

## Les remontées mécaniques : quelle place dans la genèse et l'évolution des stations de montagne ?

Vincent Boudières, Emmanuelle George-Marcelpoil

### ► To cite this version:

Vincent Boudières, Emmanuelle George-Marcelpoil. Les remontées mécaniques : quelle place dans la genèse et l'évolution des stations de montagne?. colloque SAPRR: Objectifs, méthodes, résultats et enjeux des observatoires socio-économique et environnementaux des infrastructures linéaires, 2005, Paris, France. halshs-00180082

**HAL Id: halshs-00180082**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00180082>**

Submitted on 17 Oct 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Vincent BOUDIERES, doctorant  
[Vincent.boudieres@cemagref.fr](mailto:Vincent.boudieres@cemagref.fr)

Emmanuelle MARCELPOIL, chargée de recherche  
[Emmanuelle.george-marcelpoil@cemagref.fr](mailto:Emmanuelle.george-marcelpoil@cemagref.fr)

Cemagref  
Unité de Recherche Développement des Territoires Montagnards  
2 rue de la Papeterie BP 76  
38402 Saint Martin d'Hères  
33476762750 ou 2749

Colloque « Objectifs, méthodes, résultats et enjeux des observatoires socio-économique et environnementaux des infrastructures linéaires »  
Paris, les 17 et 18 mars 2005, Salon de la Maison des Arts et Métiers

## **LES REMONTEES MECANIKES : QUELLE PLACE DANS LA GENESE ET L'EVOLUTION DES STATIONS DE MONTAGNE ?**

**Résumé :** L'analyse du développement des stations de montagne peut donner lieu à plusieurs lectures selon l'approche envisagée et l'angle d'attaque retenu. Nous optons ici pour une lecture territoriale de la dynamique de développement de ces entités et retenons l'exemple des remontées mécaniques, en tant qu'élément d'analyse, structurant dans l'histoire des stations. Le concept de STL (Système Touristique Localisé) nous permet de préciser cette acception territoriale de l'objet « station », pour décliner notre analyse à partir de trois exemples de stations, comptant parmi les plus importantes au niveau international (Val d'Isère, Tignes, Bourg Saint Maurice-Les Arcs). L'objectif consiste à montrer que le couple opérateur de remontée mécanique/commune reste une entrée fondamentale dans une lecture du développement des stations. Pour autant, en terme de lecture du fonctionnement de ces stations, cette entrée ne suffit plus et il apparaît nécessaire d'y adjoindre une vision élargie au reste du système d'acteurs présent.

**Mots clés :** tourisme, station de montagne, remontée mécanique, territoire touristique, domaine skiable

Cette communication se propose d'analyser **les dynamiques territoriales associées aux stations de montagne**. Cependant, derrière le terme générique de station de montagne, se cache une diversité de sites et plus largement une variété de modes de développement. Ainsi, dans **une première partie**, nous reviendrons sur les principaux modes de développement des stations, en insistant notamment sur la place des infrastructures de remontées mécaniques. En effet, si ces dernières peuvent être entendues comme des infrastructures linéaires, au même titre que les autoroutes et donc structurantes dans le développement des stations, certaines spécificités s'avèrent primordiales à prendre en compte.

En risquant la caricature, deux grands types de situations peuvent être distingués : d'un côté, les stations qualifiées d'intégrées, issues du Plan Neige de l'Etat où les équipements immobiliers sont venus financer les remontées mécaniques et de l'autre, les stations où l'implantation de remontées mécaniques est venue encourager l'expansion des autres pans de l'économie de la station (hébergement, prestations, ...). La place des infrastructures remontées mécaniques est donc structurante dans le développement des stations, et ce, au-delà de la spécificité des contextes géographiques et des conditions d'émergence.

Cette place centrale de ces remontées mécaniques s'est trouvée renforcée ces dernières décennies, par les modalités de loi Montagne de 1985, aspects que nous développerons dans **une seconde partie**. De fait, depuis 1985, la ou les communes, supports de stations sont reconnues autorités organisatrices du développement touristique. Sur le plan pratique, les communes peuvent soit gérer en direct leurs équipements, soit en déléguer la gestion à une entreprise privée. Cette alternative entre une gestion directe et une gestion déléguée est particulièrement pertinente pour les équipements en remontées mécaniques. Reste que restreindre les stations à un couple commune-remontées mécaniques occulte certains aspects du fonctionnement des stations. En particulier, les prestataires privés autres qu'opérateurs de remontées mécaniques, relevant d'une logique commerciale, engagent des relations avec des acteurs publics, mais également privés. Des relations variées entre acteurs privés et publics se sont construites dans le temps, concourant à une grande diversité de systèmes d'acteurs (Marcelpoil, 2003). Aussi, nous plaçons pour une approche appréhendant les stations comme des entités socio-économiques complexes, impliquant de multiples acteurs tant publics, économiques, que relevant de la sphère civile (Boudières, Gerbaux, Marcelpoil, 2004). En définitive, nourrir les réflexions sur le devenir de ces stations implique de dépasser la stricte relation autorité organisatrice-remontées mécaniques et d'intégrer dans l'analyse de nouveaux acteurs. Cette lecture, centrée sur le couple remontées mécaniques-autorité organisatrice mais ouvrant également sur d'autres acteurs sera illustrée dans **une troisième partie**, aux trois exemples de stations, Val d'Isère, Bourg Saint Maurice-Les Arcs et Tignes, toutes situées dans la vallée de la Tarentaise en Savoie.

Enfin, **en conclusion**, nous reviendrons sur les points positifs comme les dysfonctionnements au sein des stations de montagne. Un tel diagnostic permettra de souligner comment la prospective sur les stations se trouve au cœur d'une dialectique : d'un côté, la poursuite des investissements en linéaires de remontées mécaniques et de pistes et de l'autre, la nécessité pour ces stations, de penser plus globalement leur développement en intégrant les dimensions sociales, organisationnelles et bien entendu environnementales.

# LES MODES DE DEVELOPPEMENT DES STATIONS DE MONTAGNE

## 1.1 Les stations pionnières : l'ancienneté du développement touristique

L'aménagement des stations de montagne a une histoire déjà longue et mouvementée, bien que contemporaine. L'avènement des stations de sports d'hiver a débuté en France, dans la première partie du 20<sup>e</sup> siècle, dans des lieux proposant des pentes et des expositions propices à la pratique du ski. Cette dernière, initialement réservée à une élite sociale, a tendance à se développer, dans un premier temps, de manière anarchique, par l'initiative privée, sans organisation collective: « *tout comme l'alpinisme, l'apparition du ski est due à des initiatives extérieures à la montagne* » (Avocat, 1979). Chabert (1981) explique ainsi que l'introduction du ski dans les Alpes s'est faite grâce à un parisien installé à Gières et qui pour des raisons de santé, pratique l'alpinisme et dévale les pentes du Recoïn à Chamrousse avec des skis suédois qu'il a rapportés de l'exposition universelle de 1878.

De fait, la plupart des stations dites « stations-villages » sont nées dans des villages anciens ayant déjà un minimum de fréquentation touristique. La station grandit au gré des initiatives locales et en fonction des hasards du morcellement foncier. La pluralité des maîtres d'ouvrages est la règle. La croissance de la station est dite sauvage, anarchique et son paysage est hétérogène. Ces premières stations ne sont pas fonctionnelles, elles n'ont pas été conçues pour le ski et le recours à la marche ou aux moyens de transports est nécessaire pour relier les remontées mécaniques. En revanche, ce type de stations est polyvalent, bénéficiant d'une fréquentation autant hivernale qu'estivale. De plus, du fait d'une ancienneté, ces stations sont bien intégrées aux collectivités locales et les heurts ont été moins violents. Les initiatives de développement sont généralement locales et les populations ont souvent participé directement au développement touristique. Contrairement aux stations dites intégrées que nous développerons plus loin, le long processus de construction et la multitude d'acteurs a permis à l'administration municipale d'acquérir une autorité communale forte. Ainsi, « la station dans la collectivité locale, n'est pas un Etat dans l'Etat, vie communale et vie de la station se confondant plus ou moins totalement » (Knafo, 1978). Les municipalités ont d'ailleurs gardé la maîtrise du développement immobilier face aux promoteurs et leur autorité s'exerce également sur l'équipement des remontées mécaniques qui leur appartiennent. Ces cellules rurales traditionnelles ont manifesté ainsi leur capacité à accueillir une nouvelle forme de vie en montagne, prouvant ainsi la fécondité du milieu montagnard, l'aide extérieure n'étant, pour cette génération de stations, que minime.

Pour ces stations pionnières qui bénéficiaient d'une première structuration touristique par la saison estivale, l'avènement des premières remontées mécaniques a reconfiguré leur forme urbanistique. Des commerces et des hôtels vont voir le jour au départ de ces remontées mécaniques. En cela, l'équipement de remontée mécanique, en plus de permettre une double saisonnalité touristique donne à ces villages, un nouveau centre de vie économique et sociale, s'imposant progressivement à l'organisation touristique estivale.

## 1.2 Le développement des stations de montagne ou la force du Plan Neige

Il faut attendre 1942 pour qu'émerge une volonté étatique d'aménagement et de développement touristique des territoires montagnards. L'Etat français met alors sur pied une

commission interministérielle d'aménagement de montagne, la CIAM<sup>1</sup> qui prend naturellement le nom de son directeur, Maurice Michaud et devient la « commission Michaud ».

Cette commission a pour objectif de recenser l'ensemble des domaines susceptibles d'accueillir une station de sports d'hiver et surtout de créer une « station idéale de sports d'hiver », si possible de renommée internationale. La réalisation de ces stations va s'appuyer sur des initiatives privées avec pour chaque station, un promoteur unique qui a la charge de construire et d'exploiter l'ensemble des activités nécessaires au fonctionnement d'une station (hébergements, remontées mécaniques, équipements collectifs, animation, commercialisation). L'implantation de la station ne dépendra pas d'un village existant<sup>2</sup>, mais de l'opportunité d'un site réputé favorable : une altitude garantissant un bon enneigement, une configuration des terrains permettant une convergence des pistes vers une "grenouillère", une possibilité d'urbanisation permettant à chaque résident de partir de chez lui "skis aux pieds" et d'y revenir de même. Dans ce contexte, l'Etat prend à sa charge, la réalisation des routes d'accès pour ces stations et laisse le soin aux communes de conventionner avec un opérateur privé pour l'aménagement de la station.

La première station basée sur un tel modèle sera celle de Courchevel, issue du projet dit des "trois vallées" (Belleville, les Allues, Saint-Bon) et dont la réussite apportera à la France en général, et à l'équipe créatrice en particulier, une renommée mondiale. Cette première réalisation sera poursuivie par l'Etat dans les années 60, au travers de son Plan Neige<sup>3</sup>, lancé à l'occasion du IVe Plan en 1962 et donnera lieu à bien d'autres créations : Chamrousse, Tignes, La Plagne, Superdevoluy, Flaine, Avoriaz, Les Arcs, ...

De ces caractéristiques naîtront différentes terminologies : les stations ex-nihilo pour exprimer la réalisation en site vierge de ce que certains ont pu appeler les villes à la montagne (Dewailly, Flament, 1993) ; les stations intégrées, afin de rendre compte de leur mode de gestion verticale et hiérarchisée, fondé sur une seule société d'aménagement et d'exploitation. Ces stations intégrées, petites sœurs jumelles de Courchevel, sont donc historiquement associées à la politique touristique de l'Etat en montagne. En 1974, Georges Cumin, alors directeur du SEATM, conçoit dans cet esprit une typologie qui fait encore référence dans le domaine de stations de montagne, et surtout, qui exprimait la philosophie de l'Etat : les stations de première, deuxième, troisième et quatrième générations sont nées et constituent la norme<sup>4</sup>.

On l'aura compris, ce qui hier encore, était synonyme d'handicaps (pente, enneigement, ...) revêt à cette époque, par l'intermédiaire de cette politique touristique, un caractère de nouveaux atouts, de nouvelles ressources pour développer les régions de

---

<sup>1</sup> La CIAM deviendra ultérieurement le SEATM, Service d'Etudes et d'Aménagement Touristique de la Montagne, lequel a été refondu dans le nouveau service ODIT.

<sup>2</sup> Comme le reconnaît explicitement M. Michaud (Clapier, Perrier, 1972) : « au lieu de chercher un village où nous pouvions implanter des remontées mécaniques, nous avons cherché un endroit idéal pour le ski où nous pouvions implanter un village ». Clapier J., Perrier B. (1972) : « L'aménagement touristique de la montagne. Le cas des stations intégrées, une urbanisation de l'exception », Thèse de 3<sup>ème</sup> cycle, Université des sciences sociales, 1972, 3 tomes.

<sup>3</sup> Il est à noter que ce Plan Neige rend compte d'une véritable doctrine de l'aménagement touristique de la montagne. Cependant, cette dernière n'a pas donné lieu à la réalisation de documents techniques mais s'avère plutôt le reflet de la pratique des acteurs en charge du tourisme.

<sup>4</sup> La station de 1<sup>ère</sup> génération est une station autour d'un village de basse altitude traditionnellement à tradition touristique estivale (Chamonix, Megève) caractérisée par une absence de stratégie et une multitude d'investisseurs. La seconde génération est une station où l'équipement est sauvage en site vierge (Alpe d'Huez). La troisième génération est la station rationnelle en site vierge, où le projet est conçu et porté par un opérateur unique, sous le contrôle de l'Etat (La Plagne). Enfin, la quatrième est aussi une station rationnelle située en site vierge, mieux insérée dans le milieu local. Cette insertion signifie une négociation avec la collectivité locale, des mesures sociales et agricoles (Valmorel).

montagne. L'expansion de ces stations « ex-nihilo » s'inscrivait dans la recherche de solutions, destinées à endiguer l'exode rural, à créer des emplois et plus globalement, à faire entrer la montagne dans l'ère de la modernité. Pialat, alors urbaniste au SEATM écrivait en 1970 : « le montagnard devant l'écroulement de l'économie pastorale, attend de l'équipement pour l'hiver de la montagne, un emploi décent et un avenir viable pour ses enfants ».

Ces finalités de développement ont indéniablement permis à la France de profiter des effets des congés payés et du net accroissement de la fréquentation touristique des années 60, en favorisant la création d'un parc de stations de qualité. L'expansion du tourisme repose sur la mobilisation du modèle fordiste de développement, déjà éprouvé dans le domaine industriel. Comme le rappelle Françoise (2004), le tourisme de masse passe par la standardisation des prestations de loisir et la rationalisation poussée des moyens mis en œuvre pour les produire : « la pratique touristique fordiste et les produits qui lui sont associés vont par conséquent se caractériser par l'achat en masse de prestations de services et de biens standardisés sur des espaces particuliers » (Cuvelier, 1997). La politique étatique imprime une fonctionnalisation des espaces et une division des tâches, l'espace dédié à la pratique du ski d'un côté, l'espace réservé à l'accueil et aux animations de l'autre. Cependant, l'apparente disjonction entre remontées mécaniques et hébergement est trompeuse car le développement des stations intégrées s'est avant tout basé sur l'étroite imbrication entre ces deux activités. En effet, la vente de l'immobilier assurait les subsides nécessaires à l'implantation de nouvelles remontées mécaniques. La détention de l'immobilier et des équipements dans les mains d'un même opérateur privé a incontestablement facilité la fluidité du mécanisme. Cependant, les méventes immobilières des années 80, constatées dans certaines stations<sup>5</sup>, ont mis en exergue les caractéristiques de l'expansion des stations et corrélativement, la relative fragilité de leur financement.

Plus globalement, les premières critiques se font entendre et viennent ternir le succès de l'expansion des stations intégrées<sup>6</sup>. Sans remettre en cause le poids structurant du couple remontées mécaniques-immobilier, des voix s'élèvent pour dénoncer les atteintes environnementales des stations, notamment sur les plans paysager et architectural. S'y ajoutent les conséquences de la pression foncière ainsi que le manque de participation de la population locale ; autant d'aspects qui conduiront à la création de Valmorel, fleuron de la quatrième génération. Plus fondamentalement, les retombées économiques et financières des stations sont au cœur des débats. Les opérateurs privés, gestionnaires des sites, expatrient les bénéfices réalisés et les réinvestissent dans d'autres destinations touristiques. La station devient un outil de production, dont la gestion échappe de plus en plus aux élus locaux, à la population, provoquant un mécontentement général dans les communes, supports de stations.

Las de cette situation qu'ils associent à une mainmise des privés sur la gestion des stations, et confortés par les récentes lois de la Décentralisation, les élus locaux expriment leur volonté de reprendre en main l'aménagement et le développement de leur territoire ; des velléités que la loi Montagne de 1985 va venir légaliser.

---

<sup>5</sup> Ce fut notamment le cas aux Arcs, où cette crise immobilière s'est accompagnée d'une restructuration dans la gestion de la station.

<sup>6</sup> Clapier et Perrier en 1972 affichent une critique virulente : « la doctrine donne plus que des conseils ou des règles sur les caractéristiques du produit à réaliser ; elle dicte les moyens à employer pour réaliser les opérations. On pourrait alors vérifier que les dernières stations réalisées correspondent bien au mode de production capitaliste actuel par conséquent, se situe dans sa rationalité, celle de la plus-value et de la lutte des classes ».

# LES STATIONS DE MONTAGNE : LE POIDS DES RELATIONS PRIVÉS-PUBLICS

## 2.1 Le contexte juridique de la loi Montagne

La loi montagne de 1985 relative au développement et à la protection de la montagne (Loi n°85-30 du 9 janvier 1985) a entériné juridiquement la responsabilité des collectivités locales (la commune ou le groupement de commune) dans le pilotage du développement touristique local. L'acteur public, commune ou établissement intercommunal est juridiquement considéré comme l'Autorité Organisatrice en matière de mise en oeuvre d'opérations touristiques sur son territoire. La loi Montagne est venue conforter les lois de la Décentralisation et leurs conséquences, en termes de compétence des communes dans le développement touristique.

Le système « communocentriste », explicité par l'article 42 de la loi Montagne rappelle en effet qu'« *en zone de montagne, la mise en œuvre des opérations d'aménagement touristique s'effectue sous le contrôle d'une commune, d'un groupement de commune ou d'un syndicat mixte regroupant des collectivités territoriales. Sauf recours à la formule de la régie, cette mise en œuvre s'effectue sous les conditions suivantes : chaque opérateur doit contracter avec la commune ou le groupement de commune ou le syndicat mixte compétent ; chacun des contrats porte sur un ou plusieurs des objets constitutifs de l'opération touristique : étude, aménagement foncier et immobilier, réalisation et gestion des équipements collectifs, construction et exploitation du réseau de remontées mécaniques, gestion des services publics, animation et promotion* » (Extrait de l'article 42 de la loi montagne,

Les statuts de l'opérateur et la nature des conventions passées entre opérateur et l'autorité locale ont donc une influence importante sur le volume, la nature et la programmation des investissements et sont autant d'éléments qui vont donner forme à des modes d'exploitation diversifiés. Ce principe est réaffirmé par l'article 46, concernant la gestion des remontées mécaniques : « *le service des remontées mécaniques est organisé par les communes sur le territoire desquelles elles sont situées ou par leurs groupements* ». Conformément à l'article 47, « *l'exécution du service est assurée soit en régie directe, soit en régie par une personne publique sous forme d'un service public industriel et commercial, soit par une entreprise ayant passé à cet effet une convention à durée déterminée avec l'autorité compétente* » (Extrait de l'article 47 qui vient préciser l'article 42 de la loi n°85-30 du 9 janvier 1985)

## 2.2 Une variété des contractualisations

L'autorité organisatrice dispose de fait, de trois configurations pour gérer le domaine skiable de sa station, avec deux domaines d'activités bien distincts : l'activité d'exploitation des remontées mécaniques (service de transport public) et la gestion des pistes (sécurisation, aménagement, entretien).

La première situation correspond à la situation où l'autorité organisatrice (commune ou le groupement de communes) exploite directement l'ensemble des activités du domaine skiable (remontées mécaniques et pistes). Ce type d'organisation prend appui, dans la plupart des cas, sur la formule de la régie (régie communale, régie de syndicat intercommunal, régie de syndicat mixte département/commune, régie départementale dans certains cas). Cette configuration se retrouve fréquemment en moyenne montagne, dans les petites stations, avec

une place centrale de l'acteur public, qui cumule les rôles de responsable légal et d'exploitant du domaine skiable.

La seconde configuration, qualifiée de délégation partielle, est celle où l'autorité organisatrice décide dans le cadre d'une délégation de service public faisant l'objet d'une convention, de confier l'exploitation de l'activité de remontées mécaniques à un opérateur. Pour autant, l'autorité organisatrice conserve la gestion du service des pistes (formule de la régie). Dans ce cas, la commune garde juridiquement la responsabilité totale de l'organisation de la gestion du domaine skiable, en déléguant l'exploitation des remontées mécaniques, mais en conservant une légitimité technique et professionnelle par l'intermédiaire du service des pistes. Cette stratégie communale de positionnement sur la gestion du domaine skiable est sans aucun doute une manière de peser dans les rapports qu'elle entretient avec son opérateur. Cette configuration, quand elle existe, se situe préférentiellement dans les grandes stations qui ont vu le jour avant le Plan Neige et nous y reviendrons de manière concrète, dans les exemples de stations.

La troisième configuration ou délégation totale présente le cas où la commune a entièrement délégué les activités d'exploitation du domaine skiable à un opérateur (contrat d'affermage ou de concession). Ainsi, la commune conserve sa responsabilité juridique de contrôle de la mise en œuvre de ces activités et le maire reste notamment responsable de la sécurité sur le domaine skiable, comme sur le reste du territoire de sa commune. Par contre, la convention avec l'opérateur confie à ce dernier, la charge d'assurer l'exploitation des remontées mécaniques, mais aussi la mission de sécurité, l'aménagement, l'entretien des pistes. Dans cette configuration, la commune n'a plus toute sa légitimité technique et pratique sur l'exploitation du domaine skiable que ce soit pour la montée ou pour la descente des skieurs. On trouve notamment ce type de configuration dans le cas des stations dites intégrées issues du Plan Neige. ....

Aujourd'hui, on estime que seuls 20% des quelques 370 sites de ski en France ont opté pour une maîtrise de leur domaine skiable, par l'intermédiaire de régies<sup>7</sup>. L'essentiel de la gestion en station se matérialise par des contractualisations avec des acteurs privés ; une formalisation qui souligne le cadre de structuration des relations entre la commune et l'opérateur privé et donc la constitution d'une proximité organisationnelle entre ces acteurs. F. Servoin (2002) souligne que l'article 42 de la loi montagne est certes un article de transfert de compétences, mais un transfert de compétence ne s'opérant pas par attribution de compétences réglementaires ou de police, mais de manière contractuelle. L'article 42 s'apparente davantage à un guide qui fait état des principales dispositions à ne pas omettre lors de la réalisation du contrat, qu'à un recensement exhaustif du contenu particulier de ces dispositions, à l'exception de la durée. C'est donc le contrat, à chaque fois négocié entre les deux parties qui va préciser les obligations de chacun et ainsi protéger les deux parties l'une de l'autre.

### **2.3 Les stations comme des Systèmes Touristiques Localisés**

La nature des conventions passées entre l'autorité locale et l'opérateur conditionne fortement le mode d'organisation de la station et des nuances perceptibles d'une station à l'autre vont se déployer en matière de qualité du partenariat public-privé. Ainsi, les prestataires privés, bien que menés par une logique commerciale reconnaissent la nécessité de s'allier avec des acteurs privés et publics. Le vice président du directoire de la Compagnie des Alpes, M. François exprimait en 2002, une telle évolution, en notant que les sociétés de

---

<sup>7</sup> Les ratios globaux relatifs aux modes de gestion des stations sont mal connus, y compris de la part des services d'Etat en charge du tourisme.



remontées mécaniques se trouvent confrontées à une « concentration de leurs partenaires traditionnels, hébergeurs, tour opérateur, constructeurs de remontées mécaniques,...ce qui augmente leur pouvoir de négociation ». Et de conclure, « c'est de leur capacité de s'organiser avec les autres acteurs économiques de la station et à agir de façon concertée, avec l'appui du pouvoir politique local, que nos sociétés pourront gagner le difficile pari de leur maintien au top niveau ».

De fait, la nature des relations entre acteurs privés et publics, autour de la gestion touristique, ainsi que l'émergence d'une véritable culture locale du tourisme, ancrée dans l'histoire, s'avèrent des paramètres importants (Marcelpoil, 2003). Ces derniers renvoient au concept de Systèmes Touristique Localisé (STL), développé par Perret (1994) sur la base d'une lecture touristique de la théorie des districts industriels (Beccatini, 1992) et des Systèmes Productifs Locaux (Courlet, 1992). La mobilisation de ce concept est pertinent pour le questionnement touristique, en ne restreignant pas les stations à une stricte vision économique et commerciale. Un STL peut en effet, être défini comme un tissu d'entreprises touristiques avec une forte proportion de travailleurs indépendants. Les entreprises sont étroitement interdépendantes et liées à une dynamique d'ensemble ; elles développent des rapports de concurrence et de coopération, permettant d'élaborer des stratégies d'adaptation plus ou moins collectives. Le STL a également un versant social puisqu'il comprend des réseaux de solidarités, basées sur un sentiment d'appartenance, des partenariats et des stratégies d'insertion, qui impliquent aussi des pratiques d'exclusions, consistant à se protéger de concurrents, d'acteurs « étrangers » et à sélectionner les acteurs économiques, notamment en termes de marché du travail salarié. En certaines circonstances, ce STL se montre plus ou moins capable d'innover, d'impulser une dynamique de changement, ou au contraire, va se caractériser par son conservatisme et ses pratiques d'exclusion. Cette capacité d'innovation fait d'ailleurs écho à l'idée d'ambiance territoriale, de culture touristique locale.

En suivant Bagnasco et Triglia (1993), l'analyse reconnaît également que les STL sont des « lieux de régulation politique, d'organisation des intérêts et de définition des stratégies collectives ». L'histoire de l'aménagement touristique en France a engendré au niveau du territoire, des processus de partenariats complexes entre d'un côté, des acteurs publics, Etat et communes, et de l'autre, le monde privé, avec des opérateurs touristiques uniques ou multiples, extérieurs ou internes au territoire. Appréhender les stations, c'est en définitive concevoir ces entités comme des territoires touristiques sur lesquels s'articulent les logiques publiques, garantes de l'intérêt général local et les logiques privées, intégratives des objectifs économiques et civils locaux.

## **VAL D'ISERE, TIGNES, LES ARCS : TROIS TRAJECTOIRES DIFFERENCIÉES**

### **3.1 Les remontées mécaniques dans l'histoire de la création des stations**

Trois stations illustreront la place particulière qu'occupent les remontées mécaniques dans l'histoire du développement des stations : Val d'Isère, Tignes et les Arcs/Bourg Saint Maurice, toutes trois situées dans la vallée de la Tarentaise. Cette vallée concentre les plus grands domaines skiables du monde. La lecture historique proposée s'attachera à retranscrire la manière dont les remontées mécaniques ont d'une part, conditionné la structuration territoriale de ces espaces touristiques montagnards et d'autre part, cristallisé des jeux d'acteurs complexes.

Il s'agit bien de regarder comment dans chaque station, cet équipement a été pris en charge : sous quelle initiative ? Dans quel contexte territorial et politique ? Quelle articulation avec les autres activités et équipements touristiques de la station ?

Pour répondre à ces interrogations, trois clefs principales seront mobilisées : dans un premier temps, le territoire d'émergence de la station, afin de cerner les caractéristiques socio-économiques territoriales ayant conduit à la création de ces stations ; dans un deuxième temps, la stratégie de développement des opérateurs privés en charge de la construction et de l'exploitation des équipements de remontées mécaniques. Seront ici évoqués autant la logique de fonctionnement propre de la firme que la nature des relations nouées avec les acteurs publics locaux et étatiques. Enfin, le dernier temps s'intéressera au degré d'implication des pouvoirs publics et des responsables politiques communaux dans la création de ces stations.

In fine, les trajectoires de développement des trois stations s'avèrent bel et bien diversifiées.

### ***Le territoire d'émergence de la station.***

La variété des contextes territoriaux va de pair avec la diversité des périodes de création des trois sites. Val d'Isère voit ses premières remontées mécaniques se construire à la fin des années 30, alors que pour Tignes, il faut attendre véritablement la fin de la construction du barrage au début des années 50. Enfin, les premières remontées mécaniques sur la station des Arcs à la côte 1600 sont construites à la fin des années 60. Si pour ces trois sites, l'opportunité économique des sports d'hiver s'impose comme un remède au déclin économique et démographique des territoires montagnards, chaque site va néanmoins déployer sa propre logique de développement, en termes de construction et de développement du réseau de remontées mécaniques.

**Val d'Isère** est à l'origine un village reclus où les difficultés d'accès conditionnent la vie. Avant 1924 et la réalisation d'une première route entre Tignes et Val d'Isère, le village vit en quasi autarcie, replié sur une économie essentiellement agropastorale, ne permettant pas de lutter contre l'exode rural. Or, ce territoire possède des qualités intrinsèques déterminantes pour le développement d'une nouvelle forme de tourisme hivernal. L'amélioration des moyens de communications (tunnel de la Daille et route de l'Iseran), couplée à des qualités physiques favorables, et ce dans un contexte propice au développement des sports d'hiver, vont encourager le développement de Val d'Isère. Le bas de la station, contrairement aux stations de sa génération (Chamonix, Megève...), se situe en altitude (1850 m), avec des versants pentus, expliquant que dès le départ, Val d'Isère se soit tourné vers le tourisme des sports d'hiver. La saisonnalité touristique s'accorde d'ailleurs parfaitement avec la saisonnalité agropastorale existante et avec le rythme de vie de la population locale. Val d'Isère, en optant pour le tourisme hivernal a permis à sa population de participer à son développement « *contrairement aux autres stations touristiques qui ont débuté par les séjours d'été et qui n'ont pas toujours trouvé beaucoup de faveur auprès des habitants du pays* » (Veyret, 1975). Activité touristique et agricole trouvent une certaine complémentarité et maintiennent les jeunes au pays.

**La station de Tignes**, également station « d'altitude », se partage avec Val d'Isère, le domaine skiable dit Espace Killy. L'histoire touristique démarre réellement après l'inondation du village historique de Tignes en 1951, lors de la construction du barrage du même nom, obligeant la population à trouver des alternatives de développement. Ainsi, si la disparition du village fut un réel traumatisme, la perspective touristique fut relativement bien comprise chez les Tignards qui vont rapidement coloniser le secteur de Tignes le Lac, pour développer des hôtels et des commerces. Depuis, plusieurs hameaux et sites constituent la station : Les

Brévières, les Boisses, Tignes le Lac (mairie et cœur de village), Tignes Val Claret et le Lavachet. Une des caractéristiques de Tignes est de pouvoir être associée aux quatre générations de stations. En effet, les Boisses et les Brévières accueillait déjà avant le barrage, une petite activité touristique et peuvent être assimilées, toute proportion gardée, aux sites dits de première génération. Il faut attendre la construction du barrage et l'émergence de Tignes le Lac, pour pouvoir parler de station de sports d'hiver. C'est donc sur un site vierge que débute l'aventure des sports d'hiver pour Tignes, avec le financement par EDF des premières remontées mécaniques sur le site, en 1953. Tignes le Lac est représentatif, en terme de trajectoire de développement, de la seconde génération. L'anarchie urbanistique est une réalité à Tignes le Lac, qui se construit au rythme des initiatives locales, dopées à la fin des années 60 par l'arrivée d'un promoteur unique. Enfin, le secteur de Tignes Val Claret sera l'œuvre d'un projet urbanistique d'ensemble de type troisième génération, station « intégrée ».

Dans le **canton de Bourg Saint Maurice**, les gens de la vallée attendaient beaucoup du développement touristique des années 60. Une agriculture en déclin et des chantiers hydroélectriques terminés, le besoin d'un renouveau économique est pressant. C'est ainsi que la commune de Bourg Saint Maurice équipe deux télésièges deux places, inaugurés en 1961 au lieu dit de Courbaton. Sur la commune voisine de Hauteville-Gondon, aux vastes alpages, l'idée de créer une station fait son chemin, mais seulement parmi certains habitants ; une hostilité encourageant les partisans du projet à faire appel à des appuis extérieurs. Nous sommes à cette époque en pleine maturation du « Plan Neige », orchestré et administré par les services de l'Etat. Ce projet local va tout naturellement trouver écho auprès des services instructeurs de l'Etat, ainsi qu'auprès d'un promoteur privé qui a la charge de construire et d'exploiter la station. La station des Arcs est alors pensée et développée sur la base du modèle intégré. Les alpages étant privés, l'expropriation par déclaration d'utilité publique fut nécessaire pour mettre en oeuvre ce projet touristique. Cet épisode traumatisant, couplé à la décision préfectorale de fusionner les communes d'Hauteville-Gondon et de Bourg-Saint-Maurice finit par exacerber un sentiment de dépossession et de trahison parmi la population locale. En définitive, si le modèle intégré de la station des Arcs/Bourg Saint Maurice véhicule et développe pour l'époque, de réelles innovations notamment architecturales, sa mise en place a engendré de réelles tensions au sein des populations locales.

Si ces trois sites épousent le même destin, leurs trajectoires et formes de développement s'avèrent donc distinctes. Les critères discriminants sont d'une part, le degré de participation des populations locales et d'autre part, le poids de la conception étatique du développement touristique. Les volumes financiers nécessaires à la construction et à l'exploitation du réseau de remontées mécaniques pour ces futures grandes stations ne permettent en aucun cas, aux communes de financer ces équipements directement. L'arrivée et l'implication d'opérateurs externes apparaissent donc indispensables. Reste qu'au-delà du statut privé et extérieur au territoire de l'opérateur, sa logique peut selon les sites varier. Il s'agit de voir si la logique de l'opérateur tient compte ou non des caractéristiques sociales, politiques et économiques du territoire support de la station.

### ***La logique de développement des opérateurs privés***

Ces opérateurs privés sont selon les sites, soit des promoteurs chargés de construire remontées mécaniques et hébergements, soit des entrepreneurs exclusivement chargés de construire et d'exploiter le réseau de remontées mécaniques. Cette différence est de taille, en particulier dans le financement des remontées mécaniques, explicitant une place variable de l'opérateur au sein de la station.

Dans le cas de Val d'Isère, la Société des Téléphériques de Val d'Isère (STVI)<sup>8</sup>, créée en 1938 par des capitaux parisiens, après accord du conseil municipal, va être chargée de construire et d'exploiter le réseau de remontées mécaniques de la future station. Pour les dirigeants de la société, alors que Val d'Isère n'est à cette époque qu'un village de montagne, l'enjeu est une expansion progressive. L'objectif repose sur l'adéquation entre d'une part, le rythme de construction du réseau et d'autre part, le rythme de développement des hébergements et des autres activités touristiques de la station. Cette aspiration pour une conception maîtrisée du développement est centrale à la fois dans l'esprit du maire de l'époque et dans celui des responsables de la STVI. Pour rentabiliser les remontées mécaniques, il faut être capable d'attirer et de fidéliser de la clientèle dans une station offrant un large panel d'hébergements, de services et de prestations et cette capacité d'accueil, c'est à la population locale de la prendre en charge.

A Tignes, si les premières remontées mécaniques ont été financées par EDF, l'essentiel du réseau verra le jour à partir de 1967 sous l'impulsion financière du promoteur privé, historiquement fondateur de la société actuelle, la Société des Téléphériques de la Grande Motte (STGM)<sup>9</sup>. Contrairement à Val d'Isère, le promoteur de Tignes possède en plus de la STGM, une deuxième société, la SEGMO (Société d'Etudes et de Gestion Mobilière), dont l'objet est la promotion immobilière de la station. Le promoteur unique a donc en charge la construction et l'exploitation du parc de remontées mécaniques, ainsi que l'urbanisation de la station. Cette maîtrise importante du promoteur privé en fait incontestablement un acteur central voire hégémonique de la station, auprès duquel l'arbitrage politique communal a du mal à jouer. Pour les élus, le malaise est grand puisque comme à Val d'Isère, la station et le village ne font qu'un. Or, l'entente entre le promoteur et la commune sur le rythme de développement n'est pas d'aussi bonne qualité qu'à Val d'Isère et ceci ne manquera pas ultérieurement, de générer des conflits importants.

Aux Arcs, la maîtrise du développement touristique de la station par l'opérateur privé atteint un niveau maximum. En effet, le modèle intégré place l'opérateur au cœur du processus. Ce dernier a non seulement en charge la construction et la gestion du parc de remontées mécaniques, mais aussi les hébergements et les commerces, services et structures d'animation et de promotion de la station. Le mécanisme de financement est le suivant : les remontées mécaniques sont financées par l'immobilier. Contrairement à Val d'Isère, le volume de logements collectifs est très important dès la création de la station et la santé du marché immobilier conditionne l'investissement du parc de remontées mécaniques. Le site est vierge, tout est à construire et c'est à la Société des Montagnes de l'Arc (SMA), que revient la tâche de créer cet ensemble « station », d'en assurer la gestion intégrée. De plus, fait original : le territoire touristique de station se situe en altitude, alors que la commune support (urbanisation) est située en plaine et affiche une fonction de centre-bourg. Cette organisation territoriale va très tôt engendrer une différence de culture, de temporalité dans les rapports entre les responsables politiques communaux et l'opérateur privé. De même qu'à Tignes, des tensions vont naître entre les deux acteurs qui vont, tout au long de l'histoire de la station, avoir des difficultés à se comprendre et à trouver un terrain d'entente.

Au-delà de la diversité des activités détenues par ces opérateurs sur la station, le contexte des années 60-70 en matière de politique d'aménagement touristique en montagne a largement pesé dans leur logique entrepreneuriale et dans leur rapport à l'autorité publique

---

<sup>8</sup> La STVI à Val d'Isère a donné naissance à une société holding la SOFIVAL (Société Financière du Val d'Isère) qui aujourd'hui exploite plusieurs sociétés d'exploitation de domaine skiable dans les Alpes Françaises.

<sup>9</sup> Aujourd'hui la STGM à Tignes est une filiale de la CDA (Compagnie des Alpes), holding qui regroupe plusieurs sociétés d'exploitation de domaines skiables dans le monde et dont l'origine se trouve aux Arcs depuis la reprise de la SMA dans les années 80.

communale. En effet, les cadres dirigeants de ces entreprises sont issus des mêmes grandes écoles françaises que les hauts fonctionnaires en charge d'accompagner le Plan Neige. Leur conception et leur langage sont les mêmes, creusant un fossé avec les élus locaux et exacerbant les tensions. Cependant, comme nous allons le voir, la diversité est également de mise, dans le positionnement de ces élus locaux face à leurs opérateurs privés.

### *Le degré d'implication des pouvoirs publics*

Si la loi Montagne n'a entériné la légitimité du statut d'Autorité Organisatrice de la commune qu'en 1985, la commune a historiquement été l'échelon politique et administratif pertinent pour traiter et accompagner la création et le développement des stations. Quelle que soit la génération de station, la relation entre d'une part, l'acteur public commune représenté par le maire et son conseil et d'autre part, l'opérateur privé en charge de l'exploitation des remontées mécaniques, s'avère plus ou moins étroite mais toujours passionnelle. S'ajoute à cette relation bilatérale locale, l'intervention des services d'Etat préfectoraux ou déconcentrés qui supervisent, instruisent, arbitrent l'émergence et le développement de ces sites. L'intervention publique prend deux formes : locale et étatique. L'implication des élus communaux va varier en fonction de leur perception des enjeux touristiques de la station pour leur commune. De leur côté, les pouvoirs publics étatiques défendent une vision globale sur l'ensemble des sites et certains de leurs choix, s'inscrivant dans cette logique transversale, sont parfois vécus comme une démarche descendante et coercitive par les élus et les acteurs locaux.

L'exemple de **Val d'Isère** est éloquent quant au positionnement des pouvoirs publics. En effet, au début des années 60, Tignes peine à trouver un rythme de développement suffisant. Pour les services d'Etat, le moyen de favoriser l'expansion des stations est d'une part, de faire appel à un promoteur privé pour Tignes et d'autre part, à encourager le projet de liaison Tignes-Val d'Isère par remontées mécaniques et pistes. Pour l'opérateur de Val d'Isère comme pour les élus locaux, ce projet arrive trop tôt et ne respecte en rien les choix de développement entérinés localement. En résulte un conflit important entre Etat et le système d'acteur local ; un conflit qui va durer des années mais qui va indirectement renforcer le consensus local à Val d'Isère sur son devenir et accentuer le sentiment de résister aux tentatives d'ingérence extérieure.

A **Tignes**, la configuration relationnelle entre l'opérateur et les acteurs publics est différente, voir inversée. Au plan local, l'arrivée du promoteur, fortement appuyée par les services de l'Etat, est mal ressentie localement. Le changement d'équipe municipale en 1977 marque un tournant dans les relations public/privé sur la station. Le caractère hégémonique des prérogatives du promoteur, couplé à une divergence dans la répartition des charges financière aura raison de l'entente locale. Il faut attendre la fin des années 70, le début des années 80, pour que la tension s'apaise grâce à l'arbitrage et la médiation ministérielle et préfectorale. L'essentiel du développement de Tignes est fait, dans un climat local de conflit conséquent qui stigmatise la douloureuse question de la maîtrise politique du développement des stations et le poids accordé aux opérateurs.

**Aux Arcs**, la distinction territoriale ajoutée à la divergence des enjeux (gestion privée d'une station touristique sous le modèle intégré versus gestion publique d'un bourg, carrefour de vallée), a fait que les élus locaux ont rapidement laissé les commandes du développement de la station à l'opérateur. Or, le système de financement des remontées mécaniques par la vente immobilière trouve ses limites au début des années 80 avec la crise immobilière. La destruction de la route d'accès à la station lors du débordement de la rivière, la Ravoire vient noircir la situation. Dès lors, les difficultés apparaissent et la fracture idéologique entre la

commune et l'opérateur privé conduit à une situation plus que conflictuelle. Dans ce contexte, le rôle des services de l'Etat a été important ; tout d'abord avec l'accompagnement et l'encouragement du modèle intégré, fondé sur un opérateur unique. S'y ajoute la décision de fusion des communes, prise au niveau préfectoral, de manière à passer outre le sentiment de spoliation laissé par les expropriations d'Hauteville-Gondon en 1964. En effet, se faisait jour un réel risque de prise de pouvoir communal par les habitants expropriés et la possibilité de compromettre le projet de station. Dans ce jeu d'acteurs, à l'instar de Tignes mais dix ans plus tôt, la collusion opérateur/service de l'Etat a permis, parfois au mépris des volontés locales, d'imposer un modèle et plus largement une conception de l'aménagement en montagne.

L'expansion des stations de sports d'hiver a favorisé l'évolution des mentalités et le rôle des élus de montagne dans les choix de développement touristique. Les enjeux actuels sont tels que le pilotage, en terme d'investissements dans les infrastructures liées au domaine skiable, doit être dosé et fin pour l'opérateur qui les finance comme pour l'élu qui détient le pouvoir de décision. Ces choix stratégiques sur les équipements sont le fruit d'un processus de négociation entre la commune et son opérateur où pour ces grandes stations, l'argumentaire du non-renouvellement de la convention pèse fortement pour l'opérateur. Le prochain chapitre abordera justement la situation actuelle en constatant une évolution au niveau des enjeux équipementiers auxquels sont confrontés les deux types d'acteurs.

### **3.2 Les remontées mécaniques et la maîtrise du domaine skiable**

Aujourd'hui, les enjeux relatifs aux infrastructures de remontées mécaniques peuvent être lus à travers la maîtrise d'intervention sur le domaine skiable de la station. En effet, cette dernière consiste à assurer la montée de skieurs, mais aussi la descente sur les pistes. Or comme nous l'avons déjà précisé plus haut, depuis la reconnaissance du transport par remontées mécaniques comme un transport public et si la commune choisit de confier l'exploitation à un opérateur privé, tous deux doivent établir une délégation de service public (DSP). Si la question de la montée est précisée dans le cadre d'une DSP, la question de la descente des skieurs, en terme de sécurité notamment, reste un choix politique pour les communes. En effet, le maire est seul responsable de la sécurité sur son territoire communal et cette responsabilité ne peut en aucun cas, être déléguée<sup>10</sup>.

A Val d'Isère comme à Tignes, les municipalités ont toujours souhaité conserver cette mission dans le cadre de l'action communale (en service communal ou en régie communale). Force est de constater que les communes qui assurent la gestion de ce service, conservent juridiquement la responsabilité totale de l'organisation de la gestion du domaine skiable, en déléguant certes l'exploitation des remontées mécaniques, mais en conservant une légitimité technique et professionnelle d'intervention sur le domaine skiable, par l'intermédiaire de leur service des pistes. Cette stratégie communale de positionnement dans la gestion du domaine skiable permet de peser plus fortement dans les rapports avec les opérateurs concessionnaires.

A **Val d'Isère**, la régie des pistes communale assure la gestion du domaine skiable (sécurité, entretien, aménagement des pistes), tandis que l'action de la STVI se borne à l'exploitation des remontées mécaniques. Mais, depuis le 24 Mars 2004, cette répartition des tâches a changé avec la signature d'un cinquième avenant à la convention qui lie la commune à la STVI. Avant cet avenant, la STVI n'avait avec la commune qu'un contrat de concession et d'affermage dans le cadre d'une DSP portant sur l'exploitation des remontées mécaniques et des transports publics sur la station. Ce cinquième avenant stipule que dorénavant *«accessoirement aux remontées mécaniques, la commune a concédé à la STVI la construction*

---

<sup>10</sup> Et ce conformément au principe de non délégation du pouvoir de police d'un maire.

*et/ou l'exploitation de la production de neige artificielle sur les pistes desservies par les dites remontées mécaniques » (art 2.4 avenant n°5 à la convention de concession de la construction et de l'exploitation d'installation de remontées mécaniques, 24/03/2000). De plus, la STVI doit « prendre également à sa charge les travaux de création, remodelage des pistes, à l'exception des travaux de damage, balisage, signalisation et sécurisation du domaine skiable qui sont assurés par l'autorité concédante. Celle-ci prend à sa charge l'eau nécessaire à la production de neige » (art 6.1 avenant n°5 à la convention de concession de la construction et de l'exploitation d'installation de remontées mécaniques, 24/03/2000). Pour la commune, le résultat de ce changement est financièrement positif quand on sait que la production de la neige de culture est extrêmement onéreuse (on estime à 1 euro le coût de production d'un mètre cube de neige).*

La question n'est pas de savoir si la STVI souhaite ou non récupérer à sa charge l'ensemble des missions liées à l'exploitation du domaine skiable puisque ce changement est essentiellement un choix politique de la commune, dont les fondements reposent sur la volonté de transfert de missions coûteuses. La situation est pour le moins atypique, avec un service des pistes responsable de la sécurisation et du damage des pistes, qui n'a pas de contrôle sur la manière dont sont aménagées les pistes et sur la manière dont est produite la neige de culture. Cette situation engendre quelques difficultés dans la gestion quotidienne du domaine skiable. Pour la STVI, ces coûts viennent s'ajouter au plan d'investissements sur le parc de remontées mécaniques renégocié âprement par la commune, laquelle a contraint son délégataire à développer et à moderniser son réseau. Sur ce type de stations, la course, pour ne pas parler de fuite en avant relative aux investissements sur le domaine skiable semble sans limite<sup>11</sup>.

A **Tignes**, grâce à la légitimité d'action sur le domaine skiable de sa régie, la commune a pu obtenir de son délégataire des efforts substantiels quant à sa politique de réinvestissements des retombées économiques générées sur la station. La STGM étant une filiale de la CDA, une part des bénéfices générés sur Tignes abonde les investissements de la holding sur ses autres sites. Le « bras de fer » commune/STGM a permis un fléchissement de la stratégie a-territoriale du groupe CDA, en obtenant de la STGM qu'elle reverse 60% de sa CAF (capacité d'autofinancement) sur le site de Tignes, sous la forme d'investissements dédiés au parc de remontées mécaniques. Contrairement à Val d'Isère, la régie des pistes de Tignes intervient totalement sur la gestion de la descente des skieurs (aménagement, entretien, sécurité et neige de culture).

Enfin, **aux Arcs**, l'opérateur intervient totalement et de manière unique sur le domaine skiable. Si la commune reste impliquée administrativement par l'existence de la convention et reste responsable sur la sécurité en la personne de son maire, son degré d'intervention sur les questions liées au domaine skiable s'en trouve considérablement affaibli. L'opérateur reste souvent seul maître à bord pour régler ces questions quotidiennes centrales dans une station.

### **3.2 Le système d'acteurs global des stations de montagne**

Au-delà de leurs relations, le binôme commune/opérateur s'inscrit dans un ensemble plus large et composite d'acteurs. Cette ouverture dans la lecture d'une station défend l'idée que la station est plus que jamais un territoire touristique au sein duquel coexistent, coagissent une multitude d'acteurs, appartenant indifféremment à la sphère publique,

---

<sup>11</sup> Le seuil des 350 M€ a été franchi en 2004, pour les stations françaises, en matière d'investissements sur les activités liées au domaine skiable (Montagne Leader, n°187).

économiques, mais aussi civile. Cette définition générique ouvre sur une diversité de déclinaisons, comme en témoignent les exemples des trois stations étudiées.

A **Val d'Isère**, les générations successives d'élus locaux ont toutes orienté largement l'action publique communale dans le sens du développement touristique de la station, et ce dans le cadre de leurs prérogatives. Dans les années 90, ces élus ont tenté de mettre en place un système d'organisation et de fonctionnement collectif plus efficace. Ainsi, une réorganisation a permis d'instaurer un pôle «de l'organisation économique et touristique de la station», dont l'objectif est d'élaborer et de mettre en œuvre la politique touristique de la station. Aujourd'hui, ce pôle se structure autour d'une Société d'Economie Mixte (SEM) et d'un Office du tourisme (OT). Le Club des Sports de Val d'Isère est de son côté chargé d'organiser l'événementiel sportif, véritable support de l'image de la station. L'ensemble des commerçants, hébergeurs ou prestataires de la station est représenté au conseil d'administration de l'OT, dont le président n'est pas un élu mais un acteur économique de la station. Ce pôle tourisme constitue le maillon régulateur de la station, au service des intérêts économiques de la station. Cette régulation a pour spécificité à Val d'Isère de bénéficier d'une certaine permanence (les hommes en poste n'ont pas changé depuis la création), d'une relative indépendance face aux temporalités politiques. Ainsi, même si les élus sont légitimes pour contrôler le développement touristique, cette organisation possède un fonctionnement autonome, ciblé sur la gestion d'un bien commun station.

Les acteurs économiques de la station, tout en s'appuyant sur l'action de ce pôle, développent leurs propres formes de régulation au sein de leur propre secteur d'activité. L'hébergement en est un exemple : bien que concurrents, les acteurs de ce secteur reconnaissent pour autant la complémentarité de l'offre et ont d'ailleurs développé un mode de régulation spécifique. Ainsi, cohabitent une centrale de réservation pour la location et une centrale de réservation hôtelière, sur le même site avec de courants reports de clientèle.

Les pratiques de coopération/concurrence au sein des milieux économiques et un partenariat public/privé étroit prennent appui sur une atmosphère territoriale fédératrice autour de la station. Pour autant, ceci ne doit pas masquer le manque cruel de capacité d'intégration des acteurs marginaux du système ou les nouveaux arrivants. En pratique, les rênes du pouvoir sont détenus par des familles et des acteurs historiques de la station, lesquels pérennisent une certaine conception touristique de la station et ont parfois du mal à accepter des visions contradictoires ou alternatives. Les questions sociales liées à la vie et aux conditions de travail des saisonniers restent encore sans réponses et il n'émerge pas de réelle volonté de les prendre en compte, autant du côté politique que celui des acteurs économiques. A Val d'Isère, la problématique des saisonniers est relayée par la société civile. Des associations, constatant une carence dans la prise en compte de ces questions s'engagent pour porter la voix des saisonniers. Reste que le discours a du mal à passer et que les mentalités par rapport à cette question évoluent lentement. Cette réalité reste caractéristique de ces territoires touristiques en bonne santé économique.

A **Tignes**, trois caractéristiques s'avèrent importantes dans le fonctionnement et l'organisation de la station :

- L'action et l'implication de la commune sur la station et les affaires touristiques notamment par le biais de sa structure de gestion, la Société d'Economie Mixte, Tignes Développement (SEM) ;
- La participation hétérogène des milieux économiques ;
- La spécificité de la prise en compte des aspects sociaux.

S'agissant de l'action de la municipalité actuelle, la notion d'Autorité Organisatrice prend tout son sens, avec un maire qui entend intervenir totalement sur l'ensemble des questions relatives à la performance de la station : stratégie commerciale, promotion mais aussi



organisation. Pour cela, l'action communale en matière de développement touristique joue en permanence sur deux leviers. Le premier porte sur les prérogatives régaliennes d'une commune, renforcées par la loi montagne : maîtrise et contrôle du développement touristique (urbanisme, gestion des risques, maîtrise de la négociation pour le conventionnement avec les opérateurs touristiques...). Le second concerne l'action de la SEM, véritable « bras armé » de la mairie et de son maire.

Beaucoup d'acteurs ne se retrouvent pourtant pas dans la politique station, élaborée par l'équipe communale en étroite collaboration avec la SEM. De même, les pouvoirs publics départementaux n'approuvent pas toujours cette politique communocentrée, qui délaisse les objectifs de liaison bas-haut au sein de la vallée de la Tarentaise. La préfecture, tout comme le département éprouvent des difficultés à favoriser l'émergence de territoires supracommunaux en Tarentaise, entendus comme des échelons de solidarité des territoires montagnards, mais aussi de rationalisation et de mutualisation des subsides publics. En définitive, la commune de Tignes imprime sa propre conception et son propre rythme de développement, au risque de se détacher d'une partie de certaines aspirations locales économiques comme civiles.

Dans ce contexte politique local, les milieux économiques de la station s'adaptent avec plus ou moins de facilité et font évoluer leur logique d'action. Deux groupes d'acteurs semblent émerger aujourd'hui, les représentants des catégories socioprofessionnelles d'un côté, et la multitude des acteurs économiques de l'autre.

Les représentants des catégories socioprofessionnelles qui siègent au sein des commissions consultatives de la SEM, expriment le sentiment de n'être consultés que partiellement et parfois d'être mis devant le fait accompli par la SEM et donc indirectement par la commune. Pourtant à l'heure actuelle, une majorité des représentants des acteurs économiques reconnaît à demi mot, l'efficacité de l'outil collectif SEM pour le devenir de la station.

S'agissant des acteurs économiques représentés, leur sentiment est de subir non seulement l'action certes efficace de la SEM mais également les stratégies sectorielles personnelles de leurs représentants (syndicats restaurateurs, hôteliers, association des commerçants...). De plus, les commissions consultatives, dont s'est dotées la SEM, apparaissent pour beaucoup d'acteurs économiques, comme de simples garants de la paix économique.

Au côté de l'accompagnement économique à Tignes, la situation sociale apparaît moins claire, notamment sur le plan des conditions de vie des saisonniers. La Maison des Saisonniers, portée financièrement par la commune, reste extrêmement timide dans son action et peu efficace, et ce, malgré l'ampleur des problèmes à traiter. La commune accompagne le fonctionnement de la structure à un niveau relativement faible, préférant mobiliser l'argent public pour la création d'hébergements sociaux (de nouvelles tranches immobilières sont en cours de construction sur la station). De même, la commune investit peu dans les structures et les services moins directement liés à la performance de la station : système de prise en charge de la couverture sociale, amélioration de l'interface demande et offre d'emploi, prévention dans le domaine sanitaire et social. Une prise en compte élargie de ces domaines impliquerait pour la commune, d'initier une réflexion plus globale, support à terme d'une véritable politique sociale sur la station.

**Aux Arcs**, le début des années 80 et les difficultés rencontrées par la station (crise de l'immobilier, destruction de la route d'accès) sonnent le glas du modèle intégré de gestion. Les difficultés financières obligent la SMA à ouvrir son capital, permettant alors à la Caisse des Dépôts par l'intermédiaire de sa filiale, la Compagnie des Alpes, d'investir dans le tourisme et d'imprimer sa propre stratégie. La désintégration de la station va de pair avec un démantèlement des secteurs d'activités (hébergements, commerces, restauration, écoles de ski...). Une pluralité d'acteurs entre en jeu et cohabite désormais sur la station. La stratégie de

recentrage sur le métier des remontées mécaniques, opérée par la CDA, certes efficace sur le plan financier, n'encourage pas toujours une cohérence de gestion pour la station. Cette station conçue en site vierge, par un seul promoteur, n'a pas entraîné l'émergence d'une culture de gestion collective. Ainsi, les milieux économiques, hétérogènes, s'impliquent parfois difficilement dans le fonctionnement de la station. Certains commerçants ne poursuivant qu'une logique de rentabilité individuelle, ouvrent leur commerce après l'ouverture officielle de la station et le ferment dès leur chiffre d'affaire réalisé, et ce avant la fermeture annuelle de la station. Ces pratiques révèlent l'absence d'une ambiance touristique fédératrice locale et un mode de gestion collectif lacunaire.

Le dialogue parfois difficile entre la SMA et la commune accentue la démission des autres acteurs de la station et les amène à se positionner pour l'un ou l'autre des partis. En résulte une absence de projet collectif de développement. C'est dans ce climat conflictuel, qu'aux Arcs, la société civile se mobilise, soit pour signaler le fait qu'elle se sent exclue des décisions relatives à la station, soit pour jouer un rôle de médiateur entre les acteurs. Le premier cas illustre la stratégie de certaines associations de copropriétaires qui manifestent leur mécontentement de ne pas être associées aux choix de développement, alors qu'ils détiennent et c'est une particularité des stations de troisième génération, des espaces collectifs<sup>12</sup>. Le second cas illustre la démarche d'associations, inquiètes du déclin de leur station qu'elles perçoivent comme un bien commun, et qui entendent bien entreprendre une réflexion sur l'avenir de la station. Ce débat engagé via la société civile, est aujourd'hui relayé par la mairie qui porte sous sa bannière, une démarche intitulée « Quelle gouvernance aux Arcs ? ». Cette démarche en cours a précisément pour objectif de reconsidérer l'organisation de la station, à travers notamment la création d'une structure de gestion collective.

## Conclusion

La caractérisation des stratégies d'acteurs et des dynamiques territoriales associées permet de souligner les points positifs comme les dysfonctionnements dans l'organisation des stations de montagne. Ceci montre à quel point la prospective sur les stations se trouve au coeur d'une dialectique : d'un côté, la poursuite des investissements en linéaires de remontées mécaniques et plus globalement des investissements liés aux activités du domaine skiable. L'objectif est de répondre, sur le plan du marketing, aux attentes des cibles de clientèle identifiées comme celle du Nord de l'Europe. De l'autre, cette dialectique impose pour ces stations, de penser plus globalement leur développement, en intégrant les dimensions sociales, organisationnelles et bien entendu environnementales.

Si les raisons d'émergence de ces sites reposaient sur l'argumentaire commun du déclin économique des territoires montagnards, chaque site a développé sa propre trajectoire de développement. Cette trajectoire pèse aujourd'hui beaucoup dans l'offre globale de chaque station et de sa capacité d'une part, à faire face aux enjeux du marché touristique, et d'autre part, à composer avec les tensions politico-économiques locales.

Au-delà de la diversité de leurs trajectoires, le devenir de ces entités touristiques apparaît inéluctablement lié à l'ampleur du développement touristique déjà réalisé. L'ère de l'expansion est terminée pour ces stations : l'enjeu porte aujourd'hui sur leur capacité à pérenniser l'acquis. Le challenge est de taille pour les acteurs des stations, dans un marché

---

<sup>12</sup> Aux Arcs, les propriétaires fonciers sont à la fois propriétaires des espaces verticaux (appartements), mais également des espaces horizontaux (espaces collectifs de la station : cheminement, places, allées, jardins, escaliers...)

mature, se distinguant en outre par un déclin de la proportion de skieurs en station. Même si le produit ski ou plus génériquement « glisse » reste central, il ne constitue plus, pour l'avenir, la seule source d'attractivité touristique en station. Pour autant, la « bataille de la neige et du réseau de remontées mécaniques » reste une réalité aux yeux des élus comme des opérateurs de remontées mécaniques, comme l'illustre l'ampleur de leurs investissements. Cette focalisation se fait au détriment d'une réflexion sur l'offre globale station, trop souvent marginalisée. S'intéresser à l'offre globale de la station, c'est poser la question de la cohérence de gestion de cette dernière (qui ? pourquoi ? comment ?), mais aussi de l'offre individuelle des acteurs sur la station (remise en cause de son produit et motivation à réinvestir dans l'outil de production). C'est également être en mesure d'intégrer les questions sensibles ayant des conséquences sur la performance touristique : quelle protection de l'environnement souhaitons nous mettre en œuvre pour la station ? Quelle prise en compte des problèmes des saisonniers sommes nous capables de faire émerger ? Quels mécanismes d'intégration des acteurs ou opérateurs extérieurs à la station mettons nous en place pour répondre de manière plus efficace aux contraintes du marché ? De quelle veille économique et touristique devons nous nous doter pour anticiper les effets d'un marché mature ? Sous quelle forme instaurons nous un mode de gouvernance territoriale, intégrant les divers intérêts en présence, afin d'élaborer collectivement un projet station cohérent ? Faire émerger ces questionnements, c'est reconnaître que l'ère de l'équipement des sites laisse la place à des réflexions sur « la vie en station ensemble ». Les stations glissent du statut de l'espace récréatif et de villégiature en montagne, à celui de territoire touristique avec tout ce que cela sous entend en terme de mise en cohérence d'enjeux locaux pluriels, parfois antagonistes, mais tout aussi légitimes.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bailly A. (2002), *Pour un développement durable des stations de sports d'hiver*, RGA n°4
- Beccatini G. (1992) : Le district industriel, une notion socioéconomique, in BenkoG., Lipietz A. (1992), *Les régions qui gagnent*, PUF Paris.
- Chabert L., Chavoutier L. (1981), *Les stations savoyardes de ski alpin*
- Charvin M. (1980) : *Histoires...de Val d'Isère*, édition du CNRS
- Charvin M. (1981) : *Val d'Isère Tignes et fantaisie...*, édition du CNRS
- Chevallier M. (1996), *La station de sports d'hiver moderne*, RGA
- Clapier J., Perrier B. (1972), *L'aménagement touristique des montagnes, le cas des stations intégrés*, Grenoble
- Courlet C., Pecqueur B. (1992) : *Les Systèmes industriels localisés en France : un nouveau modèle de développement*, in Benko Georges, Lipietz Alain (dir.), op.cit., pp. 81-102.
- Cumin G. (1974), *Les stations intégrées*. In *Urbanisme*, n°116
- Cuvelier J. (1997) : *L'économie des pratiques touristiques*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université des Sciences et Technologies de Lille, Facultés des Sciences économiques et sociales, Sous la direction de J. Gadrey, soutenue le 18 décembre 1997.
- Dewailly, Flament (1993): *Géographie du tourisme et des loisirs*, Dossiers de images économiques du monde

Degouey A (2002) : « *Un Chinois à Val d'Isère* ».

François H. (2004) : « *Ancrage du tourisme durable dans les stations de moyenne montagne : l'exemple de Saint Pierre de Chartreuse* », rapport d'activité de thèse, Programme Activités économiques et ancrage territorial : l'exemple des stations de montagne », région Rhône-Alpes, Cemagref Grenoble ;

François J. (2002) : « *Perspectives pour un nouveau siècle de sports d'hiver* », *Communication orale au colloque de la Facim*, Courchevel, 8-9 décembre 2002.

Godino R. (1994) : « *La création de la station des Arcs ou le management d'une vie* ».

Godino R. (1996) ; *Construire l'imaginaire*.

Guérin JP. (1984), *L'aménagement de la montagne politiques, discours et production d'espaces*, Ophrys.,

Guérin JP., Gumuchian H. (1977), *Mythes, tourisme hivernal et aménagement de l'espace : l'exemple de la station intégrée*, RGA

Knafou R, (1978), *Les stations intégrées de sports d'hiver des Alpes françaises*

Loi n°85-30 du 9 janvier 1985, relative au développement et à la protection de la montagne.

Marcelpoil E. (2003) : « *Les systèmes d'acteurs dans les stations* », in *Actes du colloque Perspectives pour un nouveau siècle de sports d'hiver*, Colloque des 9 et 10 décembre 2002, Courchevel, Facim.

Boudières V., Gerbaux F., Marcelpoil E. (2004) : « *De l'utilité de la notion de gouvernance pour analyser les modes de management touristiques locaux : l'exemple de la station des Arcs* », in *Ingénieries n°37*, pp.75-85.

Mouffler J, (1992) : *Val d'Isère 1929-1973 : naissance d'un village olympique*, AFTER, Paris

Perret J (1994), *Le développement touristique local, les stations de sports d'hiver*, Cemagref,

Perret J, Mauz I. (1997), *Les fondements historiques des problèmes actuels des stations de sports d'hiver*, Cemagref

Servoin F. (2002), *Le conventionnement de l'article 42 de la loi montagne*, CDTM.

Veyret G. (1975) : *Les hommes et les Alpes...l'exemple de Val d'Isère*, RGA numéro spécial Mai