

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 45 (1965)  
**Heft:** 4: Sports d'hiver

**Artikel:** La création et le développement de stations de tourisme dans les Alpes  
**Autor:** Senarclens, Jean de / Ullmann, Frédéric  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-886644>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.07.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# LA CRÉATION ET LE DÉVELOPPEMENT DE STATIONS DE TOURISME DANS LES ALPES

par Jean de SENARCLENS

*Dr en droit*

et Frédéric ULLMANN

*Dr ingénieur, Licencié ès sciences économiques*

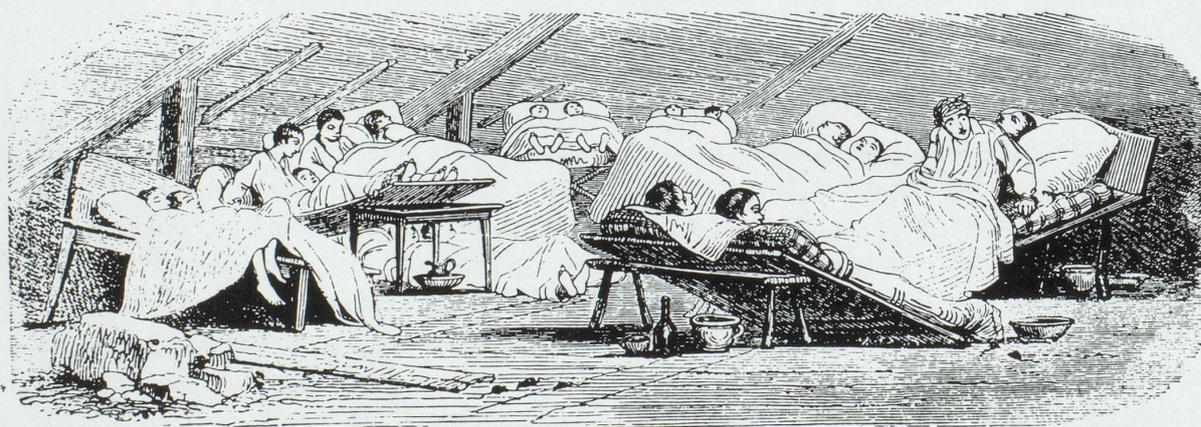
*Société Générale pour l'Industrie, Genève et Lausanne*

Depuis les voyages en zig-zag de Rodolphe Tœpffer, le tourisme s'est transformé à une vitesse vertigineuse. Considéré il y a quelques lustres comme un aimable et innocent passe-temps, il est aujourd'hui une industrie au plein sens du terme.

Sur la base d'une étude du marché et à l'aide de capitaux

considérables, les promoteurs d'une station touristique créent un appareil de production qui « fabrique » des possibilités de logements, de nourriture, d'exercices sportifs, de commerces et de loisirs qui seront « vendus » à une clientèle sélectionnée.

Sans doute toutes les stations que l'on connaît dans les



« ... Depuis les Voyages en zig-zag de Rodolphe Tœpffer,  
le tourisme s'est transformé à une vitesse vertigineuse... »

Alpes ne se sont-elles pas créées de cette façon. La plupart d'entre elles sont le fruit d'un développement lent et plus ou moins spontané. Mais, de plus en plus, des groupes financiers importants s'intéressent à créer de toutes pièces des stations touristiques dans des régions inexploitées, et ces créations obéissent aux impératifs de méthode et de système en honneur dans une entreprise industrielle moderne de grande envergure.

Nous allons passer en revue les différents stades de l'étude et de la réalisation d'un nouveau centre de tourisme alpestre en laissant au lecteur le soin de tirer des parallèles avec l'activité d'une entreprise industrielle ou commerciale en période d'expansion.

### 1. L'étude du marché.

Connaissant les caractéristiques naturelles du site envisagé — accès, altitude, climat, exposition, insolation, enneigement, vents, ressources récréatives et sportives — il y a lieu tout d'abord de définir le caractère de la future station et le genre de clientèle qu'elle est susceptible d'intéresser (provenance, âge, classe de revenus, sports pratiqués).

Des enquêtes sont entreprises auprès des organisations touristiques — agences, clubs, etc. — et des rapprochements faits avec des stations similaires ou voisines afin de déterminer la nature et l'ampleur du marché potentiel de la future station.

### 2. Les études techniques.

La création d'une nouvelle station, qui exige souvent des investissements de plusieurs centaines de millions de francs échelonnés sur une dizaine d'années, nécessite des études techniques approfondies parmi lesquelles nous citerons :

- étude topographique et géologique;
- étude foncière;
- étude climatique;
- étude des voies d'accès et de l'infrastructure (eau, égouts, électricité, etc.);
- étude des remontées mécaniques et autres équipements sportifs;
- étude des ressources récréatives et sportives;
- étude d'urbanisme (zones de sports, d'habitat);

- étude d'architecture;
- étude de circulations (voitures, piétons);
- étude juridique et fiscale.

Ces études, qui doivent se fonder sur une parfaite connaissance des conditions locales, requièrent habituellement une ou deux années de travail d'un bureau d'ingénieurs-conseils qualifiés.

### 3. Le financement.

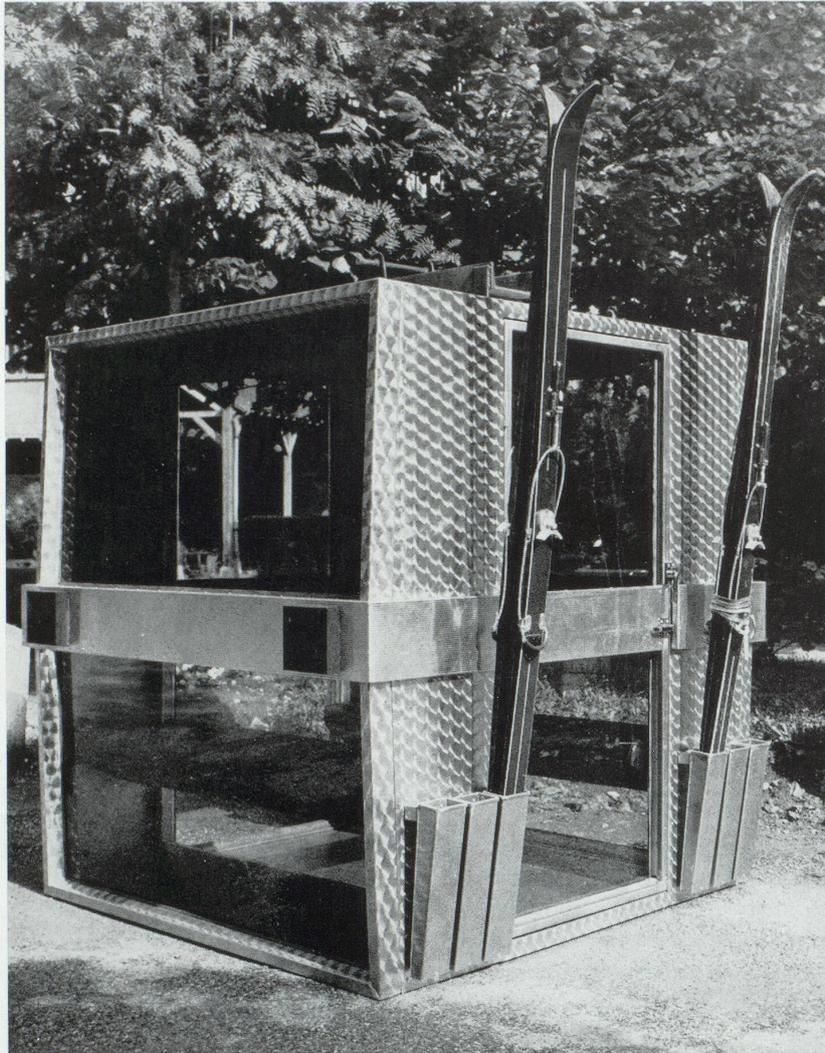
Un dossier complet, comprenant un plan financier détaillé — programme d'investissements, plan de financement, compte d'exploitation, compte de trésorerie et bilan prévisionnels — est alors soumis aux groupes financiers susceptibles de s'intéresser au projet.

Ce plan doit, bien entendu, être conçu en fonction du concours que l'on peut attendre des autorités locales, régionales et nationales, dont l'appui est essentiel au succès de la station. Cet appui est d'ailleurs justifié par les ressources fiscales et les débouchés nouveaux créés par le développement projeté.

Il est nécessaire de réunir, dès le départ, des capitaux suffisants pour assurer le démarrage de la nouvelle station et les premières années d'exploitation. Si le lancement a du succès, les acheteurs de terrains, de chalets, d'appartements, d'hôtels, de restaurants, de commerces viendront prendre la relève des financiers.

### 4. La réalisation.

La création d'une station touristique comporte des objectifs variés. Il y a lieu, en effet, de concevoir des installations de types très différents dont l'exploitation harmonieuse concourt au succès de l'ensemble. Il s'agit donc d'une entreprise complexe portant à la fois sur la commodité des accès (routes, parcs de stationnement, altiport) le logement des hôtes (hôtels, appartements, chalets), les installations sportives (remontées mécaniques, piscines, tennis, pistes de ski, patinoires), les distractions (restaurants, bars, cinémas, bowling, promenades, maison archéologique,) les commerces (banques, poste, alimentation, articles de sports...), les services sociaux (église, hôpital, crèche, école).



Benne pour 6 personnes, présentée au Salon des artistes-décorateurs à Paris et destinée à la station de La Plagne  
 Créateur : Pierre Guariche — Constructeur : S.I.S.A., - Chambéry (Photo Guy - Chambéry),

Ces différents éléments doivent évidemment être développés en parallèle afin d'assurer un équilibre technique et financier dans la croissance de la station.

Une telle entreprise requiert un nombre impressionnant de spécialistes — architectes, ingénieurs, entrepreneurs, constructeurs, installateurs... Le plus difficile, mais le plus important, consiste à diriger et à coordonner leurs interventions afin d'éviter à la fois les retards et les gaspillages. Le rôle du coordonnateur est à cet égard d'une importance capitale.

## 5. La clientèle.

De même que l'acte industriel n'est parfait que lorsque la vente est conclue, de même la réussite d'une station touristique se mesure, non pas à l'étendue de son domaine

skiable ou à la perfection de ses installations, mais à l'intérêt qu'elle rencontre et à la clientèle qu'elle s'est attachée. C'est pourquoi les promoteurs se préoccupent, dès la conception de la station, de définir cette clientèle et si possible de la lier par des contrats fermes de longue durée (c'est le cas du Club Méditerranée à Zinal (Valais) par exemple). Une fois la réalisation en route, il s'agit de commercialiser les commodités qu'elle offre, en mettant en œuvre toutes les ressources imaginatives et les méthodes éprouvées de la vente et de la publicité modernes.

## LES PRINCIPALES CAUSES D'ÉCHECS

On estime qu'actuellement, sur dix stations nouvelles, deux seulement se développent de façon satisfaisante. Pour quelles raisons les autres projets échouent-ils?

Souvent par manque de moyens de financement : au bout de quelques années d'études et de réalisations partielles, les fonds réunis au départ sont épuisés, les terrains ont renchéri, les clients boudent une station encore en chantier et les financiers commencent à douter de la justesse de leurs prévisions. Pour éviter cet « essoufflement », il importe de faire toutes les études nécessaires avant d'entreprendre la réalisation et de ne démarrer qu'avec un capital de terrains et de moyens financiers suffisants, même dans l'hypothèse d'une résistance momentanée de la clientèle.

D'autres échecs sont dus à une connaissance insuffisante du marché et à une méprise sur les désirs des touristes et les attraits de la future station : altitude insuffisante, manque de soleil, accès difficile, pistes de ski médiocres ou trop difficiles sont les motifs les plus fréquents pour lesquels un lancement échoue. Ici aussi, une étude préalable approfondie aurait évité des erreurs de jugement et des gaspillages.

Il arrive bien souvent que les budgets soient fondés sur des présomptions optimistes faites par des personnes intéressées à faire démarrer la station, qui pensent qu'après un échec premier il se trouvera bien quelqu'un pour en racheter les installations. C'est pourquoi l'étude doit toujours être menée en toute objectivité, sans égard aux intérêts en jeu.

Enfin, certaines erreurs s'expliquent par un manque d'adaptation aux impératifs du tourisme moderne : on tend aujourd'hui à créer des stations à plus haute altitude qu'autrefois (1 500 à 2 000 m et non plus 1 000 à 1 500) et à donner accès à des champs de ski situés à 3 000 mètres d'altitude et plus, afin d'allonger la saison de ski. D'autre

part, le touriste d'aujourd'hui a des exigences nouvelles; il ne se contente plus des ressources d'une seule station mais entend pouvoir passer commodément d'un centre touristique à un autre; les demi-pensions supplantent de plus en plus les pensions complètes; le tourisme collectif prend chaque année plus d'importance; les studios ont généralement la préférence sur les chalets et les grands appartements; le caravanning se développe même en hiver; les systèmes de remontées mécaniques évoluent eux aussi rapidement.

Sur le plan commercial également, des formules modernes sont susceptibles de faciliter le démarrage d'une nouvelle station. Nous pensons en particulier aux bureaux de location qui se chargent de trouver des clients pour les appartements que leurs propriétaires n'utilisent pas et aux chaînes d'hôtels dont les chambres sont vendues par appartements, l'acheteur d'un studio ayant un droit de priorité dans n'importe quel établissement de la chaîne.

\* \* \*

Chaque année, le nombre de touristes se rendant aux sports d'hiver augmente de 200 000 en Europe occidentale. Pour satisfaire ces amateurs de ski et d'altitude, il faut créer de nouvelles stations et développer celles qui existent. Les sites ne manquent pas, dans les Alpes, qui se prêtent admirablement à de tels projets.

Pour assurer leur succès, il importe d'en étudier tous les aspects, comme c'est le cas par exemple pour la création d'une industrie nouvelle, et d'en suivre la réalisation en restant constamment préoccupé de l'équilibre financier et du rendement économique de l'affaire.

J. de S.  
et F. U.

