rende plus mobilisatrices que la somme de leurs énoncés isolés.

Et si je me trompais ?

Tout essai prospectif court le risque d'avoir tort. Celui-ci n'y échappera pas, et je préfère nommer dès maintenant les trois objections sérieuses qu'on peut lui adresser, parce que les ignorer serait à la fois malhonnête et stratégiquement faible. Si l'argument tient, il doit pouvoir résister à ses contradicteurs, s'il ne tient pas, autant le savoir.

Une première objection : et si l'IA générative n'était qu'une bulle, dont la portée économique réelle aurait été surestimée

comme l'a été, en son temps, celle des cryptomonnaies et des NFT, ou de la réalité virtuelle ? Cette objection mérite d'être prise au sérieux, parce qu'elle s'appuie sur des cycles d'enthousiasme technologique réels et documentés. Sans certitude absolue, les usages concrets de l'IA générative sont déjà mesurables, ils ne relèvent pas seulement d'une promesse, mais de gains de productivité observés en interne, dans mon propre groupe et chez mes clients. La trajectoire d'amélioration des modèles, depuis trois ans, suit une courbe que peu d'observateurs anticipaient même en 2022, et rien n'indique qu'elle plafonne à court terme. Surtout, le scénario d'une bulle suivie d'un effondrement laisserait derrière lui les usages déjà installés, comme la bulle Internet de 2000 a laissé l'infrastructure et les usages qui ont permis la décennie suivante. Le canton qui se positionne maintenant prend un risque limité ; celui qui attend prend un risque plus grand de manquer la fenêtre si la trajectoire actuelle se confirme.

Vient une seconde objection : et si, contrairement à ce que cet essai défend, la dynamique réelle ne menait pas à une dilution territoriale du capital cognitif, mais à une re-concentration plus brutale dans les hubs urbains existants ? On peut soutenir, et certains le soutiennent, que les outils d'IA exigent des concentrations de capitaux, de talents et d'infrastructures qui ne se trouvent que dans les grandes métropoles, et que loin de redistribuer, ils vont concentrer davantage. Ma réponse est que les deux mouvements ne s'excluent pas. Les hubs urbains continueront probablement de capter l'essentiel des innovations de pointe, des financements et des talents les plus jeunes, mais ce qu'ils ne pourront plus garder, c'est l'ex-

clusivité de la capacité à produire un travail qualifié de qualité moyenne à élevée. Cette exclusivité-là, c'est ce qui maintenait l'avantage métropolitain dans l'économie réelle. Si elle se dilue, comme tout indique qu'elle se dilue, c'est l'avantage relatif des territoires non-métropolitains qui s'améliore, sans qu'aucun d'eux devienne pour autant un hub. Le canton qui rate cette nuance peut se résigner à tort, ou s'illusionner en sens inverse.

Une troisième objection enfin : et si la régulation européenne et suisse de l'IA, par excès de précaution, freinait l'adoption des outils au point de stériliser les avantages qu'on peut en attendre ? Cette objection mérite la plus grande lucidité, parce qu'elle ne relève pas de la conjecture mais de l'observation de tendances en cours. L'AI Act européen, les restrictions sectorielles dans la santé et la finance, les contraintes en matière de données personnelles peuvent ralentir le déploiement, et ralentiront probablement certains usages. Cela dit, la Suisse ne se trouve pas dans la position des États membres de l'Union, et le canton du Valais l'est encore moins. Les marges de manœuvre réglementaire, à l'échelle suisse et cantonale, restent plus importantes qu'on ne le perçoit dans le débat continental. Et si la régulation devait effectivement ralentir massivement le déploiement à l'échelle européenne, le Valais, comme tout territoire suisse, pourrait en tirer un avantage relatif que les territoires soumis à l'AI Act n'auraient pas. Le risque est réel, il joue dans les deux sens.

Aucune de ces objections n'invalide la thèse que cet essai défend. Toutes méritent d'être tenues présentes pendant que les décisions se prennent. La prospective sérieuse n'est pas la prospective qui ignore ses risques, c'est la prospective qui les intègre dans la robustesse même de ses propositions. Je crois que les propositions formulées dans ces pages tiennent, dans leur grande majorité, même si l'une de ces trois objections venait à se vérifier en partie. Si elles tenaient toutes les trois en même temps et pleinement, alors oui, cet essai aurait sur-estimé l'opportunité. Mais en l'état actuel du débat technologique, économique et réglementaire, la fenêtre que je décris est plus probablement ouverte que fermée.

Pour ceux qui pourraient venir

Ce livre s'adresse, je l'ai dit dès le premier chapitre, en priorité aux décideurs valaisans. Je voudrais m'adresser un instant à un autre lecteur, celui ou celle qui, dans une grande ville européenne, lirait ces pages en se demandant si une trajectoire comme la mienne pourrait être la sienne.

Ce lecteur ne regarde pas seulement le Valais. D'autres régions alpines et péri-alpines européennes ont engagé des politiques comparables, et le canton agit dans un paysage régional qui se reconfigure activement. Le Tyrol autrichien et le Vorarlberg ont structuré, sur leurs domaines de spécialité (industrie de précision, énergie, savoir-faire technique), un tissu économique dense qui capte déjà des actifs qualifiés. La Haute-Savoie française combine sa proximité genevoise avec une dynamique d'installation déjà bien engagée, mais qui se

heurte à une pression immobilière sévère que le Valais doit méditer. Le Trentin italien a investi de longue date dans son autonomie institutionnelle et dans son tissu de recherche autour de l'Université de Trente, démontrant qu'une politique régionale articulée peut produire des effets mesurables sur dix à quinze ans. Plus loin, dans l'arc atlantique, les Asturies et la Cantabrique espagnoles mènent depuis une décennie des politiques de revitalisation rurale qui méritent d'être étudiées de près pour ce qu'elles enseignent sur la patience nécessaire et les moyens à mobiliser⁴⁶. Aucune de ces régions n'occupe la position exacte du Valais. Le canton dispose d'atouts spécifiques que ces voisins ne partagent pas, institutions communautaires d'une densité rare, hydroélectricité comme actif de souveraineté énergétique et numérique, position centrale sur l'arc alpin, bilinguisme structurel. Mais aucune ne reste passive, et la fenêtre dont parle cet essai s'ouvre pour elles comme pour le Valais. Le canton qui agit n'agira pas dans un vide, il agira dans un paysage régional qui se reconfigure activement, et où l'avantage relatif se construit décision par décision.

À ce lecteur, je dois être honnête. Le Valais n'est pas un eldorado. Il a ses lourdeurs administratives, ses cercles parfois fermés, ses hivers exigeants, ses étés courts, sa distance aux grandes scènes culturelles, ses prix immobiliers qui augmentent, ses langues et dialectes qui peuvent désarçonner. Il a, en même temps, une qualité de vie qu'on ne mesure pas dans les statistiques mais qu'on sent dès les premiers mois, une lumière qui ne ressemble à aucune autre, une géographie qui rappelle à chaque promenade qu'on est petit, des institu-

tions qu'on peut fréquenter sans abstraction, des voisins qu'on apprend à connaître, une communauté qui peut, si on en accepte les règles, devenir la sienne.

Je ne dirai pas qu'il faut venir. Je dirai que c'est devenu possible. Que la décennie qui s'ouvre est, à mes yeux, la première dans l'histoire récente où des trajectoires comme celle que j'ai suivie deviennent réalistes pour un nombre significatif de personnes. Et que les territoires qui le mesurent, non en discours, mais en décisions concrètes sur leur connectivité, leur fiscalité, leur logement, leurs institutions, capteront une dynamique que les autres regarderont passer.

Une lettre à l'avenir

Je termine ces pages en pensant à ceux qui les liront dans dix ans. À cette échéance, la transformation que cet essai a essayé de décrire aura largement déployé ses effets, dans un sens ou dans l'autre. Ou bien le Valais sera devenu un territoire actif, ayant capté une part significative de la dynamique de réinstallation qualifiée, ayant équipé ses actifs et ses institutions pour la nouvelle économie cognitive, ayant transmis ce qui devait être transmis tout en accueillant ce qui devait être accueilli. Ou bien il sera devenu une vitrine, toujours belle, toujours visitée, toujours photographiée, mais ayant laissé filer la fenêtre qui s'était ouverte au milieu des années 2020, regardant ses jeunes partir vers les hubs urbains et ses traditions glisser vers le folklore.

Cette bifurcation n'est pas écrite. Elle se joue maintenant, dans des décisions qui ne font pas la une des journaux mais

qui, prises ensemble, dessinent la pente que prendra le canton. Aucun chapitre de cet essai ne propose de solution miracle, parce qu'il n'y en a pas. Tous proposent des décisions concrètes, à des échelles atteignables, avec des moyens compatibles avec les ressources cantonales. Prise séparément, aucune de ces décisions ne change le destin du Valais. Prises ensemble et menées patiemment sur dix ans, elles peuvent en infléchir significativement la trajectoire.

Ce que les bourgeoisies valaisannes ont fait pendant sept siècles avec leurs forêts et leurs alpages, gérer dans la durée un patrimoine collectif sans le marchandiser ni le confier à un État lointain, est exactement ce que le canton doit faire aujourd'hui avec son patrimoine numérique, linguistique, institutionnel, démographique. Cette continuité n'est pas une métaphore poétique. C'est une instruction politique. Elle suppose qu'on accepte de ne pas attendre des solutions venues d'ailleurs, qu'on prenne au sérieux ce qu'on a, qu'on décide à l'échelle où l'on peut, et qu'on transmette ce qui doit l'être à la génération suivante.

Que la fibre y court parallèle au bisse n'est pas une coïncidence poétique, ai-je écrit au premier chapitre. C'est un programme. Ce programme est dans les décisions qui devront être prises, par d'autres que moi, dans les mois et les années qui viennent. Ces pages ont voulu donner quelques arguments pour les éclairer.

Le reste, comme toujours en Valais, sera valaisan, ou ne sera pas.

Le Bisse Cognitif

Jérôme Deshaie · 2026

Édition numérique composée à Haute-Nendaz, Valais.

Texte et site sous licence Creative Commons BY-NC-SA 4.0.

bisse-cognitif.ch

