DOSSIER

QUEL AVENIR
POUR LES STATIONS DE SPORTS D'HIVER ?

En l'espace de près de 50 ans, l'activité touristique liée aux sports d'hiver a littéralement explosé sur les deux départements. Les stations de ski se sont développées entraînant avec elles la création de domaines skiables toujours plus grands. Aujourd'hui, alors que la fréquentation de la clientèle stagne depuis déjà plusieurs années, différentes interrogations ne peuvent plus être occultées. Pourquoi les stations de sports d'hiver ont pour la plupart perdu de leur attractivité ? Comment les petites stations pourront-elles survivre face aux grandes vitrines du ski ? Elus et professionnels de la montagne nous livrent leurs impressions.

Dossier réalisé par Aude Ristat.

© J.M. Gouédard

Dans un peu plus d'un mois, une nouvelle saison d'hiver se terminera. Des milliers de touristes auront profité des joies des stations de Savoie et de Haute-Savoie assurant une activité économique considérable. Pourtant, les chiffres de la fréquentation stagnent depuis plusieurs années, couplés à différents problèmes de gestion et de positionnement. L'avenir ne s'annonce pas radieux pour tout le monde.

STATIONS DE SPORTS D'HIVER

L'HEURE DES INTERROGATIONS

© J.M. Goudard

Il y aura eu les pionniers de l'or blanc. Ceux qui par leur esprit d'initiative et leurs idées ont donné naissance aux stations de sports d'hiver. Il y aura eu l'instauration des congés payés, le développement de la consommation de loisirs et la mise en place du "Plan neige" en 1964. Dopé en 1968 par les Jeux Olympiques de Grenoble, le tourisme lié aux sports d'hiver a littéralement explosé en France en l'espace de 50 ans. En un demi-siècle dans les départements de la Savoie et de la Haute-Savoie, chacun a tenté d'exploiter au mieux ce secteur prometteur. Aux stations-villages ont succédé les stations nouvelles, bâties au coeur d'espaces vierges, véritables "paradis" du ski, bouleversant le visage des deux départements. L'avenir s'annonçait sous les meilleurs auspices, la manne financière du secteur semblait inépuisable. Pourtant, dès le début des années 80 naissent les premières inquiétudes. Les crises pétrolières et le manque d'enneigement touchent un marché des sports d'hiver que les spécialistes jugent alors "mûr", à cette époque où l'offre a quantitativement rattrapé la demande. Les choses se poursuivent cependant et la part des bénéfices continue d'augmenter. Mais, au milieu des années 90, la fréquentation commence à décliner avant de se mettre à stagner. Nouvelles interrogations, nouvelles inquiétudes. Le manque d'enneigement est montré du doigt lançant la course aux canons à neige accompagnant le développement des domaines skiables et l'évolution des parcs de remontées mécaniques. La machine repart de plus belle et pourtant.

Aujourd'hui, nombre d'incertitudes planent sur l'avenir d'une dizaine de petites et moyennes stations de la Savoie et de la Haute-Savoie. Dans le joli gâteau que représentent les activités liées aux sports d'hiver, ceux qui n'en récupèrent que les miettes ont du mal à subsister. Si la stagnation de la fréquentation n'atteint pas de manière vitale les grosses stations de ski, le cas de figure n'est pas le même pour celles évoluant dans les gabarits inférieurs. Force est pourtant de constater que si les retombées financières n'étaient pas inégales elles pourraient contenter tout le monde. Sur la saison hivernale 2003/2004, la consommation touristique des Français en Savoie et en Haute-Savoie s'élevait à pas moins de 1,5 milliard d'euros et les recettes des exploitants de remontées mécaniques des deux départements à près de 643 millions d'euros (Source : Observatoire départemental du tourisme).

Un demi-siècle d'activité touristique

Parallèlement, il faut également savoir que la Savoie et la Haute-Savoie détiennent en moyenne 8,3% de part de marché pour les nuitées réalisées par la clientèle française durant l'hiver et 5,9% pour les séjours (Source : Observatoire départemental du tourisme). Des chiffres

qui, pouvant encore être augmentés, poussent à s'interroger sur la baisse de la fréquentation.
La morosité du contexte économique national a évidemment sa part de responsabilité et un séjour aux sports d'hiver reste onéreux. Son coût se situe en moyenne entre 2 000 et 2 500€ pour un couple avec deux enfants. Autre donnée à prendre en considération, le développement des séjours au soleil à des tarifs avantageux durant les mois d'hiver. Pourtant, les richesses que comptent nos deux départements au niveau touristique en saison hivernale comme estivale devraient leur permettre Oui mais. Il semblerait que la majorité des stations d'hiver lancées dans leur fracassant développement n'aurait pas rebondi à temps sur l'évolution des demandes de la clientèle. En 1992, une enquête Sociovision Cofremca publiait une enquête dégageant sept points de l'évolution de la demande de la clientèle concernant le secteur de la montagne. Le constat était sans appel, le client d'une station de ski n'avait plus

"Il faut que le tourisme savoyard puisse s'adapter"

Michel Bouvard est député de Savoie et membre du conseil général, dont il est le 1er vice-président, au sein de la commission finances et performance de gestion. Il vient de faire voter un amendement pour favoriser la réhabilitation de l'immobilier en station. Michel Bouvard préside l'association européenne des élus de montagne.

L'Essentiel : Quel regard portez-vous aujourd'hui sur les stations et leur avenir en Savoie ?

Michel Bouvard : Ces dernières années on s'interroge sur la baisse de la fréquentation causée notamment par le développement du tourisme rural, réputé moins fatiguant que la montagne, et l'engouement pour les destinations lointaines été comme hiver. Une autre donnée est aussi l'évolution des attentes de la clientèle. Avant on venait en station de sports d'hiver pour skier du matin au soir et l'on s'accommodait d'un hébergement où l'on était un peu "empilés". Cela fait 15 ans que les choses ont commencé à changer. La clientèle cherche plus de confort et 1/4 à 1/3 des gens ne viennent pas uniquement pour skier mais surtout pour se ressourcer et profiter d'autres activités. Il faut que le tourisme savoyard puisse s'adapter, faute de quoi il risque d'être déclassé ou marginalisé s'il ne concerne plus que les "mordus" du ski.

Michel Bouvard

Une montée en puissance de l'Europe de l'Est

Quelles doivent être aujourd'hui les priorités ?

Le marché des sports d'hiver est un marché mature et la clientèle vieillit. Il faut maintenant penser aux capacités à la renouveller. Au sein du conseil général, nous travaillons par exemple sur le fait de donner le goût du ski aux enfants. Parallèlement, on assiste à une montée en puisssance de l'Europe centrale qui pourrait être une manne de clientèle, mais il y a des stations plus proches de chez eux que les nôtres et la France reste considérée comme un lieu onéreux. Si on regarde du côté de la Russie, il y a une vaste classe moyenne mais si on les attire dans les stations pour les "plumer", ils ne seront pas dupes. Le risque est de passer à côté de ces clientèles à l'heure où, pour elles, des habitudes de consommation sont en train de se créer.

Concrètement, que faut-il faire ?

Il faut agir. Les stations doivent réaliser des espaces pour les enfants, installer des espaces de relaxation, assurer des animations variées dans la station et réhabiliter leur patrimoine immobilier. A ce propos j'ai récemment fait voter un amendement instaurant des réductions d'impôts pour dynamiser la réhabilitation des logements. Ensuite, le développement touristique doit se faire de manière collective. Terra Modana en est un exemple (voir encadré), il s'agit là de mettre en place une promotion commune à plusieurs stations et de penser des produits innovants. C'est aussi un exemple de valorisation commune du patrimoine. On a aussi encore des progrès à faire sur l'accueil, l'important est que le confort que l'on propose aux clients. Par exemple, à l'intérieur des appartements, on doit pouvoir trouver un lave-vaisselle et un chauffe-biberon.

On parle valorisation du patrimoine, évolution des désirs de la clientèle, on voit pourtant naître de grands domaines skiables comme Les Sybelles (regroupement de 6 stations de Maurienne) en 2003, n'est-ce pas un peu contradictoire ?

La clientèle n'est pas toujours cohérente. Si elle ne veut plus skier en permanence, elle ne veut pas non plus toujours skier sur la même piste. Et si on ne veut pas tout bétonner, il faut regrouper les sites. Dans le cas des Sybelles, nous avions quelques sites relativement petits avec un risque de dévalorisation. Les enfants grandissaient, le domaine skiable ne leur convenait plus et l'on risquait de perdre les familles. L'immobilier viellissait également. Avec la création des Sybelles, nous sommes rentrés dans un système vertueux avec une hausse significative des recettes, notamment de 50% pour Saint-Sorlin-d'Arves.

Il faut donc continuer à développer les capacités d'accueil des stations ?

Il faut être vigilant et ne pas se lancer dans une fuite en avant. Il faut savoir jusqu'où l'on va assurer le développement des stations de ski. Dans les stations qui n'ont pas atteint la masse critique, le but est de l'atteindre. Dans le cas d'une station comme Aussois qui bénéficie de dispositions de défiscalisation, elle va pouvoir assurer le renouvellement de ses remontées mécaniques grâce aux UTN (Unités touristiques nouvelles). Il y a ensuite des stations où des questions se posent et où le conseil général sera sans doute amené à participer comme pour Pralognan. Ensuite, le Contrat stations moyennes s'arrête en 2006 et là il faudra trouver autre chose, car si les grosses stations ont les moyens de se débrouiller seules, ce n'est pas le cas pour toutes.

rien à voir à ce qu'il était en 1975. Et les nouvelles attentes se résumaient en quelques points : Un besoin constant de facilité et de commodité, une allergie au tout marchand associée à une attente de relations à nourrir par du contenu et du sens, une volonté de rupture du quotidien, le désir de se sentir vivre en interaction avec l'environnement, le souhait de profiter d'une montagne régénérante axée sur le bien-vivre, des attentes plus portées sur la qualité des produits proposés. Tout était dit. Fini le temps où le client de la station de sports d'hiver venait pour skier du matin au soir en acceptant des conditions de logement offrant peu d'espace. Place maintenant à d'autres activités que le ski et aujourd'hui 1/4 des clients des stations de sports d'hiver ne viendraient plus exclusivement pour skier. Si la majorité des stations ont commencé à s'adapter, la plupart d'entre elles ne l'ont fait que tardivement. Trop tardivement ?

"Quel est le potentiel de rêve que véhicule encore la station de ski ?" s'interroge Philippe Le Brasseur du cabinet Orgalis, spécialisé dans le secteur touristique en études de projets, de développement et de programmes, installé à Bourg-Saint-Maurice. "Le problème des stations est qu'elles n'ont pas intégré le marketing, leur management reste sommaire, équivalent à ce qu'il était il y a 40 ans. Aujourd'hui il y a un désajustement entre l'offre et la demande et à la tête des offices de tourisme, on ne rencontre pas souvent des managers" ajoute ce professionnel. Pour résumer, le produit n'est pas assez mis en valeur et la communication laisse à désirer. Une opinion partagée par Thierry Thomas, maire de Pralognan qui souligne : "Nous avons des problèmes pour communiquer et ce n'est pas forcément facile". A ce problème de communication s'ajoute celui de la gouvernance des stations. Aujourd'hui chacun reconnaît la difficulté à faire agir de concert et dans une direction commune les différents acteurs oeuvrant à l'organisation d'une station. Le sujet avait même donné lieu à un colloque organisé à Chambéry au mois d'avril 2004 par la Facim (Fondation pour l'action culturelle internationale en montagne) en collaboration avec l'Institut de la montagne sur le thème

Un désajustement entre l'offre et la demande

Alain Boulogne est maire des Gets et responsable ingénierie de montagne, adjoint au directeur du Comité régional de Tourisme Rhône-Alpes qu'il a intégré en 1995. Egalement ancien directeur d'offices de tourisme comme celui de Valfréjus, il nous livre ses impressions sur la situation actuelle des stations de sports d'hiver et leur avenir.

"Le tourisme est encore en économie de cueillette"

L'Essentiel : Vous appartenez au Comité régional de Tourisme Rhône-Alpes comment appréhendez-vous l'avenir des stations de sports d'hiver ?

Alain Boulogne : Nous avons récemment mis en place une cellule de recherche et développement. C'est quelque chose de novateur en matière de tourisme qui signe le le démarrage d'une autre manière de raisonner. Il s'agit aujourd'hui d'imaginer les produits et les modes de consommation du tourisme de demain. Il faut voir que nous n'avons aucun recul sur le mode de consommation touristique car il n'a que 50 ans. Ce que l'on constate, c'est que la première génération de vacanciers a cherché un site de référence et y est resté fidèle, mais maintenant les clients sont devenus des "zappeurs". Il faut s'adapter au phénomène et force est de constater que les stations souffrent d'un vrai manque de communication.

C'est à dire ?

En proportion du chiffre d'affaires réalisé par la station, la majorité d'entre elles ne consacrent que 0,001 % à la communication. Ce secteur de la montagne n'est pas rentré dans une économie de marché et le tourisme y est encore en économie de "cueillette". Nous ne sommes pas sortis de l'effet des Trente Glorieuses et dans ce secteur, il n'y a aucune objectivité sur la réalité du marché. Une génération entière a eu comme seule préoccupation de savoir de combien augmenter le prix du forfait chaque année. Quand en 1990 sont arrivées les premières interrogations provoquées par un aplatissement de la courbe de croissance, cela s'est couplé à un manque de neige, alors on a uniquement accusé cela au lieu de se poser les bonnes questions. L'Europe de l'Est s'équipe en stations de ski à toute vitesse, et aujourd'hui, le fait que nous ne soyions pas encore entrés en économie de marché rend la situation inquiétante.

Alain Boulogne

Justement, quelle est cette situation ?

Rhône-Alpes, c'est 7/10ème de la montagne française au niveau du chiffre d'affaires national (environ 970 millions d'euros pour la saison 2003/2004. Ndlr). Les 15 premières stations pèsent la moitié du chiffre d'affaires total. Elles sont cotées en bourse et sont inscrites dans une logique industrielle. A côté, certaines petites stations sont dans des situations très difficiles. Et pour celles qui aujourd'hui n'ont pas encore atteint leur seuil critique, ça va être vraiment délicat. Le ski reste un produit assez onéreux et si les sports d'hiver ont été un ballon d'oxygène pour pas mal de communes, les locaux sont-ils prêts à payer des impôts seulement pour maintenir en vie un produit de luxe ? Au niveau de la Région, notre discours est clair, nous n'aidons pas au niveau du "hard", c'est à dire les canons à neige par exemple, nous apportons notre aide sur du "soft", notamment au niveau de la gouvernance. Aujourd'hui il faut bien voir que l'Etat n'a plus d'argent et que les crédits sur l'aménagement du territoire vont aller en s'amenuisant.

L'aide apportée aux stations par les collectivités

"Stations de montagne vers quelle gouvernance ?". Tout récemment a été publié un livre blanc issu d'un groupe de travail initié par le maire de Bourg-Saint-Maurice, François Gazave, sur une nouvelle gouvernance pour la station. Pour tous, l'enjeu est de taille puisqu'il s'agit de mettre en place une dynamique efficace au sein des stations et d'éviter les erreurs stratégiques liées aux divergences d'intérêt des différents acteurs. "Il est essentiel que les élus puissent échanger avec les professionnels du tourisme et les gestionnaires des remontées mécaniques pour que les choses puissent fonctionner" insiste Christian Finas, président du Pôle cantonal de développement touristique de Modane. Le voeu est pieu mais les mécanismes semblent avoir du mal à se mettre en route. Pourtant, offrir à la clientèle touristique le produit qu'elle attend en dépend.

Développer un produit en phase avec les attentes de la clientèle tel est effectivement l'enjeu fondamental. "Au lieu de vouloir essayer de concurrencer les grosses stations en voulant développer le parc de remontées mécaniques et augmenter le nombre de canons à neige, les petites stations avaient une autre carte à jouer, celle du patrimoine, de l'accueil chaleureux, de la station où l'on vient se ressourcer. On voit bien que cela correspond tout à fait aux attentes actuelles des clients" souligne Christian Finas. L'accumulation des différents problèmes liés à des erreurs de positionnement, des faiblesses de gestion, de communication, de manque d'enneigement et de baisse de la fréquentation rendent aujourd'hui la situation difficile pour différentes petites et moyennes stations des deux départements. Pour aider les stations à faire face à certaines difficultés, les conseils généraux des départements de la Savoie et de la Haute-Savoie leur apportent un soutien financier. L'implication du conseil général de la Savoie auprès des stations de ski est ancienne et une nouvelle politique pour maintenir le tourisme en station a été récemment réaffirmée. Le Département a notamment apporté son aide à la création de grands espaces comme l'Espace Diamant ou encore les Sybelles en Maurienne. Pour la Savoie, un dispositif va donc poser problème ?

© OT Méribel / J.M. Gouédard

va donc poser problème ?

L'Etat a une lourde responsabilité dans la situation actuelle car il s'est désengagé des stations. Et aujourd'hui les seuls pourvoyeurs d'argent pour celles-ci sont les Départements. Il est évident que d'ici deux à trois ans, les conseils généraux qui héritent des routes et du social par le biais de la décentralisation devront revoir leur politique d'aide à la baisse. Si en 1995 toutes les stations étaient sauvables, aujourd'hui je suis inquiet d'autant plus que la majorité d'entre elles pensent continuer sur cette activité capitalistique en remplissant trois semaines dans l'année.

Quelles sont alors la solution pour ces stations en difficultés, augmenter leurs capacités d'accueil ?

Je fais partie du comité UTN (Unités touristiques nouvelles) et je vois sans cesse arriver des dossiers de demande de création de nouveaux lits. Mais, la question est : Où sont les clients ? Contrairement à ce qu'on imagine, les stations ne vivent pas du tourisme mais de l'immobilier et de la vente des terrains. Aujourd'hui le réflexe c'est, comme je n'arrive pas à équilibrer financièrement les remontées mécaniques, je construis de nouveaux lits. Mais, le client ne demande pas ça. Il veut du rêve, de l'anti-ville, de l'authentique. Aujourd'hui les stations qui réfléchissent le plus sont les stations de Tarentaise. Les permis de construire y sont bloqués à cause de la capacité des routes mais dans les autres cas où l'on continuer à développer les capacités d'accueil, cela correspond à une fuite en avant sans vision de l'avenir. D'autant plus que le paysage est une donnée essentielle pour attirer le client. Les stations qui actuellement mettent en valeur leur patrimoine ont tout intérêt à le faire.

Comment se dessine l'avenir des stations de ski ?

Le problème c'est que le syndrome du téléski électoral joue encore beaucoup. Et il y a des situations où de véritables bombes ont été laissées par les prédécesseurs. Admettons que l'on prenne le cas d'un stade de neige avec des téléskis. Un téléski, quand il ne tourne pas pendant deux ans peut être remis en service sans problème, ce qui n'est pas le cas d'un télésiège. Les stations doivent penser à ce genre de chose.

Il faut donc être vigilants sur le développement des stations ?

Le risque pour les stations est de voir arriver de beaux parleurs et Flaine en est un exemple. La station, qui était un des fleurons de la Haute-Savoie, a été achetée par deux entreprises capitalistiques qui ont simplement fait "juter" sans investir et maintenant le produit est mis à mal. Il y a près de cinq ans, le conseil général de la Savoie a eu le courage de dire à la Compagnie des Alpes, vous prenez tout le monde ou personne, c'est à dire pas uniquement les stations vitrine à plus de 1 500 mètres d'altitude. Aux Gets, nous sommes très à cheval sur notre indépendance. Nous avons déjà failli nous faire racheter deux fois, mais on tient bon et cette année nous enregistrons des chiffres de fréquentation en hausse de 13%. En fait le problème dans les stations est que l'on ne comprend pas la notion d'intérêt commun et que la gouvernance des stations dont on parle aujourd'hui est loin d'être parfaitement au point. Il faut encore travailler dans ce sens et c'est aussi une volonté de la Région.

"Le syndrome du téléski électoral joue encore beaucoup"

Le tableau est assez pessimiste...

Aujourd'hui la conclusion est assez dramatique pour une trentaine de stations en Rhône-Alpes, ce qui n'était pas le cas il y a dix ans. Pour les stations qui ont raté le coche à l'époque, cela va être difficile pour l'avenir. Il y a ensuite des points sur lesquels je suis optimiste. Nous avons par exemple la chance de posséder des domaines qui assurent une liaison par le haut, c'est un atout formidable, notamment pas rapport aux autres stations européennes. En revanche, nous ne sommes pas bons sur les transports en commun et il faut concentrer les efforts là-dessus. Aujourd'hui il est important d'agir.

tif d'aides pour les stations moyennes est adossé à celui du contrat de Plan Etat-Région. Ce conseil général met également en place des actions thématiques comme c'est le cas au niveau des opérations réhabilitation de l'immobilier de loisir (ORIL). Concernant le Département de la Haute-Savoie, la politique développée est quant à elle plus récente (Voir encadré). "Dans notre secteur, les stations sont sous perfusion des collectivités et certaines d'entre elles sont très endettées, l'une est même à la limite de l'endettement autorisé par le Trésor public" souligne le président du pôle cantonal de développement touristique de Modane. Si la conclusion est la même concernant la situation problématique de certaines stations, les discours concernant les causes ne sont en revanche pas tout à fait identiques. "Des stations sont au bord de la fermeture car elles n'ont pas réagi à temps. Elles n'ont, par exemple, pas investi dans les canons à neige, n'ont pas rénové leurs hôtels et on laissé des stations pas franchement jolies" explique Michel Giraudy, directeur de l'office de tourisme de Val d'Isère. Alors trop d'investissements dans les remontées et les canons ou pas assez ? La réponse à la question n'est pas si évidente.

"Le constat est simple. Cela fait des années que nous fonctionnons en régie et cela fait des années que nous sommes déficitaires c'est pour cela qu'au mois d'octobre nous allions nous associer avec un gestionnaire en ce qui

© J.M. Goudard

concerne les remontées mécaniques. Nous avons décidé cela car c'est très dur au niveau financier et qu'il faut aussi continuer la remise en état des

4 à 6 millions d'euros pour un télésiège

appareils. Cela va nous permettre de repartir à zéro car nous perdions un million d'euros par an et nous avons pris du retard sur des projets comme l'assainissement et des routes" explique Thierry Thomas, le maire de Pralognan La Vanoise. Le renouvellement du parc des remontées mécaniques n'est pas une mince affaire pour une station de sports d'hiver et représente un lourd investissement. Il faut compter de 2 à 4 millions d'euros pour un téléski, de 4 à 6 millions pour un télésiège et de 6 à 10 milllions pour une télécabine. Et pour les financer, la solution reste de développer le nombre de lits touristiques. "Nous avons fait toute une étude, un schéma directeur des remontées mécaniques et nous avons adapté le Plan local d'urbanisme. Nous devons créer 750 lits pour optimiser le domaine skiable mais nous ne voulons pas une fuite en avant" souligne Thierry Thomas. Voilà posée la délicate équation entre financement du parc des remontées et chiffres de la fréquentation.

Une volonté de casser l'engrenage lié à l'exploitation des sports d'hiver, voilà ce que développe Terra Modana. Le pôle cantonal de développement de Modane prend un virage à 90° dans l'approche de la clientèle touristique. L'objectif : Miser sur l'évolution du mode de consommation et proposer de l'authentique. "Ceux qui continuent à miser sur le tout ski vont droit dans le mur" souligne Christian Finas. Mettre en valeur le patrimoine, axer les séjours sur la relaxation, préserver les espaces naturels et développer les fonds de vallée sont au coeur de la démarche Terra Modana. Le territoire regroupe trois stations de ski, Valfréjus, Aussois et la Norma (Voir notre encadré). "Nous n'avons pas la force de frappe des grosses usines de Tarentaise, il faut donc que nous restions à la mesure de nos moyens. Nos cibles sont différentes et nous, notre positionnement c'est le parc de la Vanoise. On ne peut pas penser le développement touristique sans prêter attention à des choses comme les ressources en eau au niveau des canons à

La Norma ou la station cosy

La station mauriennaise de La Norma appartient à l'ensemble des trois stations groupées au sein de Terra Modana, le pôle cantonal de développement touristique de Modane. La station créée il y a 33 ans s'est lancée l'année dernière dans une nouvelle dynamique. "Nous avons réalisé une étude de positionnement qui nous a permis de voir nos points forts. Nous sommes une station chaleureuse et familiale, d'où notre slogan de "Station cosy"" explique Erich Debruères, directeur de l'office du tourisme et directeur de Sogenor, société d'économie mixte gérant le domaine skiable. Aujourd'hui la station met l'accent sur la mère de famille. Objectif : La chouchouter pour lui permettre à elle aussi de profiter de véritables vacances. Et le tout passe par la mise en place de services et de produits à sa destination, un déclic venu de l'étude de positionnement.

La station piétonne qui compte aujourd'hui 5 000 lits a comme objectif d'en atteindre 6 000 mais ne compte pas se développer de manière plus conséquente. "Notre but est d'atteindre la rentabilité du parc de remontées mécaniques et d'être autonomes". La station qui affiche cette année un taux de remplissage de 78% consacre 5% de son budget à la communication.

neige. La question que l'on doit aussi se poser, c'est, est-ce que notre environnement est apte à supporter un développement touristique qui ne cesse d'augmente ? Les prix des séjours dans les grandes stations créent une fracture économique entre les clients mais aussi un questionnement sur les conditions de vie des gens qui vivent ici. La situation est différente en Maurienne et en Tarentaise car ici, ce ne sont pas les locaux qui ont le plus gagné d'argent. Aujourd'hui il suffit de se poser la question de savoir ce que nous avons envie de laisser à nos enfants" souligne Christian Finas.

Du côté des grandes stations de Tarentaise, l'approche est évidemment différente. "Les gens qui viennent à Val-d'Isère viennent pour le ski. Nous proposons bien sûr des choses au niveau du patrimoine mais cela reste marginal. Il faut aussi voir que le ski ce n'est pas que les grosses stations. Il y a beaucoup de stations moyennes avec des prix tout à fait abordables. Il y a bien sûr des locomotives brillantes avec des prix élevés mais ce n'est pas un défaut d'avoir des produits chers qui attirent la clientèle internationale. On ne va pas reprocher à un hôtelier d'être rempli avec des tarifs élevés. A Val d'Isère cette clientèle génère 4 000

"Je ne crois pas au maintien sous perfusion"

Jean-Marc Peillex est conseiller général de la Haute-Savoie, président de la Commission des sports, du tourisme et de la politique montagne. L'élu, également maire de Saint-Gervais-les-Bains, revient sur la politique montagne récemment engagée par le Département de la Haute-Savoie.

L'Essentiel : Quelle est l'action du conseil général de la Haute-Savoie à destination des stations de sports d'hiver ?

Jean-Marc Peillex : Le conseil général est au début de son intervention avec la mise en place d'une nouvelle politique montagne. Avant, nous aidions les petites stations en servant de garantie aux emprunts quand la caution du conseil général était actionnée. C'était un engagement involontaire. L'action volontaire se situait au niveau de la taxe professionnelle. Aujourd'hui, nous avons modifié notre raisonnement. Le conseil général prend désormais sa part de la taxe Ravanel (le concessionnaire des remontées mécaniques verse une taxe allant jusqu'à 5% dont 3% sont destinés à la commune et 2% au conseil général. Cette taxe est payée par le skieur et non par le concessionnaire. Ndlr) sur les communes qui n'avaient pas fait la demande de bénéficier de la totalité des 5%. Cela permet au Département de récupérer 1,8 millions d'euros.

Jean-Marc Peillex

A quoi va servir cet argent ?

Tout d'abord, pour que le conseil général ne soit pas uniquement un percepteur, il abonde cette somme du même montant. Ce total de près de 4 millions d'euros est ainsi consacré à la politique montagne et à l'aide aux stations. Mais attention, cet argent n'est pas distribué par automatisme, nous avons une volonté d'accompagner les stations en ayant une connaissance de leur produit et de leur clientèle. Le but est de mettre en place une action positive et de travailler sur la valeur ajoutée, nous ne payons pas parce que nous sommes obligés de payer. Nous effectuons un travail préalable avant de financer.

Comment se présente ce travail ?

Par exemple, le Service d'Etudes et d'Aménagement Touristique de la montagne vient de nous rendre un rapport sur les trois grandes classes de stations. Une station peut assurer son renouvellement si elle réalise 600 euros journaliers de chiffre d'affaires. En Haute-Savoie, il y a la catégorie de celles qui font 1 200 euros , celles qui sont entre les deux comme Megève ou Saint-Gervais avec 900 euros et les petites qui font le troisième groupe et qui sont à une moyenne de 300 euros, c'est à dire qu'elles sont en dessous de leur capacité de renouvellement. Il faut donc réfléchir sur l'aide à apporter à ces stations. Pour cela, nous travaillons en étroite collaboration avec les communautés de communes.

De quelle façon allez-vous aider ces stations ?

Que ce soit clair, je ne crois pas au maintien sous perfusion. L'argent, il faut l'utiliser aujourd'hui pour mettre en place des projets. Si dans quelques années on doit encore être là pour équilibrer les comptes, c'est que nous n'aurons pas fait les bons choix. Il faut que nous trouvions la direction pour que ces stations fassent véritablement partie de l'offre touristique. Nous n'avons pas qu'une seule forme de ski à vendre, il y a la luge, le ski de fond. Notre travail consiste en l''établissement d'un programme avec l'implication des acteurs locaux. Si dans cinq ans on est encore uniquement capable de sauvetage financier, ce sera trop tard.

Comment positionnez-vous votre politique montagne par rapport à celle du conseil général de la Savoie ?

Les stations des deux départements ne sont pas comparables. Les nôtres sont plus anciennes que celles de la Savoie. Les stations de ce département sont pour une grande part des stations nouvelles alors qu'en Haute-Savoie, hormis Flaine, elles ont été construites sur de l'existant, ce sont plus des stations-villages. Avec les Jeux olympiques d'Albertville en 1992, il y a eu une politique très volontariste des structures savoyardes. Dans notre département, le tourisme est plus vieux et il y a eu un certain endormissement. Je tire par exemple mon chapeau à des gens comme Michel Barnier ou Hervé Gaymard qui ont été de véritables locomotives à ce niveau.

Quel regard portez-vous sur le tourisme lié aux stations de ski ?

Je fais partie de ceux qui regrettent que quels que soient les gouvernements, le tourisme ne soit pas considéré comme une véritable industrie. Il est temps de voir que le tourisme nécessite autre chose que le tiroir-caisse. L'absence d'une vraie politique à ce niveau a eu comme effet que beaucoup ont décidé de faire leur petit téléski sans véritable réflexion dans le fond. C'est pour cela qu'aujourd'hui il faut agir et que nous allons travailler en partenariat étroit avec les communes.

"Les villages du Faucigny" et leurs charmes

Brison, Entremont, Le Petit-Bornand-les-Glières, Le Reposoir, Mont-Saxonnex, Nancy-sur-Cluses et Saint-Sigismond sont les sept villages regroupés au sein du Sivom les "Villages du Faucigny". Ce dernier, qui a comme vocation le développement touristique, s'est également lancé dans une nouvelle dynamique de promotion axée sur le tourisme doux et la valorisation du patrimoine. "Entouré de stations huppées, il est difficile de faire sa place. Notre volonté était d'exister face aux grandes stations car à cause du manque d'enneigement et de la concurrence effrénée, nous n'étions pas vraiment dans une position favorable" souligne M. Rivollet, le président du Sivom. Le but est donc d'assurer la promotion de ces villages de charme qui permettent aussi, pour certains, de profiter des joies du ski à des prix modiques, en proposant une offre diversifiée et axée sur la nature. Pour l'été, chacune des communes a déjà réalisé des sentiers de découverte. "Pour le moment il est encore difficile de mesurer l'impact de cette action. Pour faire cela, il fallait avoir le courage de s'unir et de retrousser les manches. Les grosses stations ont une clientèle importante, pour elles ce sont la Chine ou encore l'Europe de l'Est. Nous à côté, nous voulons préserver nos valeurs" explique M. Rivollet.

emplois, il faut aussi prendre en compte cela" souligne Michel Giraudy. Autre approche également au niveau de la clientèle. Pour chacune de ces vitrines, l'enjeu est aussi de séduire les clients étrangers. "Si notre clientèle est fidèle à près de 60%, nous ne pouvons pas rester sur cet acquis et nous devons continuer à la fidéliser en lui proposant des programmes spéciaux. Nous avons remarqué qu'une classe moyenne se développe en Chine et cela représente un million de skieurs potentiels. Nous sommes allés à Pékin, en partenariat avec Rossignol afin d'attirer notre cible à Méribel. Nous sommes obligés de faire des choix stratégiques de marketing pour attirer et fidéliser, c'est pour cela notamment que des scènes du film Bollywood ont été tournées à Méribel" souligne Jean-Marie Choffel, directeur de l'office de tourisme de la station.

Entre la volonté de mettre en lumière le patrimoine pour pallier le déclin du ski comme pour Terra Modana ou Les Villages du Faucigny (voir notre encadré) et celle de continuer sur la dynamique des sports d'hiver, reste des stations pour qui le positionnement n'est pas forcément aisé. "Nous sommes très attachés à notre patrimoine que nous voulons absolument préserver et valoriser, mais l'économie de la station est aussi trop liée au ski. C'est une impasse dès que l'on a mis le pied à l'étrier. Les grosses stations, ce n'est pas forcément un mal l'hiver car on bénéficie de leur image sur le secteur. Le problème c'est concernant la saison estivale car ces grosses stations véhiculent une image tronquée de la montagne l'été et nous avons du mal à nous faire entend-

Des choix stratégiques pour fidéliser la clientéle

re à ce niveau" souligne Thierry Thomas. Pour aider les acteurs des stations à trouver un nouveau positionnement et à améliorer leur communication, existent des séminaires de management organisé notamment par Orgalis. "Il est essentiel de donner aux clients des références de valeurs car il ne faut pas oublier que le consommateur évolue avec un ensemble de références qui fait qu'il choisit un produit plutôt qu'un autre. Quand un vacancier vient par exemple aux Arcs, il faut travailler sur la spécificité de la station et trouver une réponse à la question : Les Arcs, ça a quel goût ?" précise Philippe Le Brasseur.

En parallèle à ce questionnement au niveau du marketing se développe aussi celui sur l'espace montagnard. Une étude vient d'être confiée à l'Institut de la montagne intitulée "Tourisme en montagne, enjeux et perspectives". Le premier volet de l'étude concernant la gouvernance s'appuie sur une approche au niveau des sciences politiques et de la gestion des stations. "Le second volet que je pilote concerne de manière plus généraliste le tourisme en montagne. Nous travaillons sur la perception de l'espace montagnard. Nous tentons de voir de quelle façon peuvent se développer et coexister plusieurs activités de montagne comme par exemple l'agriculture. L'étude porte aussi sur les zones protégées et sur la vulnérabilité des territoires. Nous abordons des thèmes comme les conflits d'usage, l'accès routier ou encore celui de l'eau" indique Véronique Peyrache-Gadeau, maître de conférence à l'Université de Savoie, économiste, associée au laboratoire de recherche Edytem.

Gouvernance, marketing, environnement, développement, les interrogations liées à l'avenir des stations de sports d'hiver reste donc nombreuses. A travers elles et les réponses que l'on voudra leur donner se joue le futur environnemental, social et économique du territoire des Savoie. ■

© OT Méribel / J.M. Gouédard

Les Menuires et Flaine sont deux stations de sports d'hiver marquées à leur création par la volonté de développer une architecture moderne, laissant la part belle à l'usage du béton. L'Essentiel vous propose en partenariat avec la Facim, Fondation pour l'action culturelle internationale en montagne et le CAUE, Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et d'Environnement de la Haute-Savoie, de partir à la découverte de ces deux stations d'un type particulier.

FLAINE/LES MENUIRES

L'ARCHITECTURE DU BÉTON

La Croisette aux Menuires avec en fond le clocher érigé en 2000

L'architecture de Flaine se caractérise par l'emploi du béton armé non camouflé. Quand de retour d'un long séjour aux Etats-Unis, l'ingénieur et géophysicien Eric Boissonnas décide en 1959 de créer la station, il désire mettre en place un modèle d'architecture et d'urbanisme moderne inspiré d'Outre-Atlantique. Dans le souci de viser un "ordre architectural raisonné", les promoteurs décident alors de renoncer aux profits immédiats. Avant de pouvoir acquérir le site, Eric Boissonnas doit cependant négocier longuement avec les propriétaires et les collectivités locales qui s'inquiètent de la rentabilité du projet. Les accords conclus, l'architecte du Bauhaus, Marcel Breuer, qui a notamment édifié le palais de l'Unesco à Paris et le Whitney museum à New-York est choisi pour le plan masse de la station. Celui-ci accepte de diriger une équipe d'architectes, une situation permettant d'offrir une unité à la réalisation. L'Atelier d'architecture en montagne participe également au plan masse de ce complexe de ski créé ex-nihilo, mais Laurent Chappis, l'architecte-urbaniste de Courchevel, qui avait participé aux études du site, décide de se retirer de la station, une décision motivée par son désaccord avec les visions de Marcel Breuer.

L'architecture développée dès lors à Flaine s'appuie sur l'usage du béton armé dont les éléments sont construits en préfabrication lourde à Magland dans une usine spécialement créée à cet effet. L'architecture de la station se caractérise également par le jeu d'ombre et de lumière provoqué par les rayons du soleil venant frapper les façades de bâtiments taillées comme des pointes de diamant, un procédé inspiré de celui de Jean Barets. Au-delà de l'aspect architectural, Flaine innove dans les apports pratiques. Les voies de circulations des piétons, skieurs et automobilistes sont séparées, les deux principaux méplats, où sont installés les bâtiments, sont reliés par des ascenseurs inclinés et tous les services sportifs, culturels et commerciaux sont regroupés sur une place centrale unique. La station est également la première d'Europe à s'équiper en canons à neige et à offrir aux skieurs la possibilité d'accéder aux cabines du téléphérique au niveau des pistes, un confort inconnu en 1967.

Un jeu d'ombre et de lumière sur les façades des bâtiments

A partir de 1968 naissent différents ouvrages comme l'immeuble la Beltégeuse, bâtiment en béton brut dont l'austérité est adoucie par la présence d'oeuvres d'art comme *Le Boqueteau* de Dubuffet (inauguré en 1988) ou *La Tête de femme* de Picasso (inaugurée en 1991) de 12 mètres de hauteur. Voient aussi le jour l'hôtel Le Flaine, celui des Gradins gris, la galerie marchande ainsi que la Chaufferie. En 1969 sont choisis les caractères de Cassandre pour la signalétique de la station par Sylvie Boissonnas (qui vient alors d'ouvrir le Centre d'art contemporain), ainsi que les voilages de Mayenne pour conserver l'unité des façades. La station est inaugurée le 17 janvier 1969 et son aménagement par Marcel Breuer durera jusqu'en 1981 à la mort ce dernier. Cette année là, le coeur de la station est terminé ainsi que son étage bas, Le front de

neige à 1 575 mètres d'altitude tandis que les opérations de construction continuent sur l'étage haut, Flaine forêt à 1 675 mètres. La première ouverture de Flaine pour la saison d'été se déroulera en 1972.

En Savoie, dans le même esprit que celui insufflé à l'architecture de Flaine, la station des Menuires se construit au début des années 60. Le site se situe dans la vallée des Belleville appartenant au domaine des Trois Vallées, déjà mis sous le feu des projecteurs à la fin de la seconde guerre mondiale avec la création de la station de Courchevel. C'est d'ailleurs dans la vallée des Belleville que le conseil général souhaitait à l'époque implanter cette station, mais la réticence des Bellevillois qui jugeaient le projet incongru et la présence britannique à Méribel conduiront finalement au choix de Saint-Bon. Le principe de Courchevel, station née sous la houlette de l'architecte Laurent Chappis et de l'ingénieur des Ponts et Chaussées Maurice Michaud, ainsi que la maîtrise foncière, sont appliqués une dizaine d'années plus tard dans la vallée des Belleville. Le maire de Saint-Martin-de-Belleville, Nicolas Jay, s'occupe à l'époque du dossier avant de le confier à Joseph Fontanet quand celui-ci devient à son tour maire en 1964. Ce dernier, ministre et président du conseil général en plus de sa fonction de maire, confie à la Caisse des Dépôts et Consignations l'aménagement d'une nouvelle station de ski. Un concours d'architecte est lancé dont Philippe Douillet sortira vainqueur.

Philippe Douillet remportera le concours d'architectes

En 1966, des conflits d'intérêt compliquent la situation entre la Caisse des Dépôts et Maurice Michaud, alors directeur de la Commission interministérielle pour l'aménagement de la montagne après avoir été "la figure" du "plan neige". Cette même année, Georges Cumin qui deviendra l'homme du développement des Menuires, de Val-Thorens et de Saint-martin de Belleville (dont il sera maire pendant

La Plagne, l'oeuvre de Michel Bezançon

La station et ses dix satellites qui constituent l'ensemble de Grande Plagne sont nés en 1960. A l'initiative du projet : les élus des communes de la vallée inquiets de l'avenir économique de leurs villages (menés par Pierre Borrione alors maire d'Aime), les services de l'Etat souceux d'équiper la montagne pour le ski et un puissant promoteur, Robert Legoux. C'est l'architecte-urbaniste Michel Bezançon qu'est confiée la mise en oeuvre du projet. Les trois premières réalisations, Plagne Centre, Aime 2000 et Plagne Bellecôte réunissent les caractéristiques des stations intégrées : altitude élevée pour la neige, maîtrise foncière et maître d'oeuvre unique, domaine skiable en étoile, accès aux résidences et services skis aux pieds. Les trois stations sont unies par une architecture moderne commune : toits terrasses, larges balcons, forte densité et fonctionnalité. Aime 2000 est baptisée le Paquebot des neiges après que des contraintes géologiques, typographiques et économiques aient poussé l'architecte Michel Bezançon a construire un bâtiment unique de 2 500 places. Les sept autres réalisations qui composeront l'ensemble de La Plagne sont en revanche inspirées de l'image du village, elles prolongent les villages ou tentent de les imiter. L'architecture utilise alors des références plus conformes à une certaine idée de la tradition : toits à deux pentes en lauzes et balcons en bois de style chalet.

Aime 2000, Le Paquebot des neiges

© D.Schmitt

Histoire et architecture

Le CAUE de Haute-Savoie a mis en place des Itinéraires d'architecture modernes et contemporaines afin d'animer des programmes culturels liés à l'architecture, particulièrement en stations. Après les sanatoriums du Plateau d'Assy c'est l'inventaire des typologies architecturales de la vallée de Chamonix qui donne lieu à une exposition et une publication. Conter l'histoire des stations en Haute-Savoie, c'est porter un regard éclairé sur leur urbanisme et leur architecture, remettre en perspective leur évolution dans un contexte géographique, historique et plus global de politique de l'aménagement de la montagne.

CAUE de Haute-Savoie
6, rue des Alouettes
74008 Annecy
Tél. 04 50 88 21 10
Fax 04 50 57 10 62
Mail : caue74@caue74.fr
Site : www.caue74.fr

25 ans) est nommé directeur de la Sodevab, la société d'économie mixte chargée de l'aménagement de la vallée des Belleville. La station des Menuires ouvre en 1968. Son premier bâtiment, Le Solaret, qui a vu le jour en 1964 (pour accueillir les ouvriers en charge de la création des bâtiments de la station) deviendra un VVF avant d'être détruit en 2004. Cette imposante barre de béton symbolise alors l'esprit architectural de la station développant des constructions de béton modernes jouant sur l'horizontalité et la verticalité. En parallèle aux barrres et tours de béton, qui symboliseront longtemps la station, sont construit différents chalets comme ceux de Pierre Blanche. L'étude géologique tardive du sous-sol a imposé une implantation dispersée de volumes importants.
La Croisette regroupe au centre des Menuires un bel ensemble urbanistique moderne longuement pensé par Georges Cumin. Les bâtiments y sont installés en épis pour profiter d'un maximum de soleil et sont recouverts d'ardoises, un matériau local que l'on a pris soin d'intégrer dans l'architecture. Alors qu'à Courchevel Laurent Chappis voulait que le citadin puisse affronter les conditions extérieures, Georges Cumin décide, quant à lui, de faire réaliser des galeries intérieures complétées depuis 1992 (année des Jeux olympiques où la station a accueilli le Géant hommes), par des galeries extérieures. Le dernier clin d'oeil de l'ancien maire consistera en 2000 à l'édification d'un clocher à bulbe en structure métallique au coeur de la station.

Marie Cudraz

Hôtel Le Flaine

© OT Flaine / Photozoom

Laissez-vous conter la Savoie avec la Facim

Missionnée par le conseil général de la Savoie pour valoriser le patrimoine savoyard, La Facim, vous propose différentes formules pour découvrir les programmes de tourisme culturel Chemins du Baroque©, Terres des Alpes© et Archipels d'altitude©.
En compagnie d'un guide-conférencier, allez à la rencontre des stations de sports d'hiver, des églises et chapelles baroques, parcourez à la lueur des flambeaux les rues des villages stations, savourez au cours de conférences l'épopée des stations de sports d'hiver, l'art baroque ou encore la Savoie traditionnelle, retrouvez les Pionniers de l'Or blanc à travers une exposition itinérante de 22 portraits. Le programme détaillé est disponible sur le site internet www.savoie-patrimoine.com ainsi que dans les offices de tourisme concernés par cette programmation.

***Facim** (Fondation pour l'action culturelle internationale en montagne)*
81, place Saint Léger
73 000 Chambéry
tél. 04 79 60 59 00
fax : 04 79 60 59 01
web : www.savoie-patrimoine.com

© P. Jacques / Foc

Aux Menuires et à La Plagne cet hiver :
Visite-découverte de la station en compagnie d'un guide-conférencier : l'aventure d'une station d'altitude Découvrez l'histoire, les pionniers des deux stations, leur urbanisme, leur architecture et leur évolution au cours de la seconde moitié du XXe siècle jusqu'à aujourd'hui. Durée : 1h30.
Les Menuires : les 17, 24 février, 3 et 24 mars. RV 15h OT. Info / Organisation 04 79 00 73 00. La Plagne : les 9, 16, 23 février et 2 mars, 13 et 20 avril. RV 14h30. Bureau du Tourisme (Plagne-centre). Info / Organisation Bureau du tourisme - Stations d'altitude 04 79 09 02 01.
Découverte en images en compagnie d'un guide-conférencier : l'épopée des stations de sports d'hiver. Partez à la rencontre des stations de sports d'hiver de Savoie et de Haute-Savoie. Ces sites qui ont chacun leurs particularités s'inscrivent également dans une histoire commune, celle de l'aménagement touristique de la montagne sur laquelle est porté un nouveau regard. Durée : 1h30.
Les Menuires : les14, 21, 28 février et 23 mars. RV 18h OT. Info / Organisation 04 79 00 73 00. La Plagne : les mardis 8, 15, 22 février et 1er mars, 12 et 19 avril. Info / Organisation Bureau du tourisme - Stations d'altitude 04 79 09 02 01.