

l'encoche

revue d'information
de la commune de Montana



Décembre 2001 - N° 5

*De la naissance des remontées
mécaniques sur le Haut-Plateau à
CMA SA*



De la naissance des remontées mécaniques sur le Haut-Plateau à CMA SA



Jérémie Robyr
Premier président du
Conseil d'administration
de CMA SA

Le développement du ski et des remontées mécaniques sur le Haut-Plateau de Crans-Montana

1 Crans-Montana, le ski et les remontées mécaniques: faits historiques marquants

Le développement du ski et des remontées mécaniques de Crans-Montana est intimement lié à celui de la Station.

Quelques événements en marquent l'histoire:

- 1892** Construction de l'Hôtel du Parc, premier hôtel de la Station.
- 1896** Ouverture de la première route de la Station. A relever, pour l'anecdote, que la route était à péage pour permettre son financement.
- 1900** Arrivée à Montana-Vermala de la première paire de skis. La remontée s'effectuait alors uniquement à la force des mollets.
- 1905** Séparation des communes du Grand-Lens et fondation de la Société de Développement de Montana-Vermala.
- 1911** Inauguration du funiculaire SMV, première remontée mécanique de Crans-Montana: descente à skis jusqu'à Bluche et remontée par le «funi».
La même année, Sir Arnold Lunn organise à Montana-Vermala la première course de descente «The Roberts of Kandahar». Le départ est situé à la Plaine Morte et l'arrivée à Montana-Vermala. Dix coureurs, montés la veille à pied jusqu'à la cabane du Wildstrubel, s'élancent au départ; huit réussissent à rejoindre l'arrivée, le premier après 1 heure 01 de course!
- 1922** Fondation du Ski-Club de Montana-Vermala.
- 1923** Inauguration d'un funiluge, du Robinson au lac de Chermignon.
- 1926** Création de l'Ecole de Ski de Montana-Vermala.
- 1931** Ouverture d'un funiluge, sur la piste Standard.
- 1936** Inauguration du premier téléski zigzaguant de Montana-Vermala au Mont-Lachaux.
- 1942** Construction du téléski Montana-Vermala-Cry-d'Err.
- 1950** Inauguration de la télécabine Crans-Cry-d'Err.

De la naissance des remontées mécaniques sur le Haut-Plateau à CMA SA



Téleski Montana-Vermala -
Mont-Lachaux.

- 1951 Ouverture de la télécabine Cry-d'Err-Bellalui.
- 1958 Création du «pool» des remontées mécaniques avec billetterie commune.
- 1959 Ouverture de la télécabine Montana-Vermala Grand-Signal.
- 1960 Construction de la télécabine Crans-Chetzeron.
Construction de la télécabine des Violettes.
- 1969 Inauguration de la télécabine Amionna-Petit-Bonvin.
Mise en service du téléphérique de la Plaine-Morte.
- 1971 Première fusion: Chetzeron, Crans-Cry-d'Err, Cry-d'Err-Bellalui, Arnouvaz-Cry-d'Err, Nationale.
- 1972 Fusion des sociétés Télécabine des Violettes SA et Téléphérique du Glacier de la Plaine Morte SA.

- 1977 Création de l'abonnement unique pour le Haut-Plateau.
- 1987 Championnats du Monde de Ski Alpin.
- 1996 Ouverture du Funitel Violette-Plaine Morte.
- 1999 Fusion des 4 sociétés de remontées mécaniques.

2 La Société anonyme de la Télécabine du Grand-Signal SA

Quelques dates-repères:

- 1959 Fondation de la Société Anonyme Télécabine du Grand-Signal SA.
Capital social Fr. 360'000.-.
Construction de la télécabine 2 places Montana-Vermala-Grand-Signal.
- 1961 Construction du restaurant panoramique.
Construction du téleski Verdets I.
- 1964 Construction du téleski du Pas-du-Loup.
- 1967 Augmentation du capital social à Fr. 1'260'000.-.
Fondation de la Société Pas-du-Loup SA.
- 1968 Construction de la télécabine 4 places Montana-Vermala-Cry-d'Err.



Télécabine Crans-Cry-d'Err

De la naissance des remontées mécaniques sur le Haut-Plateau à CMA SA

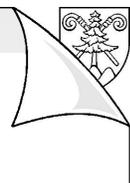


Photo Dubost

Funiluge

- 1970 Construction du téléski de Corbyre.
- 1974 Construction du téléski du Parc.
- 1976 Participation à 50% dans la Société BEA «Bellalui-Ertenze-Agier», propriétaire des installations Cry-d'Err-Bellalui.
- 1979 Construction du télésiège 2 places du Pas-du-Loup. Construction du téléski Verdets II.
- 1980 Participation pour 25% à la construction du téléski de Zabona.

- 1983 Construction de la garderie d'enfants, de la buvette et du garage à dameuses, à l'Arnouvaz.
- 1984 Construction du parking couvert.
- 1985 Augmentation du capital-actions à Fr. 4'050'000.-. Fusion de la Société Pas-du-Loup SA et de la Société Grand-Signal SA.
- 1986 Construction de la télécabine 6 places Montana-Cry-d'Err et réaménagement de la gare de départ.
- 1989 Construction du baby-lift à l'Arnouvaz.
- 1990 Constructions:
 - du télésiège débrayable du Pas-du-Loup.
 - du téléski Mont-Lachaux.
 - de la gare intermédiaire de la télécabine du Grand-Signal.
 - de la liaison Cry-d'Err - Piste Nationale.



Photo Dubost

Funiluge

- 1991 Augmentation du capital-actions à Fr. 8'100'000. Réalisation du jardin des neiges à l'Arnouvaz.
- 1993 Réalisation du «half-pipe» de Cry-d'Err.
- 1994 Construction de l'installation d'enneigement technique de Cry-d'Err à Arnouvaz.
- 1996 Construction du Bar-Etoile et enneigement technique Arnouvaz-Montana.
- 1999 Fusion des remontées mécaniques.



3 Les relations intersociétés: le «pool» des remontées mécaniques

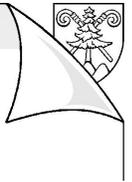
Jusqu'à la fin des années 50, chaque installation avait ses propres tarifs. Les exigences du marché ont déterminé les sociétés de remontées mécaniques à se constituer en «pool» tarifaire permettant de créer un abonnement commun. Le grand problème était de déterminer la clef de répartition des recettes de ce «pool». La solution a été établie par M. Martin Barras, dès lors surnommé le père du «pool» des remontées mécaniques de Crans-Montana. La formule consistait à attribuer à chaque installation un nombre de points en fonction du nombre de montées de la saison, multiplié par la longueur plus la dénivellation, et multiplié encore par un facteur établi suivant le type d'installation. Ce facteur variait de 0,8, pour les installations les plus légères tels les téléskis, à 1,4 pour les installations les plus lourdes, à savoir les téléphériques. L'ensemble des recettes était ensuite réparti au prorata des points calculés pour chaque installation.



Vue du domaine skiable - secteur
Cry-d'Err.

Cette formule s'est avérée un modèle du genre tant que les sociétés se sont développées en complémentarité les unes des autres et dans un esprit de collaboration. Elle a, par contre, montré ses limites dès l'instant où elle a contribué à inciter les sociétés à une course aux points conduisant à des investissements inconsidérés.

De la naissance des remontées mécaniques sur le Haut-Plateau à CMA SA



4 L'évolution financière au niveau du «pool»

Dès la création des sociétés de remontées mécaniques de Crans-Montana à la fin des années 50, l'évolution des recettes des remontées mécaniques a été à peu près linéaire. De 1985 à 1990, les recettes ont connu une croissance importante, malgré quelques fluctuations liées aux conditions d'enneigement.

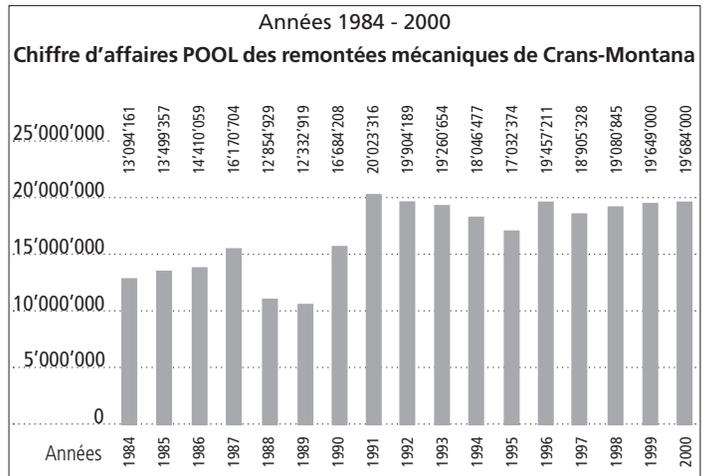


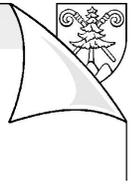
Photo Dubost

Depuis l'hiver 1991-1992, le chiffre d'affaires stagne.

L'évolution des recettes de la fin des années 80, pour intéressante qu'elle soit, ne suffit pas à couvrir les dépenses toujours plus importantes des sociétés. L'augmentation du coût des installations liée à l'évolution technologique est en effet beaucoup plus rapide que la croissance des recettes. Ce phénomène n'est pas particulier à Crans-Montana mais à l'ensemble de la branche. C'est dans ce contexte que s'inscrit la nécessité de restructurer l'ensemble du secteur dans un processus de rationalisation et de globalisation inéluctable.

La nouvelle télécabine Crans-Cry-d'Err.

l'encoche



Les relations Commune/Bourgeoisie de Montana dans la Société de remontées mécaniques du Grand-Signal SA

1 Au niveau du capital-actions

La volonté de la Commune et de la Bourgeoisie de Montana a toujours été de détenir une part importante du capital-actions de la Société du Grand-Signal. Leurs organes estimaient en effet que les remontées mécaniques représentaient un levier important de la politique touristique et qu'elles faisaient partie, en quelque sorte, des services publics. C'est ainsi qu'au départ, ces deux collectivités détenaient plus des $\frac{3}{4}$ du capital. Lors des augmentations successives, une part plus importante a été concédée aux privés et aux autres collectivités publiques. La Commune et la Bourgeoisie restent, ensemble, toujours majoritaires. Elles détiennent, tout compte fait, environ 55 % du capital-actions.



La télécabine Montana - Cry-d'Err.

2 Au niveau des organes

Jusqu'en 1972, la Commune et la Bourgeoisie étaient gérées par le même Conseil. Leur président occupa donc logiquement les sièges de président et du Conseil d'Administration et du Comité de Direction de la Société. A partir de la séparation de la Bourgeoisie et de la Municipalité, il fut tacitement admis que le président de la Commune assumerait la présidence du Conseil d'Administration, et le président de la Bourgeoisie celle du Comité de Direction. Le Conseil d'Administration a toujours été très majoritairement constitué de conseillers communaux ou bourgeoisiaux.

D'ailleurs, sur les 42 administrateurs que la société a connus dans son histoire, 12 seulement n'ont pas été membres de l'un des deux Conseils. C'est dire la part déterminante que la Commune et la Bourgeoisie ont prise dans la gestion de la Société du Grand-Signal.



La fusion des sociétés du Haut-Plateau dans la nouvelle société CMA SA

1 Pourquoi une fusion ?

Lorsque 4 partenaires ont des tailles relativement semblables et des intérêts complémentaires et convergents, une association sous forme de société simple, tel le «pool» des remontées mécaniques, peut parfaitement fonctionner. Par contre, lorsque l'une des sociétés crée une installation dont les performances risquent de mettre en péril les autres, une telle forme d'association, basée sur le système de répartition des recettes, n'est plus viable. C'est ce qui s'est effectivement passé avec la création du Funitel de la Plaine-Morte. Le débit de l'installation nouvelle et les points qui en auraient découlés auraient attirés sur la Société Téléphériques Violettes-Plaine-Morte (TVPM) une part importante des recettes mettant ainsi en difficulté financière certaine les 3 autres sociétés. Dans un tel contexte,



Le Funitel Violettes - Plaine-Morte.

ces trois sociétés ont logiquement refusé de continuer l'application de la formule de répartition du «pool» et exigé soit de sortir l'installation du Funitel du «pool» des remontées mécaniques, soit d'accepter que le Funitel devienne propriété de l'ensemble des remontées mécaniques par une fusion des installations situées au-dessus de la cote de 2'000 m. d'altitude. Cette proposition de la Société du Grand-Signal a malheureusement été refusée par la Société TVPM, qui se trouva ainsi très rapidement dans des chiffres rouges considérables, au point d'être au bord du dépôt de bilan en juin 1999. Il faut reconnaître que, si la situation de TVPM a été le catalyseur de la restructuration, la situation des autres sociétés n'était guère plus brillante, ou alors qu'elle n'aurait pas tardé à se péjorer sous la pression des prochains investissements nécessaires au renouvellement des installations.

La fusion devenait inéluctable. Dans de telles circonstances, on peut certes considérer avec nostalgie la disparition des



anciennes sociétés qui avaient servi, depuis un demi-siècle, les intérêts du tourisme de la région. Le processus de fusion en a été d'autant plus long et difficile : comment faire converger les intérêts de 4 sociétés présentant des situations financières si différentes ? Il a fallu d'abord que certains partenaires apportent les fonds propres nouveaux nécessaires à l'assainissement de la situation globale. Il s'est agi ensuite de trouver des accords avec les banques.

Mais au-delà des chiffres, il y a surtout la logique. Comment continuer à travailler rationnellement dans un système où les partenaires sont condamnés à rechercher le maximum de points pour faire plus de recettes que ses voisins, un système qui force également les sociétés à n'investir que dans les équipements les plus rentables, sans considération de l'infrastructure générale ?

Aucune des sociétés n'était clairement viable sans les autres. Le moindre investissement d'une des sociétés pouvait en effet modifier complètement l'équilibre financier des trois autres.

Enfin beaucoup d'actionnaires se retrouvaient dans plusieurs sociétés qui elles-mêmes étaient également actionnaires les unes des autres. Cette interdépendance et ces enchevêtrements d'intérêts ont naturellement conduit les Conseils d'Administration à proposer ce mariage de raison.



Vu du domaine skiable - secteur
Pas-du-Loup.

2 Le projet de fusion

La situation financière prévue de la nouvelle Société nécessitait un *assainissement financier*, une *restructuration de la Société*, ainsi que des mesures de rationalisation permettant de dégager des *potentiels opérationnels d'économie*.

L'*assainissement financier* a consisté en une augmentation du capital-actions de 10 millions de francs par les sociétés STCM, pour moitié et TVPM+TéléAminona pour l'autre moitié. Les banques, elles, n'ont accepté que la conversion de 10 millions de francs de leur dette en prêt partiaire sans intérêt pendant 5 ans. A l'échéance des 5 ans, le prêt serait abandonné si l'on n'atteignait pas un *cash flow* cumulé, avant intérêts, de 55 millions de francs, soit quelque 11 millions par année.

La *restructuration de la Société* a nécessité des mesures drastiques de réorganisation du *management* et de la conduite de

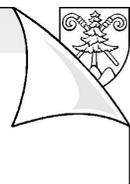


la Société. Les nouvelles structures mises en place ont nécessité des mutations de fonctions dans le personnel et, parfois, des changements de méthodes de travail. Si, dans la plupart des cas, ces modifications ont pu se faire sans problème, certains collaborateurs ont éprouvé quelques difficultés à adhérer à la nouvelle culture d'entreprise et à se rendre compte que les intérêts à défendre n'étaient plus ceux du secteur de leur ancienne société mais ceux de l'ensemble du domaine skiable de Crans-Montana-Aminona.

L'une des premières tâches du Conseil a été la concrétisation des *potentiels opérationnels d'économies* découlant de l'analyse de la fusion. Cette dernière a en effet démontré que la viabilité de CMA passait forcément par la réalisation de potentiels opérationnels permettant de dégager une amélioration financière de l'ordre de 4 millions de francs. Si certains n'ont pas trop posé de problèmes, d'autres ont connu des réactions négatives virulentes et inattendues. Il est pourtant une vérité fondamentale qu'il faut rappeler : CMA a donc le devoir impératif, à moyen terme, de boucler dans les chiffres noirs. C'est dans ce contexte, que le Conseil d'Administration a décidé d'introduire une taxe sur les parkings, de supprimer certaines installations peu rationnelles et d'introduire une ouverture différenciée des installations en fonction des besoins de la clientèle.

3 Le processus de fusion

Le processus de fusion pouvait consister soit en la création d'une nouvelle société, soit en l'absorption des trois autres sociétés par l'une des sociétés existantes. La seconde solution, plus simple à mettre en place, a été choisie. C'est la Société du Grand-Signal, dont la valeur de l'action était la plus haute, qui est devenue la société absorbante. La fusion a donc été opérée par augmentation du capital-actions de la Société du Grand-Signal par apport des valeurs du capital-actions des autres sociétés. Les actionnaires du Grand-Signal ont ainsi reçu la même valeur en actions (100 nouvelles actions de 10 francs contre une ancienne action de 1'000 francs) qu'ils avaient précédemment, alors que les actionnaires des autres sociétés voyaient leur capital réduit proportionnellement à la valeur de l'action de leur ancienne société par rapport à la valeur de l'action de la Société du Grand-Signal.



Les caractéristiques de la nouvelle société CMA SA



Le télésiège de la Nationale.

1 Répartition du capital-actions

Le nouveau capital-actions ainsi calculé s'élève à 26'212'470 francs, se répartissant à raison de :

- 28,84 % pour les anciens actionnaires de STCM;
- 21,35 % pour les anciens actionnaires de TVPM;
- 34,93 % pour les anciens actionnaires de TMGS;
- 14,88 % pour les anciens actionnaires de TAPB.

En ce qui concerne les communes et bourgemoisies du Haut-Plateau, leur participation après fusion est de :

- 4,34 % pour Mollens;
- 17,74 % pour Montana;
- 11,61 % pour Chermignon;
- 12,19 % pour Randogne;
- 1,37 % pour Icoigne;
- 11,47 % pour Lens.

2 Composition du Conseil d'Administration et structuration de l'entreprise

Les statuts de RMCMA prévoient que le Conseil d'Administration de la nouvelle société soit composé de :

- 9 membres des collectivités publiques, dont un représentant pour chacune des six communes du Haut-Plateau, un représentant pour chacune des deux grandes bourgemoisies et un délégué des collectivités susmentionnées.
- 8 administrateurs représentant les autres actionnaires.

En ce qui concerne la structure avant l'Assemblée Générale du 17.11.2001, elle est constituée comme suit¹ :

- Conseil d'administration: Jérémie Robyr, président;
- Comité de direction: P. Depature, président;
- Directeur: Jean Genolet;
- Administration des finances: Michael Gaberthuel;
- Installations: René-Pierre Robyr;
- Pistes et sécurité: à déterminer.

¹ A fin octobre 2001, MM. Jean Genolet et René-Pierre Robyr ont présenté leur démission au Conseil d'Administration de la Société.



Les réalisations entreprises depuis la fusion

Dès la fusion réalisée, il s'est agi de mettre en place une nouvelle organisation de *management* et de restructurer complètement l'organisation de l'entreprise.

Il a ensuite fallu regrouper les services administratifs sous un même toit et les équiper des outils de gestion nécessaires à la conduite de la société.

Il s'est également avéré indispensable de se doter d'un système d'accès «mains-libres» avec saisie de données par puces électroniques.

Un système de *management de la qualité* est en cours d'élaboration dans le contexte du projet Valais Excellence. Il devrait rapidement conduire à une certification de *Total Quality Management*.

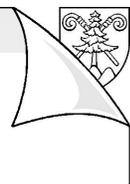
En parallèle, il s'est agi d'analyser et de mettre en place les structures qui garantissent une assise financière durable de la société.

La problématique de l'assise financière de la nouvelle société

Les comptes de la première année ont été bouclés avec un déficit important, bien que le *cash flow* opérationnel de la société avant charges financières (38,7 % du chiffre d'affaires) représente un excellent ratio par rapport aux entreprises de la branche. Cela signifie en clair que nos charges financières sont beaucoup trop lourdes et que nous devons impérativement diminuer nos fonds étrangers et trouver des solutions de refinancement.

Les hypothèses de base ayant servi à l'établissement de la convention signée avec les banques portaient d'une situation laissant apparaître un compte équilibré dès la première année d'exploitation. La situation réelle est bien différente ! Le Conseil d'Administration a entamé avec le «pool» bancaire des renégociations permettant de diminuer la part de fonds étrangers et d'améliorer les taux d'emprunts.

De la naissance des remontées mécaniques sur le Haut-Plateau à CMA SA



La diminution des fonds étrangers n'est toutefois pas suffisante à moyen terme. Il est en effet nécessaire de trouver des fonds propres supplémentaires pour assurer le renouvellement des anciennes installations de base et assurer les investissements nécessaires à la satisfaction d'une clientèle moderne. «Go big or go home», «tu grandis ou tu meurs», disait un conférencier américain au dernier symposium du tourisme.

D'entente avec le groupe des actionnaires majoritaires, le Conseil d'Administration a choisi d'analyser trois voies possibles et de proposer ensuite une solution aux actionnaires :

- la première solution est celle d'augmenter les fonds propres par les actionnaires actuels ;
- les deux autres solutions consistent en l'arrivée d'un actionnaire nouveau prenant une participation par augmentation de capital de 10 millions de francs. C'est dans ce contexte que des discussions avec la société française CDA et la société «Weisse Arena» de Laax-Flims ont été entreprises.



La gare intermédiaire de la télécabine Montana - Cry-d'Err.

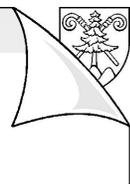
Dans tous les cas de figures, il s'avère indispensable de diminuer préalablement le capital-actions d'au moins de moitié et d'obtenir, de la part du «pool» bancaire, un abatement de la dette de 12 à 15 millions de francs. Le choix de la solution dépend finalement de savoir si l'on veut rester majoritaire dans la société et devoir ainsi réinvestir, ou de savoir si l'on accepte de partager le pouvoir avec un partenaire extérieur.

Dans le but de trouver la meilleure voie possible, les communes du Haut-Plateau, d'entente avec la Société, ont fait appel à un expert en la personne du Dr Furger, économiste à Viège, lequel s'était déjà occupé des restructurations financières de Loèche-les-Bains et Zermatt. D'entente avec les

banques, la solution finalement retenue consiste en :

- un prêt par les communes du Haut-Plateau de 10 millions de francs, sur une durée de 10 ans et avec un intérêt de 4 % ;

De la naissance des remontées mécaniques sur le Haut-Plateau à CMA SA



- une réduction du capital-actions de 60 % pour alléger le bilan et améliorer la rentabilité des fonds propres;
- un abatement de la dette bancaire de 10 millions de francs accepté par le « pool » bancaire;
- et, dans une deuxième phase, une augmentation du capital-actions de 10 millions de francs par des actionnaires privés. Dans ce contexte, il s'agira de peser sérieusement l'intérêt de l'arrivée de professionnels de la branche.



Classe de ski au Verdet.

Cette solution présente l'avantage d'améliorer sensiblement le « rating » de la société calculé par les banques, ce qui conduira à une réduction de taux bancaire de 1,5 %. Dans ces conditions, le « business plan » établi laisse prévoir de bonnes perspectives de viabilité pour CMA SA.

En parallèle à ces mesures financières, le renouvellement intégral du Conseil d'Administration ainsi qu'une réorganisation interne des structures de la société devront recréer un climat de travail qui permettra de finaliser la fusion opérationnelle des anciennes sociétés.

L'évolution du tourisme hivernal et la réponse technologique

1 Les aspirations de la clientèle

Le ski est devenu une activité touristique hivernale au début du 20^e siècle. Jusqu'à l'immédiat après-guerre de 39-45, il a plutôt été considéré comme un jeu de neige plus qu'un sport.

Dès la fin de la seconde guerre mondiale, avec le développement des compétitions de ski, il est devenu un véritable sport. Il était ainsi « incontournable », pour les familles aisées, d'aller aux « sports d'hiver » dans une station touristique connue. Les remontées mécaniques se sont multipliées à la vitesse grand « V ». Les installations réalisées d'abord au coup par coup, sur



initiatives individuelles, ont ensuite dû se regrouper pour former de véritables entreprises gérées par des professionnels. Pour des raisons de sécurité, l'Office Fédéral des Transports a émis des directives strictes sur l'exploitation de ces installations. L'évolution structurelle des remontées mécaniques de Crans-Montana est évidemment liée à ces contraintes d'exploitation.

Le ski, et par là même les remontées mécaniques, a connu un développement ininterrompu jusqu'au début des années 90. Dès ce moment-là, le sport roi de l'hiver a connu une stagnation. Il a fallu l'avènement du snowboard pour que cette stagnation ne se transforme pas en régression. La concurrence du tourisme de mer, aujourd'hui à portée de presque toutes les bourses, n'est certes pas étrangère à ce phénomène.

Mais il faut d'avantage remarquer combien les aspirations du client d'hiver se sont modifiées. Le touriste du 21^e siècle est en effet pluriactif. Aux stations d'hiver basées sur la monoculture du ski, il préfère celles qui ont été capables de prendre le virage de la diversification. Il choisit également des activités plus physiques et plus proches de la nature. Le développement phénoménal, en France et dans les pays nordiques, de la randonnée à ski et en raquettes, en est un exemple frappant. Dans un tel contexte, les stations de sports d'hiver en général, et les remontées mécaniques en particulier, doivent prendre des mesures de restructurations fondamentales qui tiennent compte de cette tendance qui semble bien irréversible.



La gare intermédiaire de la télécabine Crans-Cry-d'Err.

2 L'évolution technologique

L'industrie des remontées mécaniques a connu une évolution technologique impressionnante. En plus des progrès techniques intrinsèques, cette évolution est liée à trois facteurs essentiels :

- la nécessité d'augmenter les débits;
- les exigences toujours plus grandes de confort de la clientèle;
- les exigences toujours plus contraignantes, en matière de sécurité, imposées par l'Office Fédéral des Transports.

Les premières installations de remontées liées directement au ski ont été les téléskis. Les limites de leurs débits ont rapidement conduit les constructeurs à imaginer d'autres solutions



de type aéroporté, tels les télésièges et télécabines. Il faut relever, en outre, que l'évolution de la technique du ski et des capacités sportives de la clientèle a conduit à la réalisation de pistes en des terrains à la topographie plus difficile nécessitant de plus grandes portées. Ce fut l'âge d'or des téléphériques. Le débit encore trop limité de ces installations a ensuite conduit à la conception d'installations plus sophistiquées, combinant les avantages du téléphérique et de la télécabine. C'est ainsi que sont nées les installations de types Funitel, DMC² et 3S³.

Parallèlement au développement technologique, il faut relever l'évolution liée aux exigences de confort de la clientèle. Citons particulièrement dans ce domaine : le passage des installations à pinces fixes aux installations à pinces débrayables pour faciliter l'embarquement ; la réalisation de tapis d'embarquement pour les télésièges ; l'amélioration du confort des sièges et des cabines ; la signalétique des pistes et les systèmes d'information ; les techniques de damage ; l'enneigement technique ; l'accès « mains libres » ; etc.

En dernier lieu, l'évolution technologique est intimement liée aux exigences accrues en matière de sécurité. Il faut citer en particulier les systèmes de détection d'anomalies et d'arrêt automatique, les systèmes de sauvetage ainsi que les installations de déclenchement des avalanches.

Les défis pour CMA et pour l'ensemble des sociétés de remontées mécaniques

1. L'évolution climatique et l'avenir des remontées mécaniques

Les scientifiques sérieux sont aujourd'hui unanimes : « *on doit compter, d'ici quelque trente ans, avec un réchauffement de l'atmosphère d'environ 2°* ». Les signes en sont aujourd'hui évidents :

- Les glaciers rétrécissent à raison de -1% de superficie par an depuis 1978 ;

² DMC : installations débrayables.

³ 3S : installations comprenant 2 câbles porteurs et 1 câble tracteur.

De la naissance des remontées mécaniques sur le Haut-Plateau à CMA SA



- La température moyenne a augmenté de 0,5° ce dernier siècle;
- 1997 a été l'année la plus chaude du siècle;
- La durée moyenne de la saison d'hiver des stations suisses a diminué de 12 jours en 20 ans.

Et que nous réserve l'avenir ? Le Centre d'Etude de la Neige de l'Université de Grenoble nous prédit, pour un réchauffement de l'atmosphère de 1,8° à 1500 mètres d'altitude, les conséquences suivantes :

- L'enneigement hivernal serait écourté de 20 à 50 % suivant les régions. Ce qui représenterait une diminution d'au moins un mois de la saison d'hiver ;
- Pour la Suisse, on estime que 92 des 267 stations de sports d'hiver n'auraient plus d'enneigement assuré ;
- La limite d'un enneigement régulier se situerait à 2100 mètres d'altitude.

On peut rétorquer qu'il n'y a pas de problème puisqu'on peut faire de la neige artificielle. Mais c'est oublier que la neige de culture ne peut se fabriquer qu'à basse température et que cette solution n'est applicable que dans les endroits où l'aptitude à l'enneigement naturel existe. Dans ces conditions, les stations de montagne ont-elles un avenir ? Je réponds résolument par l'affirmative dans la mesure où elles seront capables de mettre en valeur les atouts de la saison d'été et de diversifier les activités. L'hiver, le domaine skiable se rétrécissant, il s'agira de le concevoir non plus comme une suite de montées et de descentes mais comme un véritable parc d'attractions en y créant des activités permettant d'occuper autant d'hôtes qu'aujourd'hui dans moins d'espace.

Tout cela nécessite, dès aujourd'hui, une prise de conscience de cette future réalité et implique des mesures importantes et courageuses de planification et de restructuration.

2. **Tomorrow has to be fun**

L'avenir des remontées mécaniques passe par une révision fondamentale des concepts des sports d'hiver.

Les aspirations de la clientèle vers des sports «fun» devront inciter les sociétés à considérer le domaine skiable comme un

De la naissance des remontées mécaniques sur le Haut-Plateau à CMA SA



parc d'attractions permettant d'y attirer non seulement les skieurs mais également les non-skieurs. Il s'agira en conséquence de renforcer les structures d'animation et d'accueil sur le domaine.

Cette conception est particulièrement importante dans le cas de Crans-Montana où les skieurs représentent à peine plus du tiers de la clientèle d'hiver.

Dans un tel contexte, la création d'activités à l'intérieur du domaine skiable s'avère bien plus importante que de nouveaux investissements dans des installations de remontées. Cette évolution essentielle devra s'accompagner d'une révision complète du système de tarifs en introduisant le ski à la consommation (le paperski) par décomptage automatique « mains-libres » des produits consommés sur une carte à puce.

Il s'agira également de prendre en compte le fait que le client d'aujourd'hui est beaucoup plus mobile, dans son corps et dans son esprit, et qu'il faudra en conséquence développer des produits globaux permettant, avec la même carte-abonnement, d'utiliser les remontées mécaniques de tout le Valais et d'avoir accès à d'autres activités sportives ou culturelles.

La technologie pour ce faire existe déjà ; il s'agira donc de ne pas rater ce virage fondamental !

Jérémie Robyr
Premier président
du Conseil d'administration
de CMA SA