

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL

Faculté de droit et des sciences économiques

ORGANISATION, GESTION ET RENTABILITÉ DES ENTREPRISES DE REMONTÉES MÉCANIQUES

THÈSE

présentée à la Faculté de droit et des sciences économiques
pour obtenir le grade de docteur ès sciences économiques
par

FRANÇOIS LUYET

1975

IMPRIMERIE ANDEREGG-GUENIN SA, BIENNE

Monsieur François LUYET est autorisé à imprimer sa thèse de doctorat
ès sciences économiques intitulée «Organisation, gestion et rentabilité des
entreprises de remontées mécaniques».

Il assume seul la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, 2 avril 1975

Le doyen
de la Faculté de droit
et des sciences économiques
Paul BURGAT

**ORGANISATION, GESTION ET RENTABILITÉ DES
ENTREPRISES DE REMONTÉES MÉCANIQUES**

A mes parents

Préface

Monsieur François Luyet a établi un inventaire des réseaux de remontées mécaniques en Suisse. Cette étude sérieuse, fouillée et constructive, vient à son heure. Les autorités de notre pays doivent en effet coordonner et compléter les efforts des sociétés privées soit par l'octroi de nouvelles concessions de transports publics par téléphériques soit par l'attribution de soutiens financiers à l'aménagement d'artères indispensables à notre politique de la neige et du tourisme en général.

Dans cette étude la situation de rentabilité est aussi évoquée et définie. Je pense que les sociétés qui ne distribuent pas ou pas encore de dividendes doivent souvent être tout de même considérées comme ayant une situation financière saine ceci pour autant qu'elles se constituent des réserves latentes et conditionnent ainsi l'effort prochain d'extension du réseau de leur domaine skiable naturel.

Il est nécessaire ici de penser à une réalité rarement évoquée: un téléphérique remplace une route qui franchirait la même différence de niveau avec une pente de 7%. Les cabines ou sièges remplacent les véhicules automobiles mais sans nuisance de gaz ou de bruit et avec une sécurité bien supérieure. En plus le service est le même pour chaque voyageur. Consommant peu de terrain, évitant les saignées dans la superficie du sol, sans gaz et sans bruit, par tous les temps, le téléphérique que seul le vent violent peut freiner, est l'artère idéale de montagne.

Cette réalité oubliée devrait entrer dans la conception des transports publics et le pouvoir politique en tenir compte pour appliquer aux téléphériques le même régime qu'aux autres routes.

Artères majeures, secondaires, locales sont à traiter différemment comme les routes virtuelles qu'elles remplacent si avantageusement.

Alors la situation financière prendrait une autre expression de santé et de solidité.

Jusqu'ici à de rares exceptions, les bourgeoisies et communes seules ont innové dans ces opérations.

Cantons et communes doivent penser et concrétiser une politique complémentaire aux efforts privés. Ceci pour réaliser deux postulats importants:

Maintenir nos populations de montagne dans leurs vallées en développant le tourisme d'hiver, complément naturel de l'agriculture durant le long hiver: 6 à 8 mois!

En plus: Avantager le bilan touristique afin qu'il corrige toujours plus le déficit de notre balance commerciale.

Ces deux objectifs sont complétés par une réalité européenne: le service aux populations des grandes villes spécialement, qui viennent rechercher chez nous ce qui manque à leur épanouissement: le silence, le soleil et l'air pur.

Je remercie Monsieur François Luyet d'avoir si heureusement complété les éléments nécessaires à l'élaboration de notre politique de la neige et du tourisme.

ROGER BONVIN

*Ancien Président de la Confédération
Chef du département de l'énergie,
transports et télécommunications*

Avant-propos

L'après-guerre a consacré l'avènement de l'ère industrielle dont l'expansion constitue l'une des causes intrinsèques de l'impulsion dynamique dont a bénéficié notre Tourisme. Tourisme qui constitue l'une des activités motrices de notre économie nationale.

Autrefois luxe et apanage de personnes au revenu élevé, le tourisme est devenu social.

Le mieux être économique produit de l'industrialisation, l'accroissement du niveau de vie et la généralisation des congés payés ont favorisé la pratique des vacances.

Parallèlement à ces progrès d'ordre pécuniaire, le désir de dépaysement, d'évasion, la découverte des sports d'hiver et leur popularité, ont accéléré le processus de développement de notre tourisme.

Ce développement implique d'importantes innovations et la définition d'une politique d'équipements adéquats afin de promouvoir une forme de villégiature d'été et d'hiver particulièrement attractive. La Suisse peut être considérée comme le pays au tourisme le plus intense d'Europe. Sa situation géographique privilégiée a identifié sa vocation et la faveur de plus en plus grande dont jouissent les sports d'hiver lui assure d'authentiques potentialités.

Elle doit donc s'efforcer de réaliser, en permanence, l'adéquation de ses structures aux nécessités de la croissance de son tourisme afin de confirmer sa véritable capacité concurrentielle dans ce domaine.

La prolifération des moyens de remontées mécaniques participe au nombre des postulats que notre tourisme doit réaliser en fonction des exigences concrètes à satisfaire. Ils constituent une des conditions essentielles de valorisation de notre action.

Cet ouvrage ne se livre pas à une analyse exhaustive des tâches accomplies ou de l'activité déployée dans ce secteur, mais à une étude circonscrite des options fondamentales qu'une industrie motrice doit mettre en œuvre

pour consolider et stimuler sa croissance. Il n'a pas la prétention de proposer des modèles voire des solutions genre panacée aux entreprises en butte à des difficultés de gestion, mais distingue des alternatives de nature à influencer leurs ajustements.

Introduction

Le tourisme de montagne aborde actuellement un tournant très important qu'il doit négocier, et bien négocier, au risque de ne plus être concurrentiel face aux possibilités toujours plus accessibles de vacances bon marché vers les plages et le soleil.

Cette étude, dans une première partie, considère le problème au plan historique et le lecteur sera peut-être surpris de constater que l'étude comparative n'envisage la situation valaisanne que par rapport au reste de la Suisse. Pourtant, ceci s'explique aisément du fait que depuis 5 ans environ, le Valais se trouve être le canton le plus important de Suisse dans le domaine des remontées mécaniques et que, d'autre part, il est celui où figure le pourcentage le plus élevé d'entreprises déficitaires.

L'interprétation des tableaux et graphiques doit être réservée, car ceux-ci sont tirés de la statistique suisse des transports qui ne recense que les entreprises au bénéfice d'une concession fédérale. Ouvrons ici une parenthèse, pour signaler que seuls les téléphériques à mouvement va-et-vient ou continu sont soumis à l'octroi d'une concession fédérale alors que l'exploitation des skilifts ne nécessite qu'une autorisation cantonale. Il ressort de ce qui précède, que les entreprises ne possédant que des skilifts ne figurent pas dans ces recensements. De plus, certaines entreprises au bénéfice d'une concession fédérale englobent dans leurs chiffres l'activité des skilifts.

Ce volet historique et statistique sera complété par une analyse succincte des entreprises déficitaires du Valais.

Dans une deuxième partie, cette étude évoquera les différentes formes de structures et d'organisation internes des sociétés ainsi que les avantages et les inconvénients de chacune d'elles. Cette analyse permettra de constater que dans la majeure partie des cas, il existe une forme d'organisation qui permet un optimum de chance de succès.

Cette thèse ne traite donc qu'un point très particulier d'un secteur d'activité voué au tourisme :

- Les remontées mécaniques;
- leur organisation;
- leur gestion;
- leur problème de rentabilité.

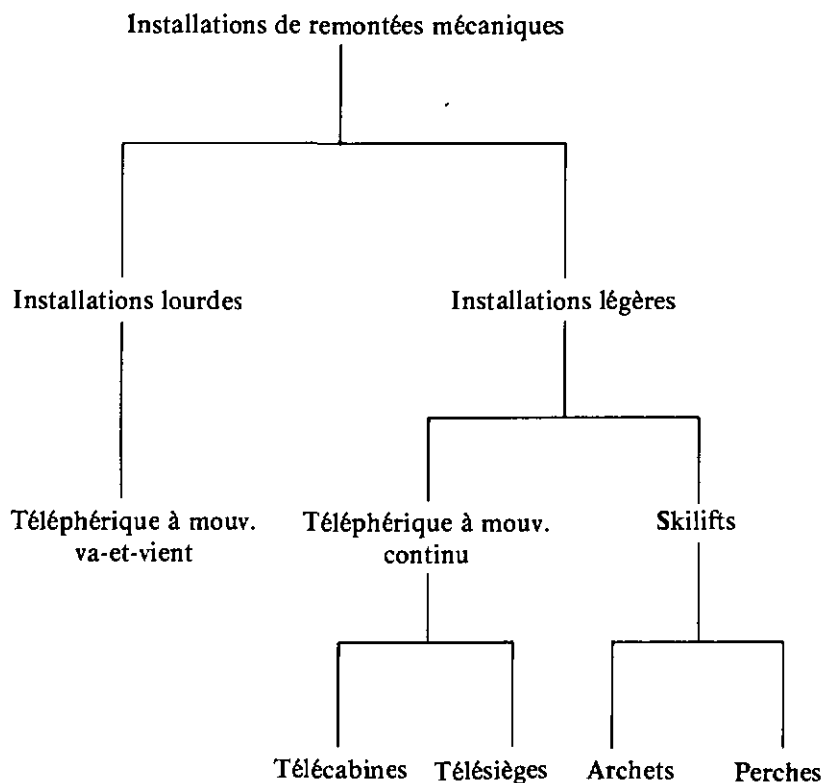
Première partie

ÉVOLUTION HISTORIQUE

Chapitre 1

Différents types d'installations utilisés

Les installations de remontées mécaniques se divisent en deux familles; les installations lourdes et les installations légères.



La première catégorie comprend les téléphériques à mouvement va-et-vient, qui, dans la majeure partie des cas possèdent 2 grandes cabines permettant de contenir 20 à 100 personnes. Ce type de transport est principalement utilisé dans les terrains difficiles et son investissement de départ est très élevé.

La deuxième catégorie comprend les téléphériques à mouvement continu, soit : les télécabines, les télésièges.

Les télécabines sont des installations à bennes fermées, de 2 à 4 places, principalement utilisées sur de longues distances dans des terrains peu escarpés. Leur investissement bien qu'élevé représente généralement un coût inférieur aux téléphériques à mouvement de va-et-vient.

Les télésièges sont des installations ouvertes, généralement à 2 places. Implantés dans des terrains plus escarpés ils desservent généralement des pistes de courtes distances. D'un coût de construction pas trop élevé et facilement rentable, ils présentent toutefois l'inconvénient d'exposer les usagers aux intempéries.

Les skilifts, installations les plus vite rentables permettent souvent de couvrir les pertes des installations lourdes dans une même entreprise.

Toutes les installations sont utilisées autant l'hiver que l'été à l'exception des skilifts et de quelques télésièges construits uniquement pour desservir une piste de ski.

Le choix de l'un de ces modes de transport est très souvent dicté par l'état du terrain, les conditions climatiques et en troisième lieu seulement par les possibilités réelles d'investissement.

Chapitre 2

La construction et ses coûts

2. 1. Evolution de la construction en nombres et en mètres

Remarquons d'abord une évolution constante de la construction et ceci, pour les différents types d'installations. Le léger ralentissement enregistré durant les années 59 et 60 n'était en fait que le signe avant-coureur d'une accélération qui se continue encore aujourd'hui. Les promoteurs et les constructeurs, grâce aux techniques et aux matériaux modernes, se lancent à la conquête des régions les plus abruptes. Ces initiatives qui impliquent de lourds investissements sont complétées par des installations légères. Ainsi des régions jusqu'ici inaccessibles sont devenues en peu de temps le paradis des skieurs.

Au point de vue de leur nombre, la construction des téléphériques à mouvement de va-et-vient s'est multipliée par 13 en 20 ans, alors que les téléphériques à mouvement continu voyaient leur nombre se multiplier par 7,5.

La distance couverte par les installations à mouvement de va-et-vient s'est multipliée par 10,50 alors que les téléphériques à mouvement continu n'enregistraient que le multiple 8. La distance s'entend entre les points d'arrêt des cabines dans les stations (mesurée sur la ligne brisée passant par les sommets des supports), pour les téléphériques à mouvements de va-et-vient et entre les points d'arrêt des sièges dans les stations extrêmes pour les téléphériques à mouvement continu. Si nous comparons les 2 types d'installation, on remarque que l'augmentation en nombre a suivi la même courbe que celle de la distance.

Toutefois, il semblerait que face aux difficultés de financement rencontrées actuellement, le nombre des installations lourdes aurait tendance à diminuer au profit d'installations moins onéreuses et d'un débit tout aussi élevé.

Régions

Sur le plan valaisan, la construction des téléphériques à mouvement de va-et-vient est, en nombre, presque semblable à la distance, en revanche, pour les installations à mouvement continu, l'évolution en nombre a été plus forte que celle de la distance.

L'évolution des installations de va-et-vient est quasi constante, à l'exception des années 63 à 65, par contre dans les installations à mouvement continu on observe une croissance de plus en plus forte.

Le Valais possède le 1/3 des installations lourdes de Suisse et un peu moins de 1/3 des installations légères.

Le graphique 1 (nombre) nous permet de mieux mesurer :

- l'évolution du nombre d'installations par type
- l'écart constant entre les 2 types pour le reste de la Suisse et l'écart toujours plus accentué pour le Valais.
- l'aplatissement de la courbe depuis 68/69 pour les installations de va-et-vient et ceci tant en Valais que dans le reste de la Suisse.
- le graphique 2 (distances) nous permet de faire les mêmes constatations que celles formulées par le graphique 1.

Tableau 1

Evolution en absolu et en % de la construction en nombre et en mètres de 1950 à nos jours

Années	Téléphonique à mouv. va-et-vient				Téléphonique à mouv. continu				TOTAL			
	N.	%	long. m.	%	N.	%	long. m.	%	N.	%	long. m.	%
1950	9	-	19688	-	30	-	40758	-	39	-	60446	-
1951	11	1,22	24078	1,22	37	1,23	49772	1,22	48	1,23	73850	1,22
1952	14	1,55	29132	1,47	42	1,40	57906	1,42	56	1,43	87038	1,44
1953	15	1,66	31072	1,58	46	1,53	63640	1,56	61	1,56	94712	1,57
1954	20	2,22	37814	1,92	57	1,90	82880	2,03	77	1,97	120694	2,00
1955	25	2,77	45786	2,33	65	2,16	93944	2,30	90	2,30	139730	2,31
1956	29	3,22	54684	2,78	72	2,40	106936	2,62	101	2,59	161620	2,67
1957	39	4,33	71514	3,63	80	2,66	121117	2,97	119	3,05	192631	3,19
1958	42	4,66	76829	3,90	86	2,86	132344	3,25	128	3,28	209173	3,46
1959	46	5,11	82803	4,21	92	3,06	140231	3,44	138	3,54	223034	3,69
1960	50	5,55	87741	4,46	96	3,20	149357	3,66	146	3,74	237098	3,92
1961	55	6,11	96505	4,90	100	3,33	155740	3,82	155	3,97	252245	4,17
1962	58	6,44	100694	5,11	111	3,70	175939	4,32	169	4,33	276633	4,58
1963	68	7,55	119330	6,06	125	4,16	196499	4,82	193	4,95	315829	5,22
1964	79	8,77	137570	6,99	134	4,46	211357	5,19	213	5,46	348927	5,77
1965	87	9,66	151944	7,72	143	4,76	224223	5,50	230	5,90	376167	6,22
1966	89	9,88	155908	7,92	150	5,00	234370	5,75	239	6,13	390278	6,46
1967	99	11,00	170916	8,68	157	5,23	243582	5,98	256	6,56	414498	6,86
1968	105	11,66	184807	9,39	164	5,46	255939	6,28	269	6,90	440746	7,29
1969	108	12,00	192884	9,80	180	6,00	280077	6,87	288	7,38	472961	7,82
1970	109	12,11	194657	9,89	201	6,70	306911	7,53	310	7,95	501568	8,30
1971	114	12,66	204680	10,40	215	7,16	326839	8,02	329	8,44	531519	8,79
1972	121	13,44	219145	11,13	226	7,53	343165	8,41	347	8,89	562310	9,30

N = nombre

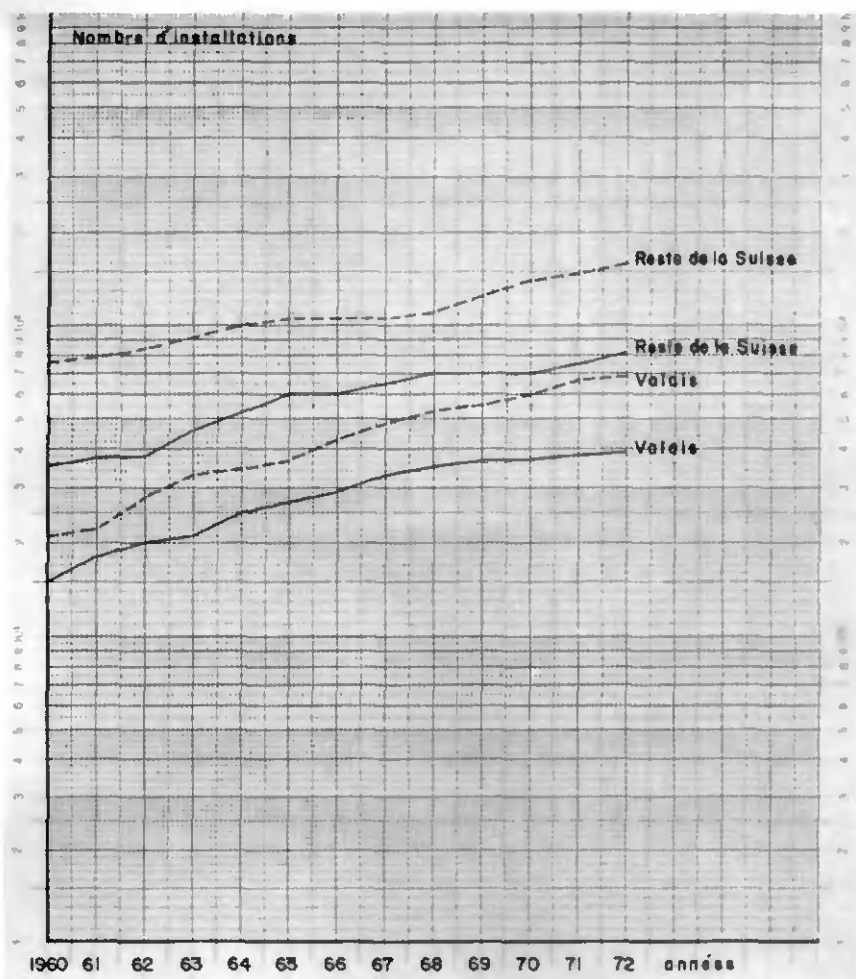
long. = longueur

% = évolution de chacune des valeurs par rapport à 1950

Tableau 2

Evolution de la construction par région

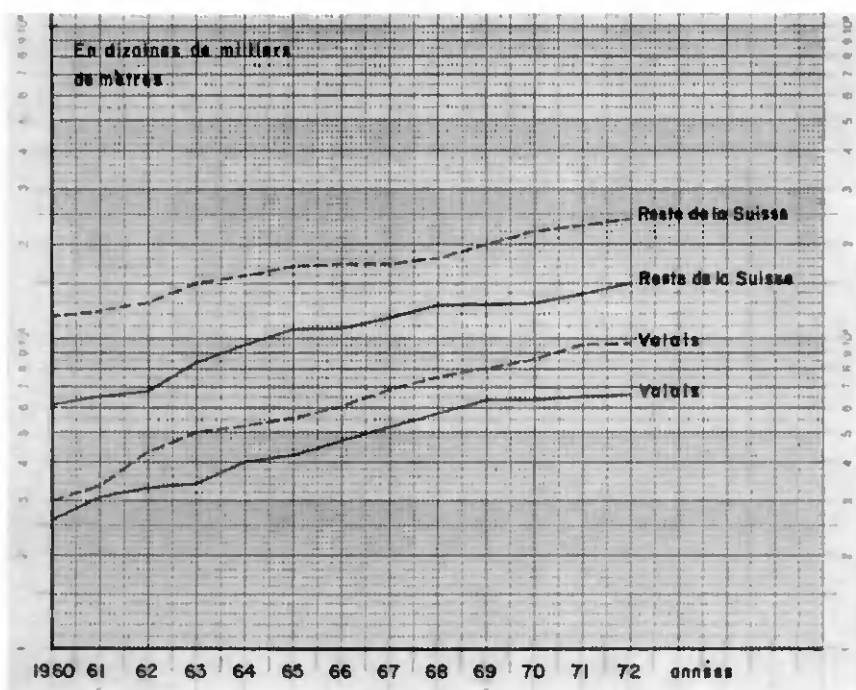
ANNÉES	REGIONS	Téléphériques à mouv. va-et-vient				Téléphérique à mouv. continu			
		N.	%	mètres	%	N.	%	mètres	%
1960	Valais	15	30	26540	30	21	22	30926	26
	Reste de la Suisse	35	70	61201	70	75	78	118431	74
	total	50	100	87741	100	96	100	149357	100
1961	Valais	18	32	31153	32	22	22	33686	22
	Reste de la Suisse	37	68	65352	68	78	78	122054	78
	total	55	100	96505	100	100	100	155740	100
1962	Valais	20	34	33509	33	28	25	43132	25
	Reste de la Suisse	38	66	67185	67	33	75	132807	75
	total	58	100	100694	100	111	100	175339	100
1963	Valais	21	31	34613	29	33	26	49248	25
	Reste de la Suisse	47	69	84717	71	92	74	147251	75
	total	68	100	119330	100	125	100	196499	100
1964	Valais	25	32	40759	30	35	26	52381	25
	Reste de la Suisse	54	68	96811	70	99	74	158976	75
	total	79	100	137570	100	134	100	211357	100
1965	Valais	27	31	43593	29	37	26	56343	25
	Reste de la Suisse	60	69	108351	71	106	74	167880	75
	total	87	100	151944	100	143	100	224223	100
1966	Valais	29	33	47557	31	43	29	61829	26
	Reste de la Suisse	60	67	108351	69	107	71	172541	74
	total	89	100	155908	100	150	100	234370	100
1967	Valais	33	33	53930	32	49	31	69793	29
	Reste de la Suisse	66	67	116986	68	108	69	173789	71
	total	99	100	170916	100	157	100	243582	100
1968	Valais	35	33	57068	31	52	32	75370	29
	Reste de la Suisse	70	67	127739	69	112	68	180569	71
	total	105	100	184807	100	164	100	255939	100
1969	Valais	37	34	63924	33	55	31	80670	29
	Reste de la Suisse	71	66	128960	67	125	69	199407	71
	total	108	100	192884	100	180	100	280077	100
1970	Valais	37	34	63924	33	61	30	86863	28
	Reste de la Suisse	72	66	130733	67	140	70	220048	72
	total	109	100	194657	100	201	100	306911	100
1971	Valais	38	33	65754	32	67	31	94682	29
	Reste de la Suisse	76	67	138926	68	148	69	232157	71
	total	114	100	204680	100	215	100	326839	100
1972	Valais	39	32	66951	31	68	30	96097	28
	Reste de la Suisse	82	68	152194	69	158	70	247068	72
	total	121	100	219145	100	226	100	343165	100



Graphique 1

Evolution de la construction en nombre par région

- Téléphériques à mouvement de va-et-vient
- - - - - Téléphériques à mouvement continu

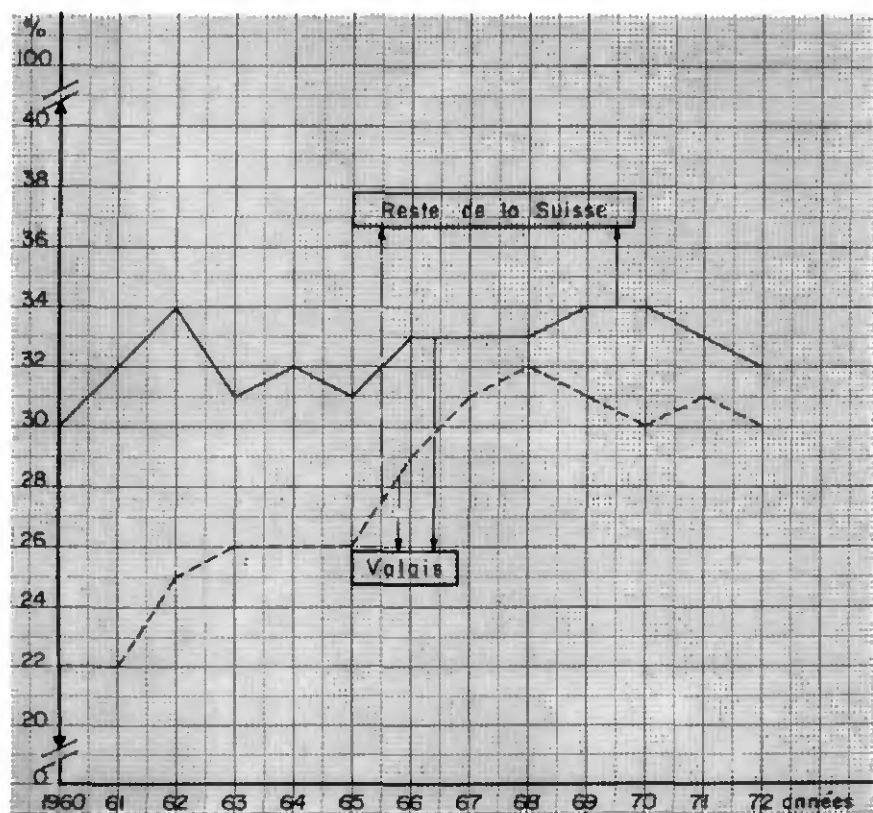


Graphique 2

Evolution de la construction en mètres de câbles par région

— — — — — Téléphériques à mouvement de va-et-vient
 - - - - - Téléphériques à mouvement continu

Evolution de la capacité de transport en nombre par installation en Valais par rapport au reste de la Suisse.



Graphique 3

Evolution en % du Valais par rapport au reste de la Suisse

Remarque: Ce tableau en % a été agrandi pour des raisons de lecture. On notera que tout ce qui se situe en dessus des différentes courbes représente la part du «reste de la Suisse» et en dessous, la part du Valais.

- Téléphériques à mouvement de va-et-vient
- - - - - Téléphériques à mouvement continu

Ce tableau comparatif en pourcentage par type d'installation démontre l'essor qu'a pris le Valais, ces dernières années, par rapport au reste de la Suisse. On constatera notamment la forte évolution des téléphériques à mouvement continu, alors que les installations lourdes semblent se stabiliser après un démarrage assez fort.

Notons plus particulièrement la part importante qu'ont pris les télésièges dans les nouvelles installations à mouvement continu. Pour certaines régions, cette implantation s'est faite au détriment des skilifts.

2. 2. Evolution financière de la construction et des amortissements

La première constatation que l'on peut établir, c'est que l'évolution que nous avons consignée, quant au nombre et aux mètres, dans nos précédents tableaux, se retrouve dans les investissements et dans les amortissements. Des directives précises ont été édictées par l'Office fédéral des Transports quant à l'établissement des comptes annuels et bilans des entreprises de téléphériques à mouvement de va-et-vient et à mouvement continu, au bénéfice d'une concession fédérale.

Un plan comptable définissant les dispositions générales pour la tenue du compte de construction et du compte amortissement a été élaboré. Ces dispositions comptables régissent toutes les entreprises et revêtent donc une importance fondamentale, c'est pourquoi nous les rapportons ci-contre afin de mieux expliciter nos références :

Dispositions générales pour la tenue du compte de construction

1. Notion du compte de construction

C'est le compte détaillé de l'article du bilan compris sous ce titre dans le chapitre de l'actif intitulé «Immobilisations». Il contient tous les objets, installations et moyens de transport appartenant à l'entreprise et servant à son exploitation.

2. Augmentation du compte de construction

(dépenses de construction pouvant être portées à l'actif)

Sont considérées comme augmentation du compte de construction :

- a) Les dépenses pour l'établissement ou l'acquisition d'installations nouvelles.

Les dépenses de remplacement d'installations complètes ou de parties d'installations indépendantes.

- b) Les dépenses pour l'agrandissement, le complètement ou la transformation d'installations existantes, en tant qu'il en est résulté une amélioration **essentielle** des installations, du point de vue économique ou dans l'intérêt de la sécurité.

Observations générales:

Les contributions des entreprises de téléphériques pour des installations restant propriété de tiers ne peuvent grever le compte de construction que si, de toutes façons, elles eussent dû les établir et si les frais peuvent être mis à la charge du dit compte.

3. Dépenses non imputables sur le compte de construction

Telles sont :

- a) Les dépenses relatives aux constructions et acquisitions qui ne sont pas considérées comme améliorations essentielles, au sens du chiffre 2 b ci-dessus.
- b) Les dépenses pour les travaux de modification d'installations existantes, pour la construction d'installations provisoires et pour la surveillance en vue de maintenir l'exploitation pendant les travaux.
- c) Les frais de fondation, notamment pour l'obtention de la concession, la constitution de la société, la recherche des capitaux nécessaires, les études et les projets préliminaires.
- d) Les contributions pour les installations restant la propriété de tiers, sous réserve des observations générales du chiffre 2, alinéa 2 ci-dessus.
- e) Les frais de démolition d'installations désaffectées.
- f) Les frais d'acquisition d'objets mobiliers qui n'atteignent pas Fr.1000.— par objet. Le mobilier, le matériel, l'outillage, les petites machines et les petits véhicules acquis pour la première fois peuvent être portés à l'actif; leur remplacement seulement si la valeur par objet dépasse Fr.1000.—.

4. Déduction du compte de construction

- a) La valeur d'établissement des installations démolies, vendues ou ne servant plus régulièrement à l'exploitation doit être portée en déduction du compte de construction. A la valeur d'inventaire ainsi déduite des objets compris dans la rubrique «Etablissement de la ligne et installations fixes» s'ajoute une quote-part des dépenses d'ordre général.
Un reliquat éventuel de valeur comptable (non couvert par les amortissements et par le produit de la vente) doit être imputé sur le compte de profits et pertes.
- b) S'il y a un surplus découlant des déductions faites au compte de construction, il doit figurer au compte de profits et pertes sous «Autres produits».

Dispositions particulières

1. Les retenues de garantie et autres engagements qui sont connus lorsque les travaux sont achevés, mais qui ne sont pas encore acquittés, doivent être ajoutés aux dépenses d'établissement et aux dettes courantes.
2. Les matériaux restant après l'achèvement d'une construction et qui furent acquis à la charge du compte de construction, doivent être portés au crédit de ce compte et imputés sur le compte d'approvisionnement de matériaux.

A. Compte de construction de téléphériques à mouvement de va-et-vient

I. Dépenses d'ordre général

1. Frais d'établissement des plans et de direction des travaux, frais de personnel des organes de direction des travaux. Dépenses courantes: matériel de bureau, imprimés, taxes, ports, ustensiles, matériel pour le relevé de plans, l'arpentage, etc., mobilier, instruments et appareils de mesure, droits et taxes, frais d'expertises et de réception.
2. Intérêts du capital de construction

II. Etablissement de la ligne et installations fixes

1. Acquisition de terrains et de droits
 - a) Frais d'acquisition des terrains (prix d'achat, frais de personnel, frais d'estimation et de justice, frais d'établissement des plans cadastraux, frais d'abornement, etc.)

- b) Droits de passage et indemnités (droits de passage de conduites électriques, frais de transformation de conduites électriques étrangères et d'autres installations, indemnités aux propriétaires de terrains voisins, frais d'avocat lors d'expropriation, etc.)
- c) Dépenses pour les pistes de skieurs
- 2. Infrastructure (terrassements, murs, assèchements et plantations, tunnels, places, routes, abords des stations)
- 3. Bâtiments
 - Bâtiment de l'exploitation (bâtiment des stations avec ou sans exploitation de restaurants, magasins, ateliers, remises, latrines, installations de chauffage et d'éclairage, installations pour l'alimentation en eau, etc.)
- 4. Installations mécaniques
 - Appareil moteur et poulies de renvoi, tendeur, y compris chariot-tendeur
 - Installations fixes et machines fixes des ateliers (appareils élévatoires, installations de soudure, etc.)
- 5. Installations électriques (courant fort)
 - Transformateurs, moteurs, conduites, appareils de distribution.
- 6. Supports intermédiaires et fondations
- 7. Câbles tracteurs et câbles-lest
- 8. Câbles porteurs
- 9. Câbles tendeurs
- 10. Câbles auxiliaires
- 11. Poulies
- 12. Installations téléphoniques et de signalisation, partie courant faible des installations de commande à distance

III. Moyens de transport

- 1. Cabines, suspensions et chariots
- 2. Cabines auxiliaires

IV. Objets mobiliers

Ameublement et machines de bureau, autres machines (mobiles) pour l'entretien, ustensiles et outillage, véhicules, engins de sauvetage, etc.

B. Compte de construction des téléphériques à mouvement continu

I. Dépenses d'ordre général

1. Frais d'établissement des plans et de direction des travaux, frais de personnel des organes de direction des travaux, dépenses courantes: matériel de bureau, imprimés, taxes, ports, ustensiles, matériel pour le relevé de plans, l'arpentage, etc., mobilier, instruments et appareils de mesure, droits et taxes, frais d'expertises et de réception.
2. Intérêts du capital de construction.

II. Etablissement de la ligne et installations fixes

1. Acquisition de terrains et de droits
 - a) Frais d'acquisition des terrains (prix d'achat, frais de personnel, frais d'estimation et de justice, frais d'établissement des plans cadastraux, frais d'abonnement, etc.)
 - b) Droits de passage et indemnités (droits de passage de conduites électriques, frais de transformation de conduites électriques étrangères et d'autres installations, indemnités aux propriétaires de terrains voisins, frais d'avocat lors d'expropriation, etc.)
2. Infrastructure (terrassements, murs, assèchements et plantations, tunnels, places, routes, abords des stations)
3. Bâtiment

Bâtiment de l'exploitation (bâtiment des stations avec ou sans exploitation de restaurants, magasins, ateliers, remises, latrines, installations de chauffage et d'éclairage, installations pour l'alimentation en eau, etc.)
4. Installations mécaniques
 - a) des stations motrices (treuil, rails et branchements pour le dépôt des cabines et sièges)
 - b) des stations de renvoi (poulie de renvoi et tendeur, rails et branchements pour le dépôt des cabines et sièges)
 - c) Installations fixes et machines fixes des ateliers (appareils élévatoires, installations de soudure, etc.)
5. Installations électriques (courant fort)

Transformateurs, moteurs, conduites, appareil de distribution, etc.
6. Supports intermédiaires et fondations
7. Câbles porteurs
8. Câbles moteurs
9. Câbles tracteurs

10. Câbles tendeurs
11. Câbles auxiliaires
12. Poulies de support et d'appui
13. Installations téléphoniques et de signalisation, partie à courant faible des installations de commandes à distance

III. Moyens de transport

1. Sièges
 2. Cabines
 3. Caissons à marchandises
 4. Dispositifs de remorque des skieurs
 5. Cabines auxiliaires
- } avec dispositifs de serrage ou d'accouplement

IV. Objets mobiliers

Ameublement et machines de bureau, autres machines (mobiles) pour l'entretien, ustensiles et outillage, véhicules, engins de sauvetage, etc.

Schéma du compte de construction

Rubriques	Etat à fin 19	Modifications pour 19		Etat à fin 19
		Augmentation	Diminution	
	Fr.	Fr.	Fr.	Fr.
.....				
.....				
.....				
Total				

Tableau 3

Taux d'amortissements autorisés selon les dispositions générales de l'Office fédéral des Transports

Téléphériques à mouvement de va-et-vient		Téléphériques à mouvement continu	
Désignation des installations	Taux d'amortissement	Désignation des installations	Taux d'amortissement
1. Dépenses d'ordre général	2%	1. Dépenses d'ordre général	2%
2. Acquisition de terrains et de droits 1)	2%	2. Acquisition de terrains et de droits 1)	2%
3. Infrastructure	2%	3. Infrastructure	2%
4. Bâtiment	3%	4. Bâtiment	3%
5. Installations mécaniques	4%	5. Installations mécaniques	4%
6. Installations électriques	4%	6. Installations électriques	4%
7. Supports intermédiaires et fondations.	2,5%	7. Supports intermédiaires et fondations.	
8. Câbles porteurs	4%	supports intermédiaires en bois	15%
9. Câbles de traction et câbles-lest.	20%	métalliques	2,5%
10. Câbles tendeurs	20%	8. Câbles porteurs	5%
11. Câbles auxiliaires	10%	9. Câbles moteurs	25%
12. Poulies	12%	10. Câbles de traction	25%
13. Installations téléphoniques et de signalisation.	4%	11. Câbles tendeurs	20%
14. Cabines, suspensions et chariots	5%	12. Câbles auxiliaires	10%
15. Cabines auxiliaires	3%	13. Poulies de support et d'appui	12%
16. Objets mobiliers	5%	14. Installations téléphoniques et de signalisation	4%
		15. Sièges	15%
		16. Cabines	10%
		17. Caissons à marchandises	10%
		18. Dispositifs de remorquage	20%
		19. Cabines auxiliaires	3%
		20. Objets mobiliers	5%

1) (à l'exception des terrains, en tant qu'ils sont sans valeur commerciale)

L'amortissement afférent au compte de construction a évolué d'une manière parallèle. Le fléchissement enregistré en 1971 résulte d'un manque de données, la statistique fédérale des transports ne mentionnant pas le chiffre pour: Morgins-le-Corbeau, Ftan-Natéas et Vercorin-le Crêt-du-Midi (cette dernière installation étant alors en faillite.)

En valeur absolue, le Valais marque une propension à une hausse plus forte que celle du reste de la Suisse, elle est surtout plus saccadée comme l'indique la courbe de construction.

Les amortissements également, ont une tendance à la hausse plus accusée que dans le reste de la Suisse (voir graphique 5).

Par rapport aux charges totales, le pourcentage avéré indique une forte majoration en Valais pour les années 64/65 et une stagnation pour le R. CH durant la même période.

Le graphique en % nous donne une idée précise de ces fluctuations.

On ne peut pas toujours, à l'aide de chiffres, étalonner une évolution, c'est pourquoi il est indiqué de rester prudent dans leur interprétation.

Evolution des comptes de construction, d'amortissement et de la valeur au bilan par région.

Tableau 4 Comptes de construction

Années	Valais		Reste de la Suisse		Suisse	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
1960	19515023	18	91948048	82	111463071	100
1961	24200071	19	101896973	81	126097044	100
1962	29153564	21	111675817	79	140829381	100
1963	40523014	23	133870796	77	174393810	100
1964	45374915	21	170801084	79	216175999	100
1965	49185727	19	204370975	81	253556702	100
1966	73385636	24	227274586	76	300660222	100
1967	81264303	23	266725939	77	347990242	100
1968	102712750	26	286813220	74	389525970	100
1969	115653197	27	315871426	73	431524623	100
1970	143184570	29	342802026	71	485986596	100
1971	* 142490271	28	371236143	72	513726414	100
1972	166272063	28	421650948	72	587923011	100

Tableau 5 Comptes d'amortissement

Années	Valais		Reste de la Suisse		Suisse	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
1960	4746105	15	27455557	85	32201662	100
1961	6265911	16	31893671	84	38159582	100
1962	7762475	17	36984202	83	44746677	100
1963	10143978	19	42841774	81	52985752	100
1964	12693943	20	49848640	80	62542583	100
1965	14915500	20	58528007	80	73443507	100
1966	18031470	21	66280651	79	84312121	100
1967	21459090	22	76987947	78	98447037	100
1968	24432418	22	88088646	78	112521064	100
1969	29633689	22	102371847	78	132005536	100
1970	36160094	23	117769522	77	153929616	100
1971	42756031	24	135937442	76	178693473	100
1972	49789250	24	154840754	76	204630004	100

Tableau 6 Valeurs au bilan

A N N E E S	V A L A I S		Reste de la Suisse		Suisse	
	Frs.	%	Frs.	%	Frs.	%
1960	14768918	19	64492491	81	79261409	100
1961	17934160	20	70003302	80	87937462	100
1962	21391089	22	74691615	78	96082704	100
1963	30379036	25	91029022	75	121408058	100
1964	32680972	21	120952444	79	153633416	100
1965	34270227	19	145842968	81	180113195	100
1966	55354166	26	160993935	74	216348101	100
1967	59805213	24	189737992	76	249543205	100
1968	78280332	28	198724574	72	277004306	100
1969	86019508	29	213499579	71	299519087	100
1970	107024476	32	225032504	68	332056980	100
1971	99734240	30	235298701	70	335032941 *	100
1972	116482813	30	266810184	70	383293007 *	100

* Sans Morgins-Le Corbeau, Ftan-Natéas, Vercorin-Crêt-du-Midi.

Régions	A N N E E S												
	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
Valais A	24	26	27	25	28	30	25	26	24	26	25	30	29
B	76	74	73	75	72	70	75	74	76	74	75	70	71
A+B	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Reste de la													
Suisse A	30	31	33	32	29	29	29	29	31	32	34	37	37
B	70	69	67	68	71	71	71	71	69	68	66	63	63
A+B	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Suisse A	29	30	32	30	29	29	28	28	29	31	32	35	34
B	71	70	68	70	71	71	72	72	71	69	68	65	66
A+B	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Tableau 7

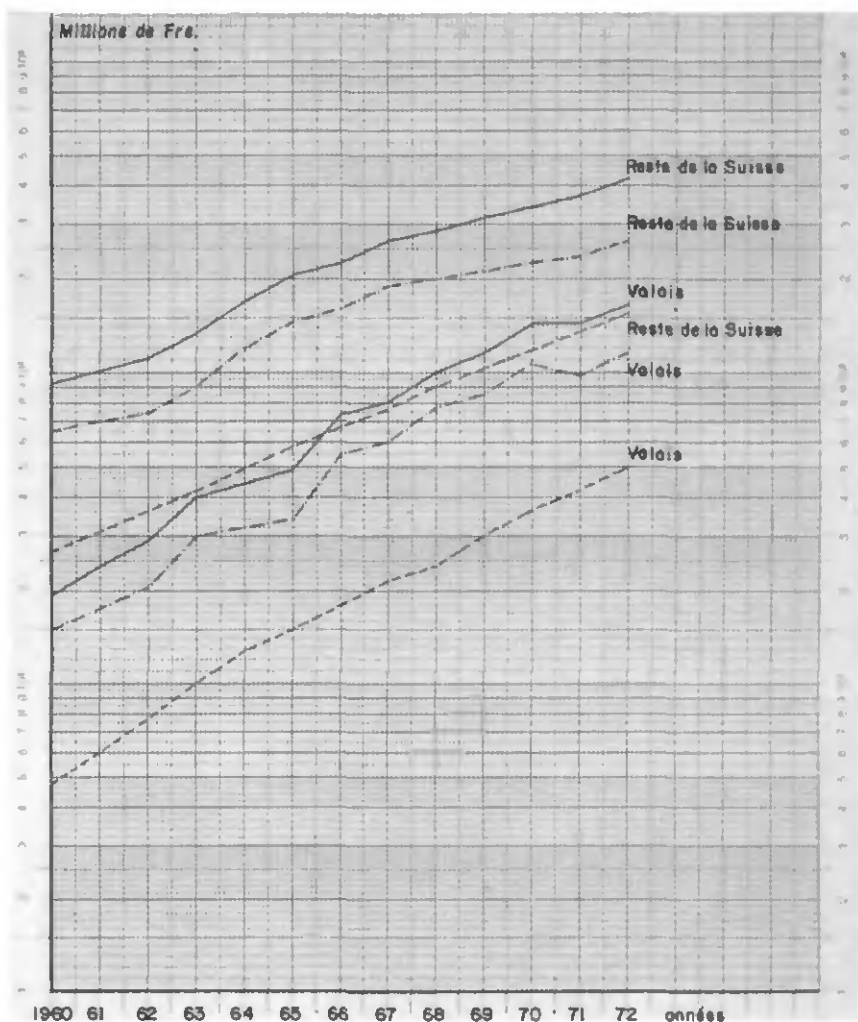
Evolution par région des amortissements, de la valeur au bilan par rapport au compte construction en %

A = Amortissement

= Compte de construction

B = Valeur au bilan

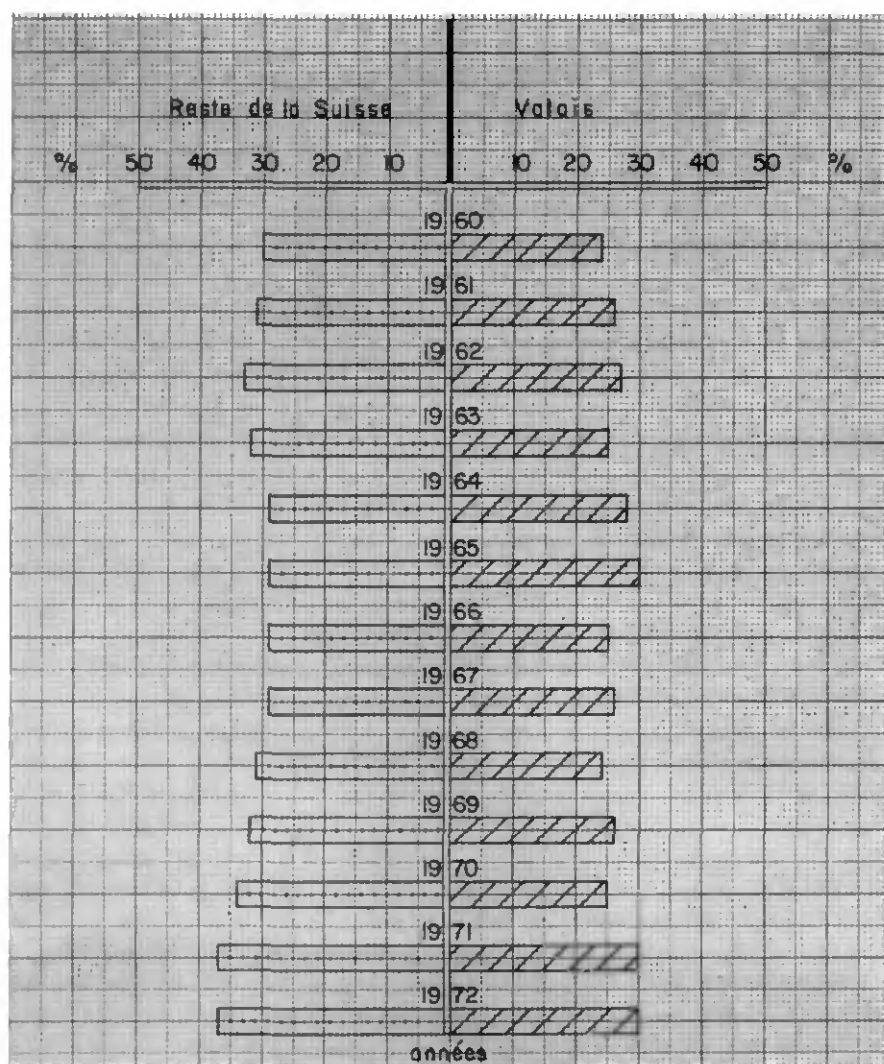
A+B = Amortissement + valeur au bilan



Graphique 4

Evolution des comptes de construction, d'amortissement et de la valeur au bilan par région

- Compte de construction
- - - - - Compte de la valeur au bilan
- . - . - . - - - - - Compte d'amortissement



Graphique 5 Evolution en % de la valeur d'amortissement par rapport au compte de construction, par région. (Compte de construction = 100%)



Amortissement Valais



Amortissement reste de la Suisse

Les % de l'année 1971/1972 sont faussés par le fait que les chiffres utilisés ne comprennent pas les installations suivantes : Morgins-Le Corbeau, Vercorin-Le Crêt-du-Midi.

Chapitre 3

Capacité horaire

L'accroissement du nombre d'installations développe, ipso facto, la capacité de transport :

a) sur le plan suisse, on observe que le 1/3 des installations sont des installations lourdes et les 2/3 des installations légères.

Néanmoins, une forte augmentation des installations lourdes est à enregistrer entre 1964 et 1968.

Le tableau se rapportant à la capacité horaire nous dénombre cette capacité de transport par région et par type d'installation.

Il nous permet de constater, une fois de plus, l'avance considérable prise par les installations légères au détriment des installations lourdes.

En Valais notamment, la prédominance des installations lourdes est très marquée durant les années 64/65, cette prédominance va se répercuter, les années suivantes, sur l'ensemble de la Suisse, pour accuser, depuis 1969, une diminution au profit des installations légères.

Ce phénomène, bien que généralisé, est plus marqué en Valais où la nécessité de desservir les champs de ski par des moyens plus courts, plus légers et moins dispendieux s'est imposée plus vite. Le graphique 6 nous en donne la mesure en transcrivant cette augmentation des installations lourdes de 64 à 68 et leur nette régression, tandis que se multiplient les installations légères, lesquelles, en Valais, ont proliféré d'une manière plus considérable que dans le reste de la Suisse.

Le graphique en pourcentage nous révèle exactement ces tendances.

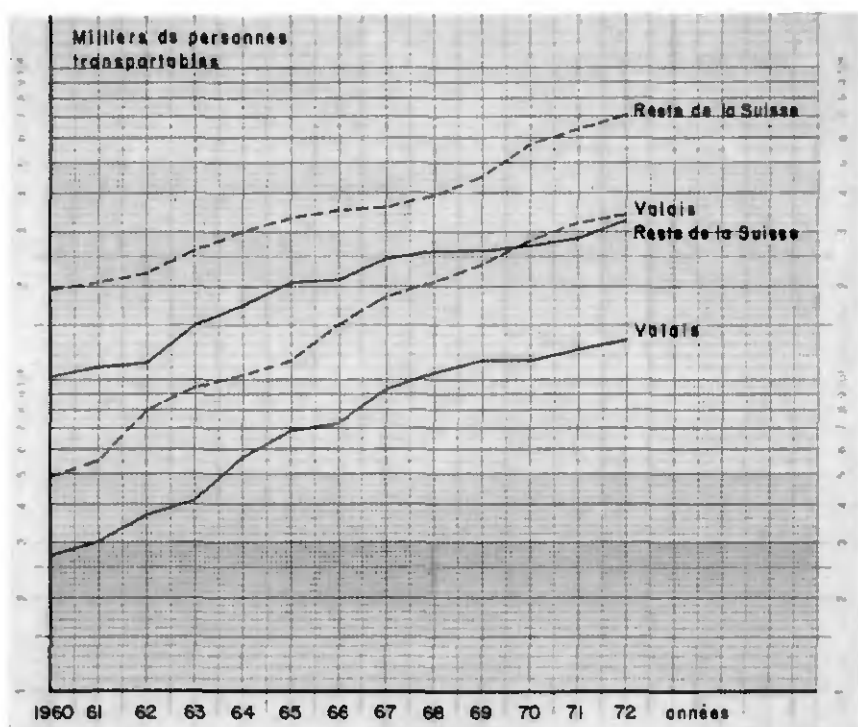
Tableau 8

Capacité horaire dans un sens

Années	Types	Nombre de personnes transportables à l'heure.					
		Valais	%	Reste de Suisse	%	Suisse	%
1960	A	2785	36	10155	34	12940	34
	B	4885	64	19685	66	24570	66
	total	7670	100	29840	100	37510	100
1961	A	3060	35	10825	34	13885	35
	B	5595	65	20655	66	26250	65
	total	8655	100	31480	100	40135	100
1962	A	3750	32	11405	34	15155	33
	B	7975	68	22205	66	30180	67
	total	11725	100	33610	100	45335	100
1963	A	4125	31	15170	36	19295	35
	B	9345	69	26581	64	35926	65
	total	13470	100	41751	100	55221	100
1964	A	5700	36	17730	37	23430	37
	B	10285	64	29791	63	40076	63
	total	15985	100	47521	100	63506	100
1965	A	6860	37	20670	38	27530	38
	B	11585	63	33111	62	44696	62
	total	18445	100	53781	100	72226	100
1966	A	7220	32	20942	37	28162	36
	B	15121	68	35271	63	50392	64
	total	22341	100	56213	100	78554	100
1967	A	9150	33	24532	40	33682	38
	B	18557	67	36659	60	55216	62
	total	27707	100	61191	100	88898	100
1968	A	10500	34	25742	40	36242	38
	B	20387	66	39191	60	60028	62
	total	31337	100	64933	100	96270	100
1969	A	11600	33	26022	36	37622	35
	B	23780	67	45327	64	69107	65
	total	35380	100	71349	100	106729	100
1970	A	11600	29	27322	33	38922	32
	B	28195	71	56170	67	84365	68
	total	39795	100	83492	100	123287	100
1971	A	12340	28	28677	31	41017	30
	B	32285	72	63034	69	95319	70
	total	44625	100	91711	100	136336	100
1972	A	13135	28	33274	32	46409	30
	B	34195	72	72091	68	106286	70
	total	47330	100	105365	100	152695	100

A = téléphériques à mouvement de va-et-vient

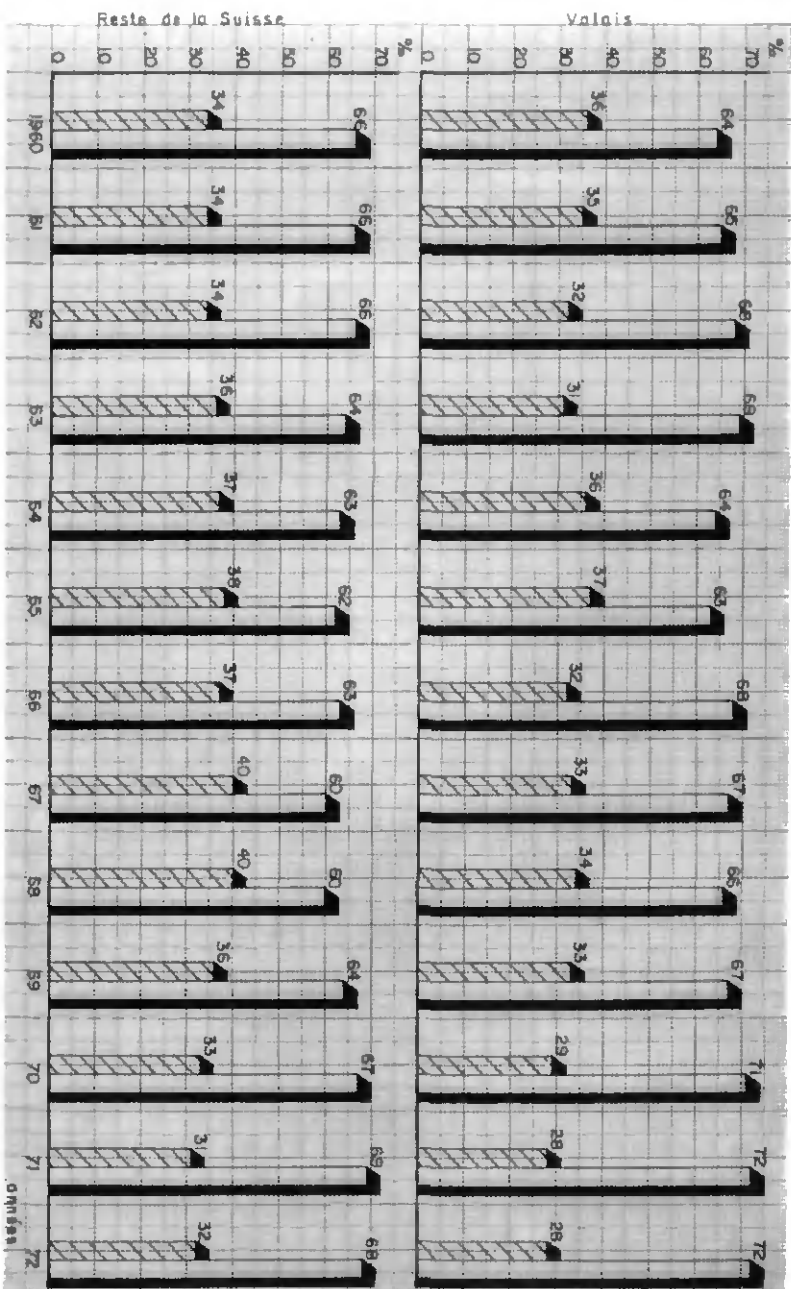
B = téléphériques à mouvement continu



Graphique 6

Capacité horaire dans un sens par région et par type d'installation

————— Téléphériques à mouvement de va-et-vient
 - - - - - Téléphériques à mouvement continu



Graphique 7

Evolution de la capacité horaire en % par région et par type d'installation



Téléphériques à mouvements de va-et-vient



Téléphériques à mouvement continu

Chapitre 4

Jours d'exploitation

Cette notion est définie comme suit par l'Office fédéral des Transports, dans son formulaire d'enquête :

«Eté du 1.5. au 31.10. Hiver du 1.1. au 30.4. et du 1.11. au 31.12. de l'année civile (ou date du changement de système pour les compagnies qui utilisent le skilift en hiver). Les jours pendant lesquels le téléphérique ne fonctionne que pour la revision, ne comptent pas comme jours d'exploitation».

Pour les installations lourdes, on observe une corrélation des jours d'exploitation d'hiver et d'été avec un taux de croissance identique.

Quant aux installations légères, elles enregistrent, chaque année, dès 1965, une avance croissante par rapport à l'été. Cette progression résulte de la faveur de plus en plus grande dont jouit le ski, mais également du fait que les installations légères, particulièrement les télésièges, ont prédominé.

On constate notamment, pour le téléphérique va-et-vient, une progression constante des jours d'exploitation avec un ralentissement depuis 1969. En revanche l'équilibre des jours d'exploitation entre l'été et l'hiver est cohérent.

En ce qui concerne le téléphérique à mouvement continu, il accuse une croissance constante également, avec toutefois une forte intensification en 1972.

Alors que l'exploitation estivale suit une courbe de croissance normale, comme pour le téléphérique à mouvement de va-et-vient, l'exploitation hivernale subit une augmentation particulièrement sensible, surtout depuis 1968.

Sur le plan régional, la progression entre l'été et l'hiver est équilibrée, jusqu'en 1967, année où le Valais voit l'activité hivernale déployée par ses installations se traduire par une réjouissante tendance à la hausse.

Le Valais dénombre presque le 1/3 des jours d'exploitation recensés en Suisse. Cette proportion importante procède avant tout des flux touristiques hivernaux.

Les graphiques 8 et 9, l'un en valeur absolue, l'autre en pourcentage démontrent la disparité qui s'accroît entre l'activité estivale et hivernale et témoignent des aptitudes, voire de la vocation du Valais pour les sports d'hiver.

Ce processus aura une influence primordiale quant à l'organisation et à la gestion des entreprises de remontées mécaniques lesquelles se trouvent placées dans la nécessité de coordonner et de promouvoir la construction d'installations d'hiver exploitées et amorties sur 5 mois.

Tableau 9 Nombre de jours d'exploitation par type d'installation

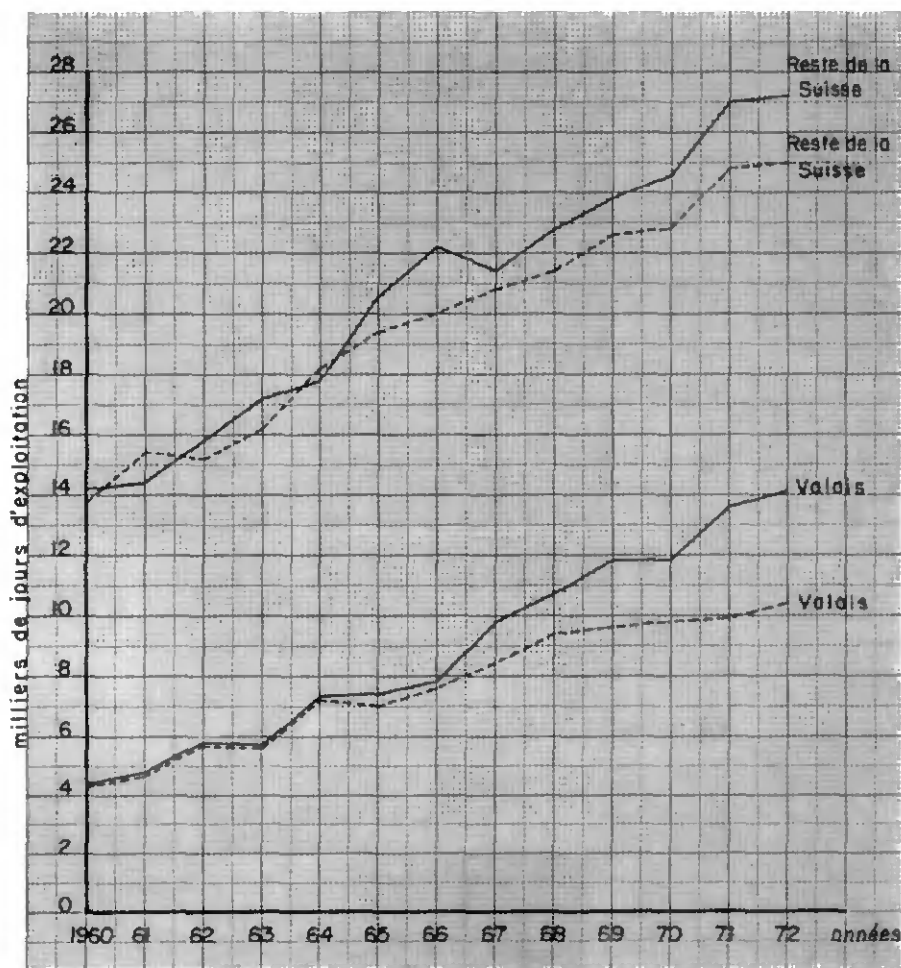
AN NÉES	JOURS D'EXPLOITATION								
	Télé.v-a-et-vient			téléphérique continu			total		
	été	hiver	total	été	hiver	total	été	hiver	total
1960	7104	6908	14012	11143	11701	22844	18247	18609	36856
1961	8203	7672	15875	11928	11483	23411	20131	19155	39286
1962	8822	8657	17479	12141	13044	25185	20963	21701	42664
1963	9383	9246	18629	12706	13777	26483	22089	23023	44812
1964	11327	10770	22097	14226	14602	28828	25553	25372	50925
1965	12437	11751	24188	13957	16273	30230	26394	28024	54418
1966	13139	12606	25745	14447	17461	31908	27586	30067	57653
1967	14252	13528	27780	15105	17875	32980	29357	31403	60760
1968	15652	14676	30328	15237	18889	34126	30889	33565	64454
1969	16280	15232	31512	16176	20526	36702	32456	35758	68214
1970	16456	15057	31513	16335	21558	37893	32791	36615	69406
1971	16998	15726	32724	17759	25024	42783	34757	40750	75507
1972	17427	16282	33709	17927	24970	42897	35354	41252	76606

Tableau 10

Nombre de jours d'exploitation par région et par période

A N N E E S	JOURS D'EXPLOITATION											
	V A L A I S						RESTE DE LA SUISSE					
	été	%	hiver	%	total	%	été	%	hiver	%	total	%
1960	4350	24	4360	23	8710	24	13897	76	14249	77	28146	76
1961	4748	24	4729	25	9477	24	15383	76	14426	75	29809	76
1962	5726	27	5846	27	11572	27	15237	73	15855	73	31092	73
1963	5717	26	5746	25	11463	26	16372	74	17277	75	33349	74
1964	7434	29	7374	29	14808	29	18119	71	17998	71	36117	71
1965	7021	27	7413	26	14434	27	19373	73	20611	74	39984	73
1966	7627	28	7832	26	15459	27	19959	72	22235	74	42194	73
1967	8529	29	9814	31	18343	30	20828	71	21589	69	42417	70
1968	9443	31	10700	32	20143	31	21446	69	22865	68	44311	69
1969	9781	30	11864	33	21645	32	22675	70	23894	67	46569	68
1970	9816	30	11846	32	21662	31	22975	70	24769	68	47744	69
1971	9980	29	13654	33	23634	31	24777	71	27096	67	51873	69
1972	10426	29	14092	34	24518	32	24928	71	27160	66	52088	68

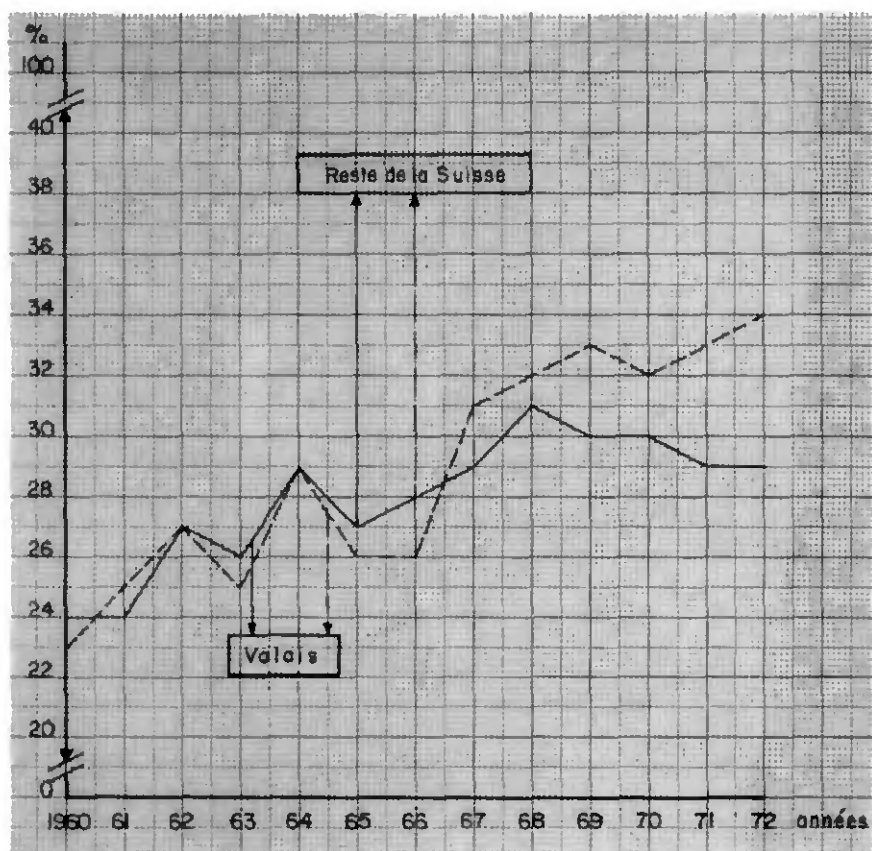
Remarque: les % représentent la comparaison entre les deux régions géographiques pour les mêmes périodes



Graphique 8

Evolution du nombre de jours d'exploitation par région et par période

———— Hiver
 - - - - - Été



Graphique 9

Evolution du nombre de jours d'exploitation en %

(Valais par rapport au reste de la Suisse, voir remarque du graphique 3)

————— Eté
 - - - - - Hiver

Chapitre 5

Les personnes transportées

Cette notion est définie par l'Office fédéral des Transports dans son formulaire d'enquête, comme suit :

«Les données relatives aux personnes transportées et aux produits correspondants doivent être déterminées sur les mêmes bases. S'il n'est pas possible de séparer les recettes de l'installation avec concession fédérale et celles d'une installation avec autorisation cantonale, le trafic de cette dernière sera indiqué séparément».

Sur le plan général, le rapport du nombre de personnes transportées entre l'été et l'hiver est approximativement de $1/3$ - $2/3$. Cette proportion ne se vérifie pas en ce qui concerne les installations lourdes et légères. Dans le cas des installations lourdes, la proportion de $2/5$ l'été et $3/5$ l'hiver est assez stable, bien que l'on observe, ces dernières années, une progression de la fréquentation hivernale au détriment de l'été.

Cette progression coïncide principalement avec la généralisation des installations légères et résulte de l'importance qu'elles ont prises.

Pour les installations légères, le rapport de $1/3$ l'été et $2/3$ l'hiver s'est très vite transformé en $1/4$ - $3/4$ et même de 1968 à 1970 de $1/5$ - $4/5$ pour se fixer ces dernières années à $1/4$ - $3/4$.

On ne soulignera jamais assez l'importance de plus en plus grande que revêt la construction de télésièges pour remplacer les skilifts en zones prioritaires. L'avantage de ce type d'installation est considérable car il n'entrave pas la pratique du ski sur les pistes puisqu'il est possible de skier sous les installations. D'un mécanisme et d'un entretien facile il est, en outre, très rapidement rentable et permet de couvrir les déficits des installations lourdes de départ qui nécessitent de gros investissements et sont généralement obérées.

De plus en plus, les entreprises de remontées mécaniques possédant des installations lourdes, devront diversifier leur équipement afin d'assurer un

équilibre rationnel entre les deux types d'installation. Pondération qui se traduira par une meilleure rentabilité et de meilleures prévisions budgétaires.

Les graphiques 10 et 11 nous donnent une image cohérente des phénomènes explicités ci-dessus. Nous pouvons, entre autres, remarquer la prédominance du trafic d'hiver des téléphériques à mouvement continu, alors que, l'été le téléphérique à mouvement de va-et-vient reste le moyen de transport à câble le plus utilisé.

Sur le plan valaisan, ce phénomène est encore plus révélateur lorsqu'on sait que le nombre de personnes transportées l'été s'est multiplié par 5 en 12 ans, alors que l'hiver ce multiple est 8.

Quant au reste de la Suisse, le multiple est de 3 pour l'été et de 3 pour l'hiver.

Le nombre de personnes transportées représente, en Valais, environ le 1/5e du total suisse, pour l'été, cette proportion est de 1/3 pour l'hiver.

C'est dire que le Valais transporte le 30% des usagers de téléphériques.

Le graphique 12, indiquant les pourcentages, témoigne de l'évolution commentée dans ce chapitre.

Le graphique 13, en valeur absolue, constate la progression constante des personnes transportées en Valais, pendant l'été, progression plus accentuée encore pendant l'hiver.

Ce même graphique nous autorise à affirmer que le Valais transporte en hiver autant de personnes que le reste de la Suisse durant tout l'été.

Cette évaluation a permis d'ailleurs au Valais, à partir des années 68 d'occuper le rang de canton le plus important de Suisse en matière de remontées mécaniques. Cette accélération qui a été estimée à 50% de la capacité en trafic hivernal (*) réside principalement dans l'importance et la cadence des investissements au cours de ces dernières années.

(*) exposé de M. C. Pfund, directeur UST, assemblée générale Davos 1972.

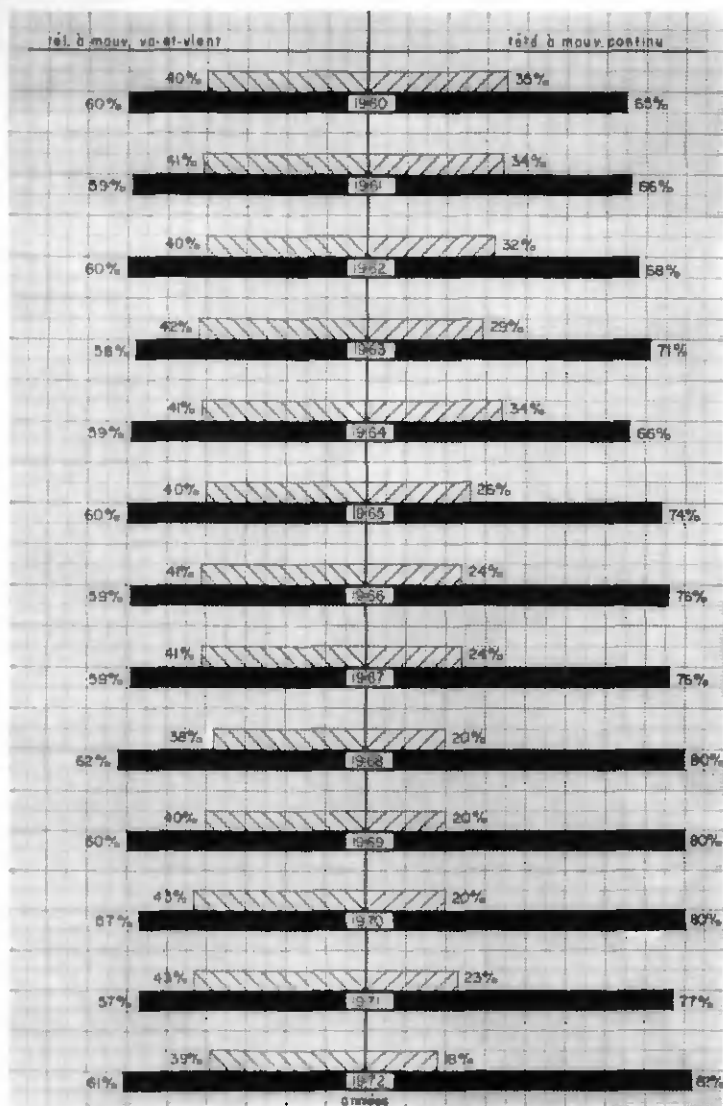
Tableau 11

Evolution du nombre de personnes transportées par type d'installation et par région

Années	Nombre de personnes transportées					
	téléphériques à mouv. de va-et-vient					
	été	%	hiver	%	total	%
1960	2328433	40	3651947	60	5980380	100
1961	2890111	41	4163636	59	7053747	100
1962	3241854	40	4860421	60	8102275	100
1963	3164690	42	4451952	58	7616642	100
1964	4022518	41	5870546	59	9893064	100
1965	4637453	40	6876885	60	11514338	100
1966	5321998	41	7763797	59	13085795	100
1967	6300701	41	8944004	59	15244705	100
1968	5952993	38	9810955	62	15763948	100
1969	7198388	40	10977346	60	18175734	100
1970	7867548	43	10326727	57	18194275	100
1971	9189601	43	12357505	57	21547108	100
1972	8253053	39	13101493	61	21354546	100

Années	Nombre de personnes transportées					
	téléphérique à mouvement continu					
	été	%	hiver	%	total	%
1960	3232415	35	6075480	65	9307895	100
1961	3871722	34	7501416	66	11373138	100
1962	4075983	32	8592934	68	12668917	100
1963	4062595	29	9839545	71	13902140	100
1964	4910230	34	9380609	66	14290839	100
1965	4574092	26	13332138	74	17906230	100
1966	5108319	24	15876715	76	20985034	100
1967	5421934	24	17019995	76	22441929	100
1968	4901914	20	19880872	80	24782786	100
1969	5691421	20	22703687	80	28395108	100
1970	5965026	20	23650077	80	29615103	100
1971	7460364	23	25264089	77	32724453	100
1972	6089304	18	26343864	82	32433168	100

A N N E E S	Nombre de personnes transportées					
	TOTAL GENERAL					
	été	%	hiver	%	total	%
1960	5560848	36	9727427	64	15288275	100
1961	6761833	37	11665052	63	18426885	100
1962	7317837	35	13453355	65	20771192	100
1963	7227285	34	14291497	66	21518782	100
1964	8932748	37	15251155	63	24183903	100
1965	9211545	31	20209023	69	29420568	100
1966	10430317	31	23640512	69	34070829	100
1967	11722635	31	25963999	69	37686634	100
1968	10854907	27	29691827	73	40546734	100
1969	12889809	28	33681033	72	46570842	100
1970	13832574	29	33976804	71	47809378	100
1971	16649965	31	37621594	69	54271559	100
1972	14342357	27	39445357	73	53787714	100



Graphique 10

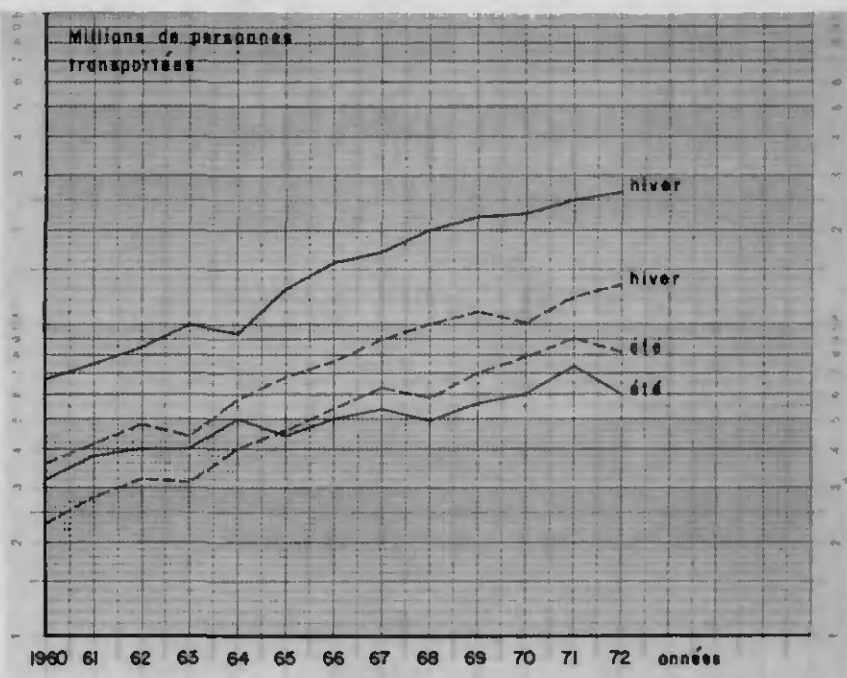
Evolution du nombre de personnes transportées par type d'installation et par période



Eté



Hiver



Graphique 11

Evolution du nombre de personnes transportées par type d'installation et par période

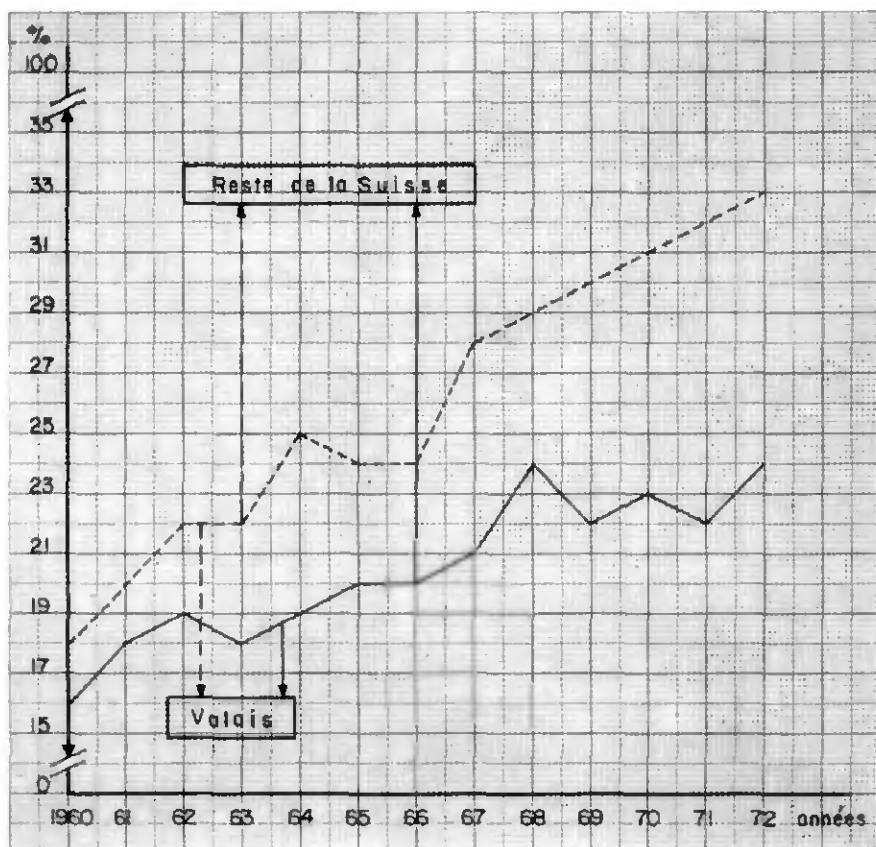
- Téléphériques à mouvement continu
- - - - - Téléphériques à mouvement de va-et-vient

Tableau 12

Evolution du nombre de personnes transportées par région et par période

Années	Nombre de personnes				transportées							
	Valais				Reste de la Suisse							
	été	%	hiver	%	total	%	été	%	hiver	%	total	%
1960	887238	16	1762293	18	2649531	17	4673610	84	7965134	82	12638744	83
1961	1197726	18	2292702	20	3490428	19	5564107	82	9372350	80	14936457	81
1962	1426506	19	2963148	22	4389654	21	5891331	81	10490207	78	16381538	79
1963	1282485	18	3259547	22	4542032	21	5944800	82	11031950	78	16976750	79
1964	1679239	19	3852776	25	5532015	23	7253509	81	11398379	75	18651888	77
1965	1801741	20	4782739	24	6584480	22	7409804	80	15426284	76	22836088	78
1966	2115210	20	5664576	24	7779786	23	8315107	80	17975936	76	26291043	77
1967	2502448	21	7353329	28	9855777	26	9220187	79	18610670	72	27830857	74
1968	2609939	24	8670738	29	11280677	28	8244968	76	21021089	71	29266057	72
1969	2862209	22	9969700	30	12831909	28	10027600	78	23711333	70	33738933	72
1970	3140016	23	10384055	31	13524071	28	10692558	77	23592749	69	34285307	72
1971	3681407	22	11858025	32	15539432	29	12968558	78	25763569	68	38732127	71
1972	3478137	24	12892519	33	16370656	30	10864220	76	26552838	67	37417058	70

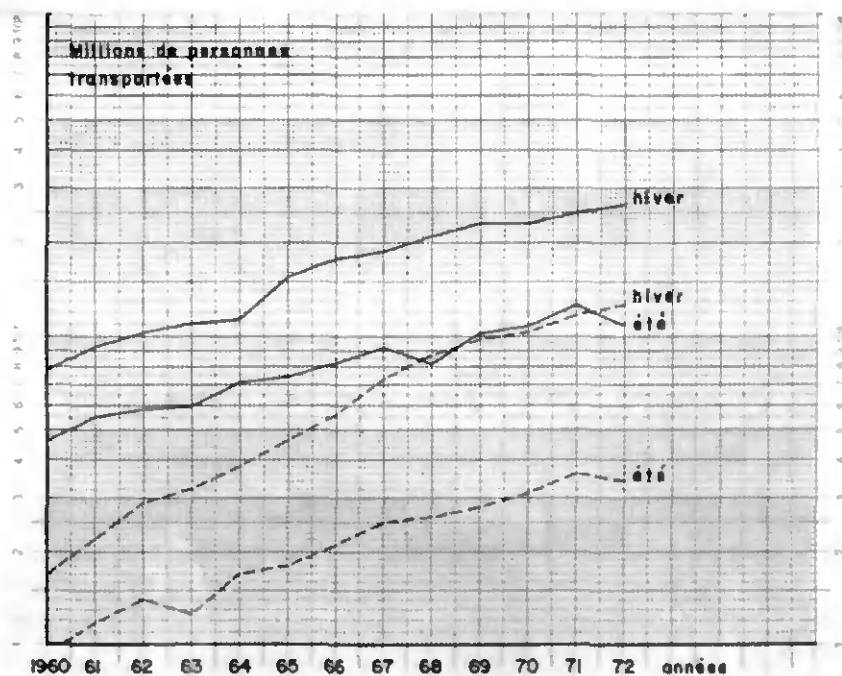
— les % sont une comparaison entre les deux régions géographiques pour les mêmes périodes



Graphique 12

Evolution du nombre de personnes transportées en % par période et par région
 (Valais par rapport au reste de la Suisse, voir remarque graphique 3)

————— Eté
 - - - - - Hiver



Graphique 13

Evolution du nombre de personnes transportées par région et par période

— Reste de la Suisse
 - - - Valais

Chapitre 6

Les charges d'exploitation

Les pages précédentes ont mis en évidence le problème de l'évolution abordé sous l'angle technique. Il y a lieu de le considérer également sous son aspect financier, et, dans une première approche, notre analyse concernera les charges d'exploitation.

Cette notion des charges d'exploitation a été rendue explicite par l'Office fédéral des Transports dans les directives qu'il a édictées pour l'établissement des comptes annuels et bilans des entreprises de téléphériques (à mouvement de va-et-vient et à mouvement continu) au bénéfice d'une concession fédérale.

Nous les rapportons ci-après :

Compte d'exploitation pour toutes les entreprises de téléphériques

Charges

Les administrations sont libres de ne faire figurer dans les comptes annuels qu'elles soumettent à l'autorité de surveillance que les rubriques désignées ci-après par des **numéros**.

A. Charges pour le personnel

1. Traitements, salaires et allocations 1) (y compris les allocations de renchérissement) du personnel permanent, saisonnier et auxiliaire
2. Indemnités diverses et uniformes (indemnités pour voyage de service, de repas et pour le service de nuit, uniformes)

3. Charges sociales

- a) Assurance du personnel (contributions réglementaires de l'entreprise aux caisses de pensions, de prévoyance et d'épargne, y compris les contributions à l'AVS, à l'AI, au régime d'allocations aux militaires, contributions aux caisses de maladie et suppléments aux indemnités journalières, contributions aux caisses de compensation familiale, primes d'assurance pour accidents professionnels et non professionnels)
- b) Autres dépenses de prévoyance (visites médicales, etc.)

Total des charges pour le personnel.

- 1. Les parts d'allocations et d'indemnités destinées à compenser les pertes de salaires, parts qui incombent aux institutions de prévoyance (caisse de pensions, caisse de maladie, assurance-accidents, régime des allocations aux militaires, caisses de compensation familiale, etc.) sont portées directement à la charge des dites institutions. Si de telles parts d'allocations et d'indemnités ont été préalablement imputées sur les comptes de dépenses de personnel, elles devront ensuite être portées au crédit de la rubrique «Prestations des assurances sociales» dans les produits d'exploitation.

B. Frais de choses

1. Dépenses générales

- a) Organes et mandataires de la Société: A.G., C.d'A, contrôleurs, experts, frais de voyages, jetons de présence, frais de séances, indemnités fixes
- b) Subsidés et cotisations aux associations (d'utilité publique et sportive, etc.)
- c) Impôts et taxes (y compris droits de concession)
- d) Publicité, provisions et contributions (contributions aux associations de développement et de transport, service de presse, prospectus, affiches, provisions sur bons de voyage et vente de billets, contributions pour les pistes de skieurs)
- e) Assurances et indemnités: assurances contre les risques de transport et les dommages (primes d'assurance responsabilité civile, matériel, incendie, vol, objets fragiles et franchise à la charge du preneur d'assurance), indemnités aux tiers, prétentions non couvertes par les établissements d'assurances en cas d'accidents
- f) Prestations de services assurées par d'autres entreprises de transport

- g) Fermages et loyers de bâtiments, locaux, terrains, installations diverses; indemnités de co-jouissance d'installations
- h) Autres dépenses: droits à payer au registre du commerce, frais pour l'établissement d'actes et de contrats, frais de justice et de procès, dons (à l'exclusion de ceux en faveur du personnel), pourboires, repas de tiers, etc.

2. Dépenses courantes et matières de consommation

- a) Matériel de bureau et imprimés: frais d'impression des rapports de gestion, règlements, tarifs, billets, horaires, formulaires divers; annonces, revues
- b) Droits et ports: taxes de téléphone et de télégrammes (sans compensation des recettes par les dépenses), droits de timbre, timbres-poste (compensation des recettes par les dépenses), droits et taxes du compte de chèques postaux
- c) Eclairage, chauffage et nettoyage: consommation d'énergie, matières d'éclairage de tous genres, lampes à incandescence, fusibles, frais de choses pour le chauffage et le nettoyage
- d) Energie et eau: consommation d'énergie pour les installations **fixes**, taxes d'eau et droits forfaitaires
- e) Autres matières de consommation: huile, benzine, pétrole, gaz, carburé, acides, anti-rouille, étoupe, petit outillage, courroies de transmission

3. Energie pour l'exploitation du téléphérique

4. Frais d'entretien

(livraisons et prestations de l'entreprise et de tiers, frais de construction et de renouvellement ne pouvant être portés à l'actif)

- a) Bâtiments
- b) Installations mécaniques et électriques
- c) Moyens de transport
- d) Service des pistes et de leur signalisation et service des chemins
- e) Déblaiement de la neige
- f) Objets mobiliers

Total des frais de choses

C. Amortissements ordinaires

(portés au crédit du compte d'amortissement)

Total des charges

D. Excédent des produits d'exploitation

D'une analyse synoptique, il appert une nette progression des frais de personnel, lesquels constituent la charge la plus lourde à supporter par les sociétés. Ils représentent le 34% des charges totales d'exploitation en 1960 et le 40% en 1972. En valeur chiffrée, ils se sont élevés de 6 à 42 millions de francs pour l'ensemble du territoire de la Confédération, soit 7 fois plus.

Cette progression s'explique par la valorisation des salaires et le phénomène inflationniste que nous observons dans notre pays. Ce point fera l'objet d'une étude particulière dans le cadre de l'examen régional des frais d'exploitation.

En ce qui concerne les frais de choses qui regroupent les dépenses mentionnées sous lettre B. des charges, leur rapport avec les charges totales, était en 1960 de 38% et de 36% en 1972. En valeur absolue, ils passent de 7 à 38 millions, soit une multiplication par $5\frac{1}{2}$.

Il en est de même pour les amortissements qui, comme les frais de choses, sont stabilisés, avec une légère tendance à la baisse.

L'indice évolue de 27 à 24% en 12 ans, alors qu'en valeur absolue, on observe une multiplication par 5, soit une augmentation de 5 à 26 millions.

Les données relatives au compte de construction et d'amortissement constituent une base de référence quant aux critères d'amortissement.

Il n'est pas inutile de souligner l'importance particulière revêtue par les charges pour le personnel, lesquelles représentent, actuellement, les $\frac{2}{5}$ e des charges générales d'exploitation.

Tableau 13

Evolution des charges d'exploitation en Suisse

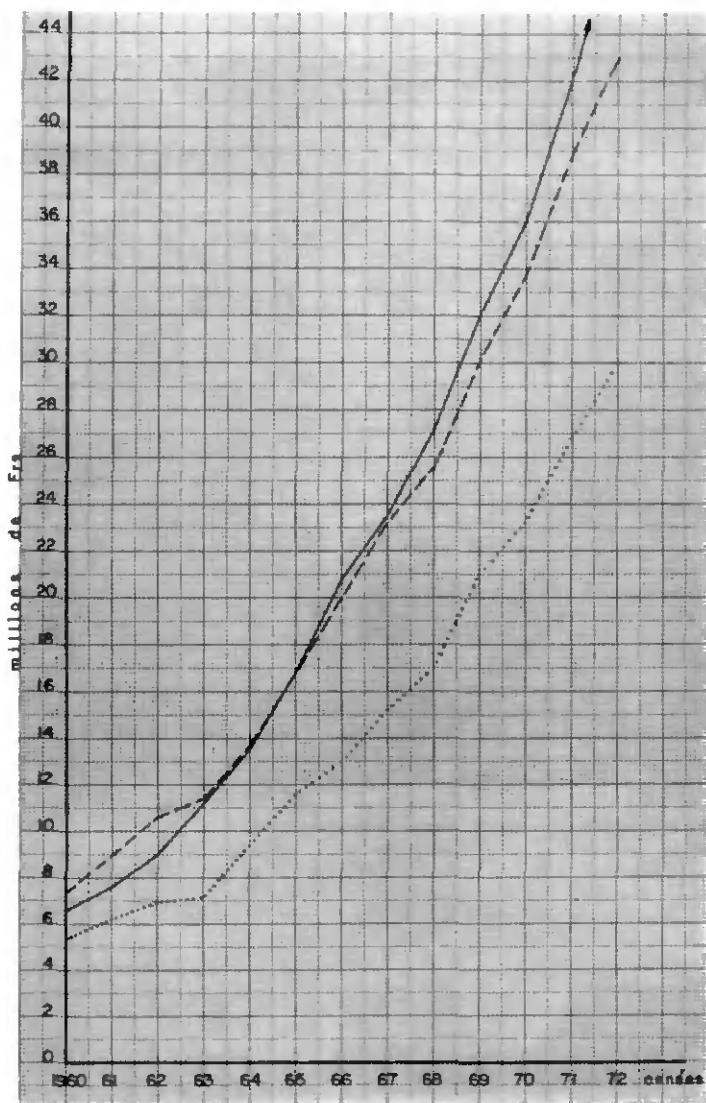
Années	charges pr. person.		Frais de choses		Amortissements		t o t a l	
	Frs.	% A	Frs.	% B	Frs.	% C	Frs.	% D
1960	6'528'339.-	34,0	7'373'623.-	38,4	5'309'575.-	27,6	19'211'537.-	100
1961	7'609'820.-	33,3	8'976'422.-	39,2	6'282'395.-	27,5	22'868'637.-	100
1962	9'173'739.-	34,4	10'564'021.-	39,6	6'939'900.-	26,0	26'677'660.-	100
1963	11'240'604.-	37,6	11'515'825.-	38,6	7'111'180.-	23,8	29'867'609.-	100
1964	13'594'791.-	37,0	13'770'349.-	37,5	9'342'802.-	25,5	36'707'942.-	100
1965	16'825'552.-	37,2	16'806'959.-	37,2	11'575'601.-	25,6	45'208'112.-	100
1966	20'728'659.-	38,2	20'520'909.-	37,9	12'965'124.-	23,9	54'214'692.-	100
1967	23'526'709.-	37,8	23'326'211.-	37,5	15'323'689.-	24,7	62'176'609.-	100
1968	27'188'246.-	38,8	25'858'672.-	36,9	17'051'176.-	24,3	70'098'094.-	100
1969	31'998'481.-	38,4	30'231'683.-	36,3	21'093'203.-	25,3	83'323'367.-	100
1970	35'868'322.-	38,6	33'767'413.-	36,4	23'179'596.-	25,0	92'815'331.-	100
1971	42'175'286.-	39,1	38'990'327.-	36,1	26'787'618.-	24,8	107'953'231.-	100
1972	50'190'997.-	40,5	43'629'498.-	35,2	30'039'026.-	24,3	123'859'521.-	100

A = Les charges pour le personnel par rapport au total

C = Les amortissements par rapport au total

B = Les frais de choses par rapport au total

D = Total



Graphique 14 Evolution des coûts d'exploitation

- Charges pour le personnel
- - - Frais de choses
- Amortissements

Tableau 14

Evolution des charges d'exploitation par région

A N N E E S	Charges d'exploitation				t o t a l	
	Valais		Reste de la Suisse		Frs.	%
	Frs.	%	Frs.	%		
1960	3'687'810.--	19	15'523'727.--	81	19'211'537.-	100
1961	4'816'984.--	21	18'051'653.--	79	22'868'637.-	100
1962	6'163'934.--	23	20'513'726.--	77	26'677'660.-	100
1963	7'274'619.--	24	22'592'990.--	76	29'867'609.-	100
1964	8'300'454.--	23	28'407'488.--	77	36'707'942.-	100
1965	11'016'959.--	24	34'191'153.--	76	45'208'112.-	100
1966	13'317'227.--	25	40'897'465.--	75	54'214'692.-	100
1967	15'575'785.--	25	46'600'824.--	75	62'176'609.-	100
1968	19'295'028.--	28	50'803'066.--	72	70'098'094.-	100
1969	24'112'571.--	29	59'210'796.--	71	83'323'367.-	100
1970	27'272'741.--	29	65'542'590.--	71	92'815'331.-	100
1971	31'594'759.--*	29	76'358'472.--	71	107'953'231.-	100
1972	38'468'780.--	31	85'390'741.--	69	123'859'521.-	100

6. 1. Les charges pour le personnel par région

Les indications qui ressortent du premier tableau situent l'importance considérable prise par les charges pour le personnel. L'analyse sur un plan régional est encore plus significative quant à la situation du Valais par rapport au reste de la Suisse.

En effet, c'est en Valais que le taux de ces charges est le plus élevé, il représente près de la moitié des charges totales, et, dans certaines entreprises, atteint les 2/3.

Le rapport entre les charges pour le personnel et les charges, était, en 1960, en Valais de 38% contre 33% pour le reste de la Suisse.

La disparité de cette proportion s'est aggravée au point d'être, actuellement, à 44% pour le Valais et à 37% pour le reste de la Suisse.

En valeur absolue les charges pour le personnel se sont multipliées par 10 en 12 ans, en Valais, alors que dans le reste de la Suisse cette multiplication se situe au niveau de 5. Ce phénomène s'explique, en partie, par l'ampleur prise, en Valais, par les entreprises de remontées mécaniques. En effet, chaque petit village du coteau a son installation et généralement celle-ci ne fonctionne que l'hiver. Il faut ainsi, pour chaque société, du personnel d'exploitation, de secrétariat, de direction et d'administration qui pèse très vite dans les charges totales.

De plus, une partie de ce personnel est engagée à la saison et lors des périodes creuses ou d'intempéries son taux d'occupation est très bas. L'engagement saisonnier, recherché naguère par le personnel exerçant des activités dites saisonnières (tels que paysans de la montagne, maçons, menuisiers), tend à se raréfier de plus en plus. Les maçons, les menuisiers poursuivent actuellement leur occupation toute l'année grâce aux nouvelles mesures de protection contre le froid, prises dans le domaine de la construction.

Ces groupes de travailleurs tendent à se distancer de l'activité saisonnière pour faire place à un groupe nouveau qui est celui des étudiants étrangers dont les principales nationalités sont américaine, canadienne et australienne. Ces nouveaux employés, qui viennent généralement pour apprendre le français ou l'allemand ne sont pas suffisamment encadrés par du personnel régional qui, lui aussi, est engagé à la saison, en grande partie.

Il est possible de constater que dans les moyennes et petites entreprises valaisannes le personnel à l'année représente le 1/4 et le personnel saisonnier les 3/4 de l'effectif. Ce groupe de saisonniers présent pour 5 mois seulement n'a pas un sens averti des responsabilités ni une formation suffisante. Les autres sont souvent des ouvriers spécialisés, trop peu nombreux et astreints

à des tâches trop précises pour s'occuper de la formation et de la surveillance de ce personnel saisonnier.

De ces quelques considérations découlent une quantité de difficultés que l'on ne rencontre pas lorsque les proportions sont inversées, par exemple, Téléverbier avec $3/4$ d'annuels et $1/4$ de saisonniers.

On reviendra plus loin dans cette étude sur ce problème que l'on considère comme l'un des points critiques auxquels il faudra apporter une solution au cours des années à venir.

Tableau 15

Evolution des charges pour le personnel par région

Années	V A L A I S			RESTE DE LA SUISSE		
	Frs.	en %		Frs.	en %	
		A	B		A	B
1960	1'412'530.--	22	38,3	5'115'809.--	78	32,9
1961	1'817'123.--	24	37,7	5'792'697.--	76	32,0
1962	2'406'900.--	26	39,0	6'766'839.--	74	32,9
1963	3'067'714.--	27	42,1	8'172'890.--	73	36,1
1964	3'529'178.--	26	42,5	10'065'613.--	74	35,4
1965	4'391'035.--	26	39,8	12'434'517.--	74	36,3
1966	5'561'686.--	27	41,7	15'166'973.--	73	37,0
1967	6'614'510.--	28	42,4	16'912'199.--	72	36,2
1968	8'330'876.--	31	43,1	18'857'370.--	69	37,1
1969	10'326'615.--	32	42,8	21'671'866.--	68	36,6
1970	11'711'720.--	33	42,9	24'156'602.--	67	36,8
1971	13'926'392.-*	33	44,0	28'248'894.--	67	36,9
1972	17'145'311.-*	34	44,5	33'045'686.--	66	38,6

* Sans Vercorin-Crêt-du-Midi

A = représente le rapport entre les deux régions

B = représente la valeur de chacun par rapport à son total de charges d'exploitation

6. 2. Les frais de choses par région

Les frais de choses qui sont caractérisés au chapitre des charges d'exploitation, restent, par rapport aux charges totales, très stables.

La comparaison nous permet de constater que la situation du Valais est nettement plus favorable que celle du reste de la Suisse.

En effet, les frais de choses représentent le 31% des charges totales en Valais, alors que dans le reste de la Suisse, ils représentent environ le 38%. Toutefois une remarque s'impose en ce sens qu'en Valais, ces frais se sont multipliés par 10 en 12 ans et par 5 seulement dans le reste de la Suisse.

Cette augmentation procède, en grande partie, de la prolifération des sociétés de remontées mécaniques. L'élément primordial réside toutefois dans la stabilisation du rapport entre les charges totales et les frais de choses.

Le Valais, avec moins de 1/3 des charges totales pour les frais de choses, accuse une situation saine, dans ce secteur. Le tableau comparatif en pourcentage situe la position valaisanne nettement au-dessous de la moyenne suisse. A l'exception des années 67 et 68, cette stabilité s'est vérifiée.

Tableau 16

Evolution des frais de choses par région

Années	V A L A I S			RESTE DE LA SUISSE		
	Frs.	en %		Frs.	en %	
		A	B		A	B
1960	1'170'568.-	16	31,7	6'203'055.-	84	39,9
1961	1'480'439.-	16	30,7	7'495'983.-	84	41,5
1962	1'956'777.-	19	31,7	8'607'244.-	81	41,9
1963	2'246'022.-	20	30,8	9'269'803.-	80	41,0
1964	2'510'449.-	18	30,2	11'259'900.-	82	39,6
1965	3'429'325.-	20	31,1	13'377'634.-	80	39,1
1966	4'139'964.-	20	31,0	16'380'945.-	80	40,0
1967	5'182'469.-	22	33,2	18'143'1742.-	78	38,9
1968	6'542'066.-	25	33,9	19'316'606.-	75	38,0
1969	7'754'657.-	26	32,1	22'477'026.-	74	37,9
1970	8'877'396.-	26	32,5	24'890'017.-	74	37,9
1971	9'832'394.*	25	31,1	29'157'933.-	75	38,1
1972	12'069'870.*	28	31,3	31'559'628.-	72	36,9

* Sans Vercorin-Crêt-du-Midi

A = représente le rapport entre les deux régions

B = représente la valeur de chacune par rapport à son total de coûts d'exploitation

6. 3. Les frais d'amortissement par région

Initialement plus élevés que la moyenne suisse, les amortissements pratiqués en Valais se sont normalisés afin de se conformer aux normes suisses.

On enregistre, en Valais un rapport de 30% à 25% en 12 ans (rapport des frais d'amortissement et des charges totales) alors que dans le reste de la Suisse ce pourcentage passe de 27 à 25%.

En valeur absolue, ces frais se multiplient par 7 en Valais et par 5 pour le reste de la Suisse. Si le multiple valaisan s'est abaissé par rapport aux autres charges d'exploitation, on observe que le multiple 5 reste stable pour tous les types de charges, dans le reste de la Suisse.

En conclusion de cette analyse succincte des différentes charges d'exploitation, il faut reconnaître la nécessité de redéfinir une politique du personnel plus rationnelle et plus cohérente, laquelle s'inscrira dans un regroupement des efforts sous l'impulsion d'une direction dominante, hiérarchisée. L'identification de cette fonction débouche sur une amorce (de résolution) du problème général.

Tableau 17

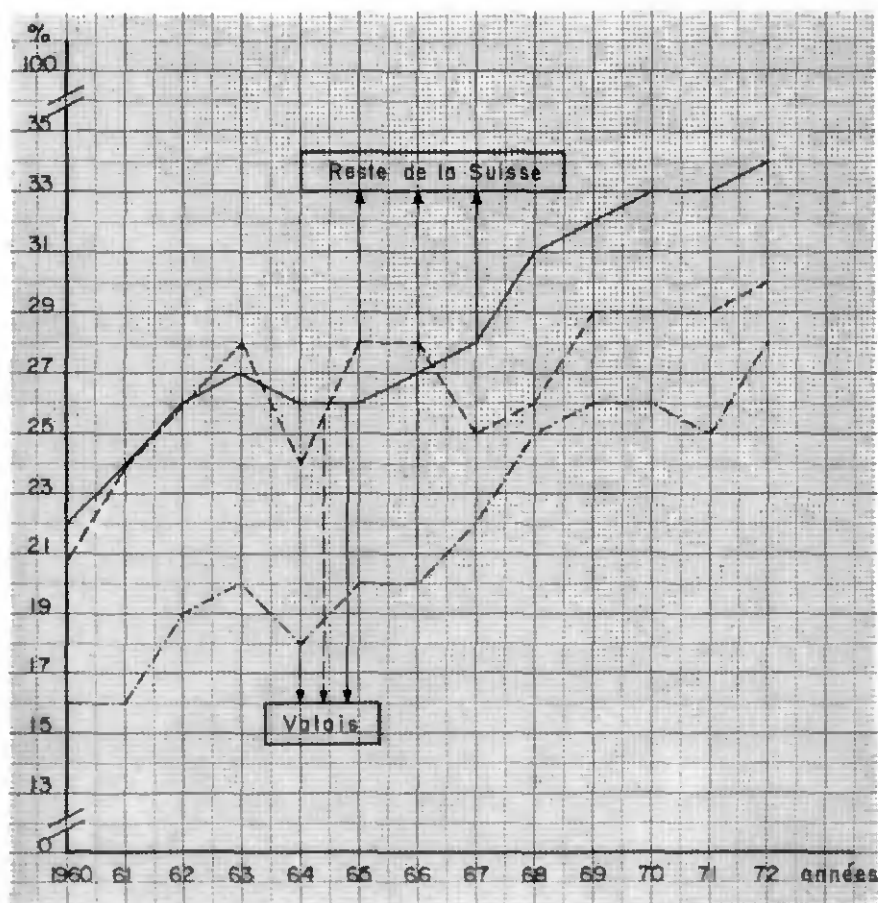
Evolution des amortissements par région

Années	V A L A I S			RESTE DE LA SUISSE		
	Frs.	en			en	
		A	B		A	B
1960	1'104'712.-	21	29,9	4'204'863.-	79	27,0
1961	1'519'422.-	24	31,5	4'762'973.-	76	26,3
1962	1'800'257.-	26	29,2	5'139'643.-	74	25,0
1963	1'960'883.-	28	26,9	5'150'297.-	72	22,7
1964	2'260'827.-	24	27,2	7'081'975.-	76	24,9
1965	3'196'599.-	28	29,0	8'379'002.-	72	24,5
1966	3'615'577.-	28	27,1	9'349'547.-	72	22,8
1967	3'778'806.-	25	24,2	11'544'883.-	75	24,7
1968	4'422'086.-	26	22,9	12'629'090.-	74	24,8
1969	6'031'299.-	29	25,0	15'061'904.-	71	25,4
1970	6'683'625.-	29	24,5	16'495'971.-	71	25,1
1971	7'835'973.*	29	24,8	18'951'645.-	71	24,8
1972	9'253'599.-	30	24,0	20'785'427.-	70	24,3

* Sans Vercorin-Crêt-du-Midi

A = représente le rapport entre les deux régions

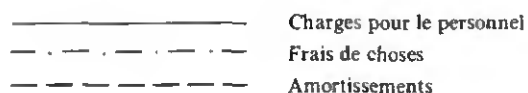
B = représente la valeur de chacune par rapport à son total de coûts d'exploitation

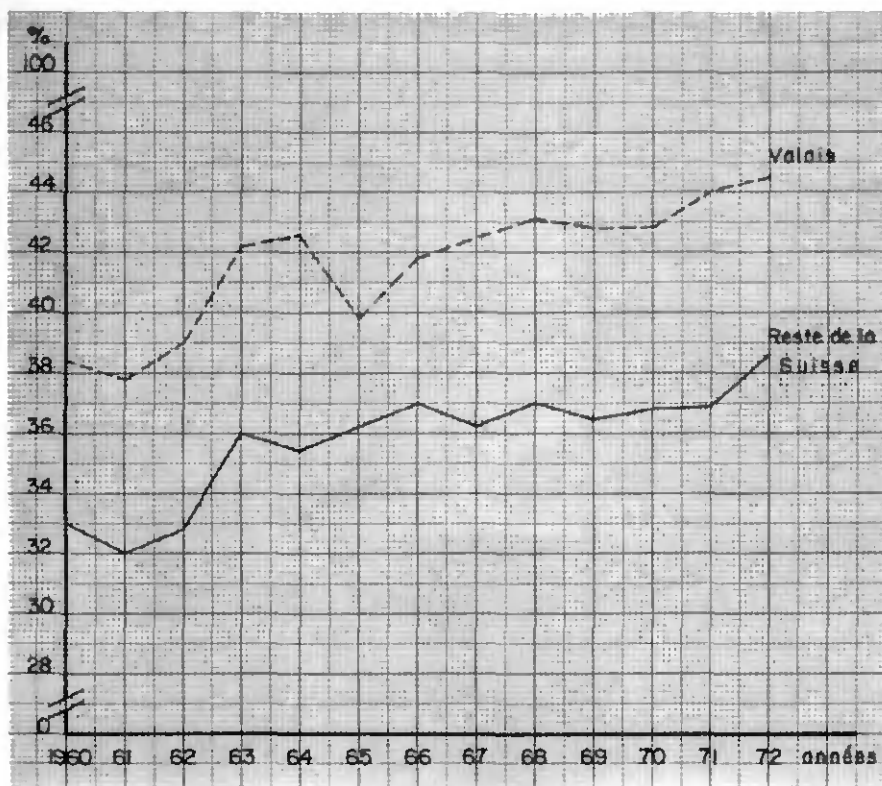


Graphique 15

Evolution en % des différents coûts d'exploitation par région

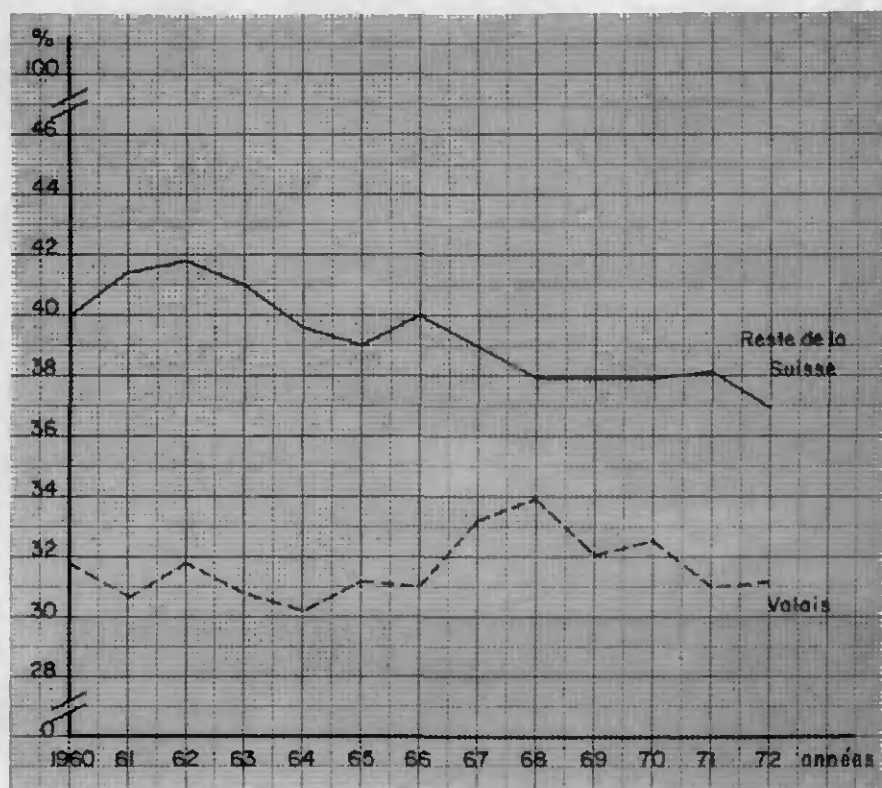
(Valais par rapport au reste de la Suisse, voir Remarque graphique 3)





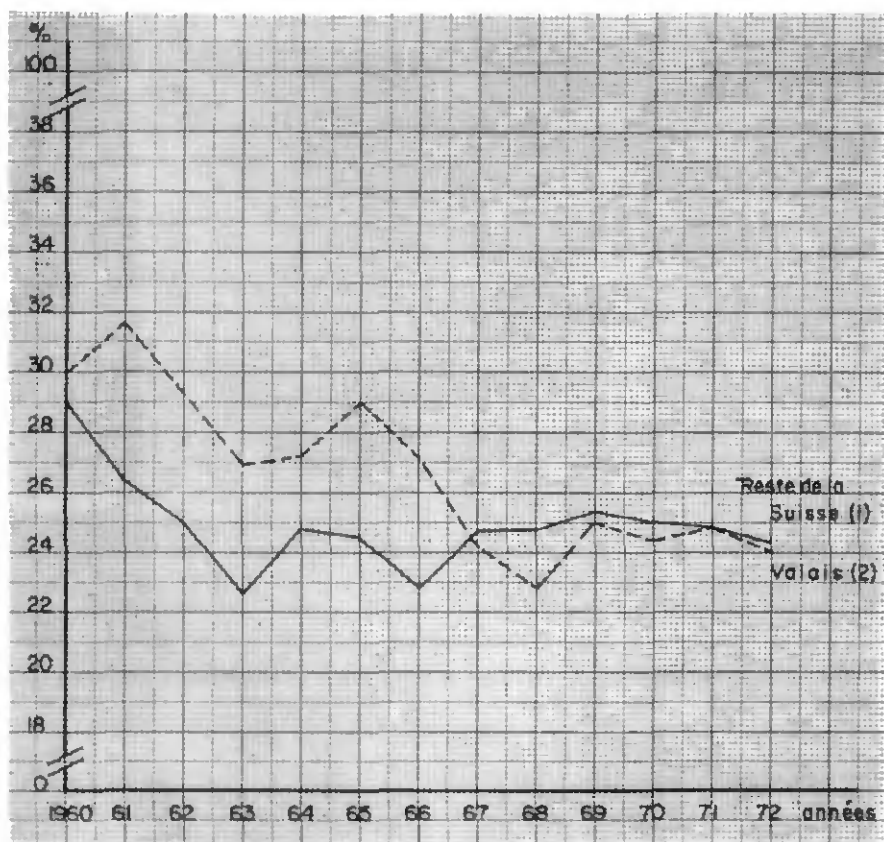
Graphique 16

Charges pour le personnel



Graphique 17

Frais de choses



Graphique 18

Amortissements

Remarque: Les Fig.16, 17, 18 représentent en % la part de chacune des charges d'exploitation par rapport aux charges totales par région

Chapitre 7

Les produits des transports

Après avoir analysé l'évolution du nombre de personnes transportées, il importe de considérer les incidences financières qui en résultent. Au sens des directives fédérales les produits de transport se déterminent comme suit :

A. Produits de transport

1. Transport de voyageurs en été — en hiver
2. Transport des bagages et des marchandises

Les restitutions de taxes ou de frais doivent être déduites des recettes correspondantes.

B. Produits accessoires :

1. Prestations de services pour d'autres entreprises de transport
2. Fermages et loyers de bâtiments, locaux, terrains, véhicules et installations
3. Livraisons et prestations aux tiers: imprimés et matériel publicitaire, conversations téléphoniques (recettes non déduites des dépenses), (énergie électrique, eau, éclairage, chauffage et nettoyage de locaux), vieux matériel, bois d'abattage.
Autres livraisons et prestations (commissions touchées pour les automates, livraison de matériel et prestations de main-d'œuvre en faveur de tiers, commissions de la CNA, recettes provenant de la publicité collective)
4. Prestations des assurances sociales
5. Recettes diverses: prestations d'assurances et indemnités pour dommages, subventions de tiers pour les travaux exécutés à la charge du compte d'exploitation, prestations de personnel à la charge des comptes de construction et d'approvisionnements, etc.

Le flux touristique hivernal marque une prédominance très nette sur celui de l'été, en dépit du prix de plus en plus élevé des transports.

La propension de plus en plus grande à la pratique du ski conditionne cet apport.

L'activité hivernale s'est accrue de 60 à 70% du produit total en 12 ans.

En valeur absolue, les produits de transport, d'été, se sont multipliés par 4 en 12 ans, alors que durant la même période, les produits de transport d'hiver se sont multipliés par 6.

Sur le plan régional, on constate en Valais, un apport estival assez stable et sans grande variation par comparaison au reste de la Suisse.

En hiver, par contre, on enregistre une progression constante depuis quelques années, jusqu'en 1970, année qui marque un net fléchissement du trafic, dans toute la Suisse. Ce fléchissement s'explique par 2 phénomènes: la réévaluation du franc suisse de 7% qui n'aura toutefois que des effets de retombées secondaires au niveau touristique, et les conditions d'enneigement très défavorables qui se sont directement répercutées sur l'indice de fréquence.

Il faut toutefois souligner que le nombre des skieurs ne cesse d'augmenter et ceci dans un domaine skiable peu extensible.

Un effort considérable doit donc être entrepris en vue d'élaborer de nouveaux concepts de développement touristique, notamment par une diversification des activités et la création de circuits d'une vallée à l'autre, voire d'une région à l'autre.

Une collaboration plus étroite, entre régions, devrait permettre une meilleure valorisation des aires skiables, une meilleure conception globale de l'aménagement et des équipements, afin de garantir une rationalité maximum des investissements dans les nouvelles installations de remontées mécaniques à intégrer dans des itinéraires inédits.

Tableau 18

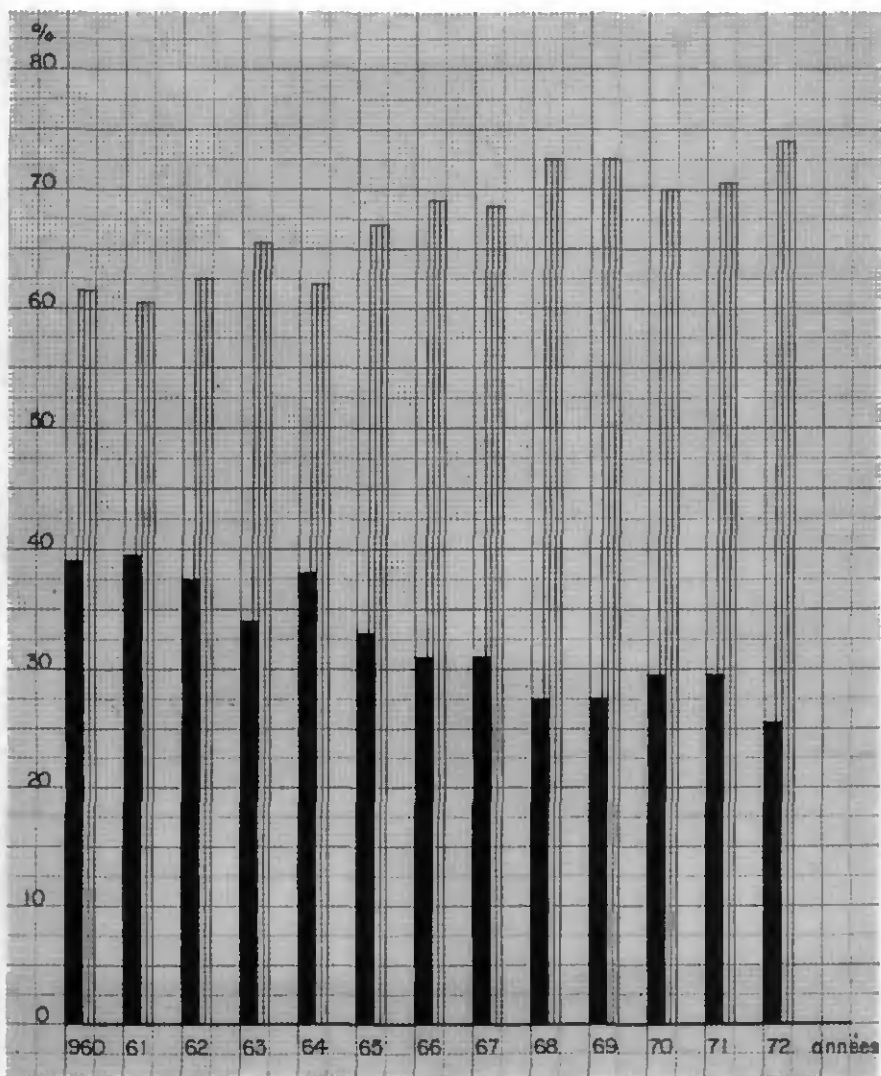
Evolution du produit de transport des voyageurs par période

Années	En été		En hiver		t o t a l	
	Frs.	en %		en %	Frs.	en %
		A		B		C
1960	8'532'291.-	38,5	13'614'930.-	61,5	22'147'221.-	100
1961	10'518'830.-	39,4	16'176'570.-	60,6	26'695'400.-	100
1962	11'554'760.-	37,6	19'204'002.-	62,4	30'758'762.-	100
1963	11'305'251.-	34,2	21'718'359.-	65,8	33'023'610.-	100
1964	15'224'108.-	37,9	24'970'834.-	62,1	40'194'942.-	100
1965	16'712'107.-	32,9	34'158'136.-	67,1	50'870'243.-	100
1966	19'066'991.-	30,7	43'005'838.-	69,3	62'072'829.-	100
1967	22'096'493.-	31,1	48'952'962.-	68,9	71'049'455.-	100
1968	21'600'154.-	27,4	57'093'845.-	72,6	78'693'999.-	100
1969	26'450'741.-	27,4	69'958'448.-	72,6	96'409'189.-	100
1970	30'280'027.-	29,8	71'350'029.-	70,2	101'630'056.-	100
1971	35'387'330.-	29,6	84'058'394.-	70,4	119'445'724.-	100
1972	35'008'768.-	25,7	100'999'973.-	74,3	136'008'761.-	100

A = été

B = hiver

C = total été et hiver

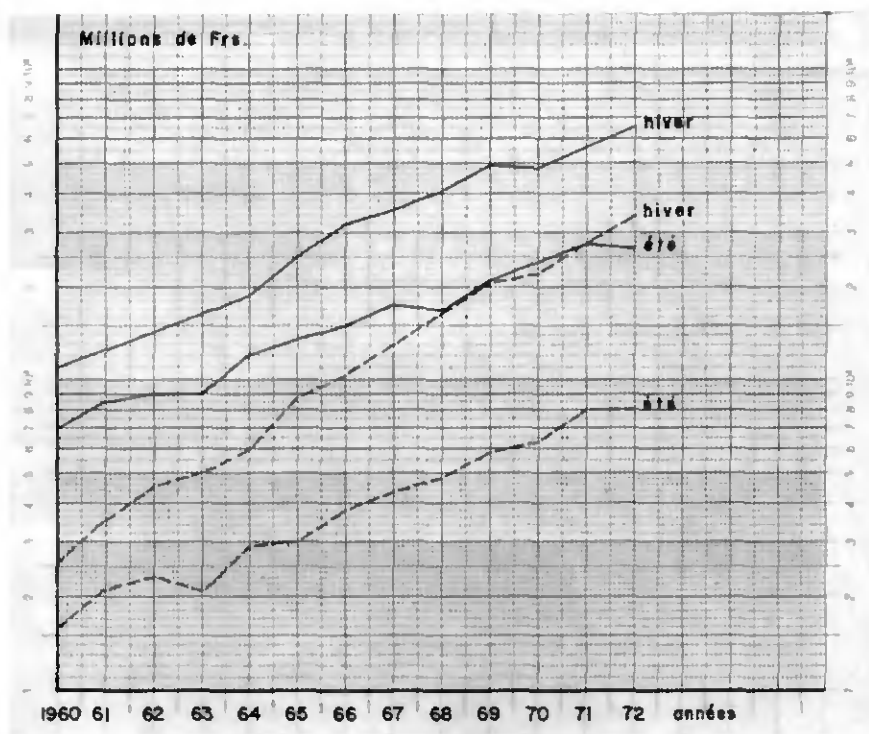


Graphique 19

Evolution en % des produits de transport par période

été

 hiver



Graphique 20

Evolution du produit de transport voyageurs par période et par région

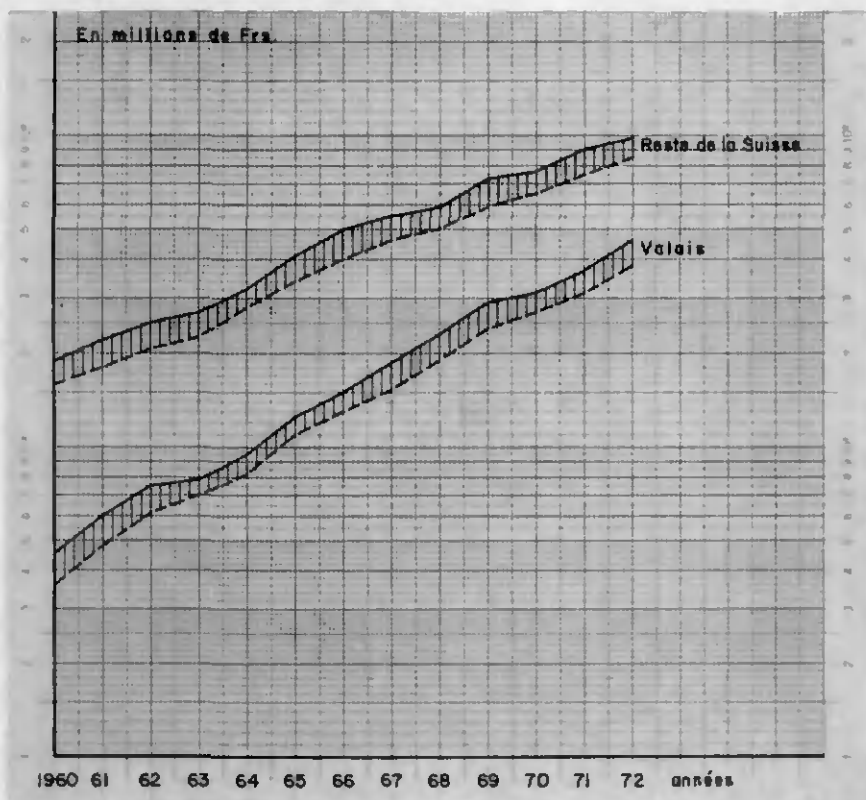
— Reste de la Suisse
 - - - Valais

Comparaison entre le total des charges et le total des produits de l'exploitation.

- a) En Valais, les charges se sont multipliées par 10 contre 5 pour le reste de la Suisse.
- b) Les produits se sont multipliés par 9 en Valais et par 5 dans le reste de la Suisse.
- c) Nous remarquons donc que l'évolution du total des produits est moins forte que l'évolution du total des charges et que la comparaison entre les charges et les produits, par région, nous donne, en Valais, un excédent de produits de 6 millions, soit 6 fois plus qu'en 1960. Pour le reste de la Suisse, l'excédent est de 13 millions, soit un peu plus de 4 fois l'excédent de 1960.
- d) Il faut donc observer :
 - 1. que l'accroissement de l'excédent du produit sur les charges a été nettement inférieur à l'évolution générale, ceci en Valais, alors que pour le reste de la Suisse, l'évolution est constante, autant pour les charges que pour les produits et par voie de conséquence aussi pour l'excédent des produits sur les charges.
 - 2. Si on analyse uniquement en valeur absolue, on peut en inférer qu'il y a un excédent de produit et dès lors on ne s'explique pas d'où procèdent les difficultés, puisque les difficultés ne semblent pas ressortir de cette comparaison.

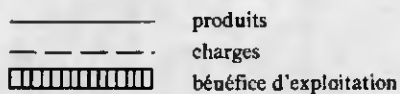
En fait, il faut bien établir le principe que notre étude se situe actuellement au niveau du compte d'exploitation et que, quantité d'éléments afférents au compte de pertes et profits viendront apporter une correction supplémentaire à l'excédent de produit.

Nous verrons, dans l'étude des entreprises à soldes débiteurs et à soldes créditeurs, plus en détail cet élément de charges et produits, mais au niveau du compte de pertes et profits cette fois.



Graphique 21

Evolution du total des produits et des charges du Valais et du reste de la Suisse



Chapitre 8

Les entreprises à soldes débiteurs et à soldes créditeurs

Comme nous l'avons relevé dans le précédent chapitre, il existe une différence fondamentale entre les charges et les produits d'exploitation et les charges et produits, tels qu'ils résultent du compte de P. P. Les éléments des charges et produits du compte de pertes et profits sont consignés dans les directives fédérales élaborées pour toutes les entreprises de téléphériques, directives reproduites ci-dessous :

Compte de profits et pertes pour toutes les entreprises de téléphériques

Charges

1. Solde débiteur de l'année précédente
2. Excédent des charges d'exploitation
3. Perte brute des entreprises accessoires (excédent des dépenses d'exploitation compte non tenu des amortissements ni des intérêts)
4. Amortissements
 - a) des installations du téléphérique (amortissements extraordinaires)
 - b) des soldes de valeurs comptables (valeur des installations disparues non couverte par les amortissements)
 - c) des entreprises accessoires
 - d) des dépenses à amortir
 - e) d'autres valeurs du bilan (voir art. 960² CO)
5. Intérêts des engagements fixes

Sont mentionnés sous ce titre, outre les intérêts échus pour l'année en cours, les quotes-parts d'intérêts calculés jusqu'à la fin de l'année. Les intérêts sont mentionnés séparément pour chaque emprunt avec indication du taux.

5. Frais de capitaux

a) Intérêts des engagements fixes

Sont mentionnés sous ce titre, outre les intérêts échus pour l'année en cours, les quotes-parts d'intérêts calculés jusqu'à la fin de l'année. Les intérêts sont mentionnés séparément pour chaque emprunt avec indication du taux.

b) Intérêts des engagements courants

c) Charges financières, pertes de cours (frais d'émission et de conversion, pertes à l'émission, frais et commissions de banques, service de coupons; frais d'assainissement, droit de timbre fédéral; pertes de cours sur titres en portefeuille)

6. Dotation de réserves

Il s'agit là des **réserves** légales, statutaires et facultatives à alimenter au moyen du bénéfice net, comme aussi des réserves prévues pour des fins déterminées (fonds de prévoyance, fonds pour risque d'accidents, etc.)

7. Autres charges

(Allocations de renchérissement aux retraités, contributions extraordinaires importantes aux caisses de secours du personnel, autres charges extraordinaires sans rapport avec l'exploitation)

8. Solde créditeur: de l'année précédente de l'année courante.

Produits

1. Solde créditeur de l'année précédente

(L'emploi de ce solde au versement de dividendes, à la dotation de réserves ou à d'autres affectations doit figurer ici de manière détaillée. Le montant restant représente le solde d'entrée)

2. Excédent des produits d'exploitation

3. Produit brut des entreprises accessoires (Excédent des recettes d'exploitation, compte non tenu des amortissements ni des intérêts)

4. Produits des fonds de roulement (intérêts créditeurs, remboursement de l'impôt anticipé, gains de cours, etc.)

5. Subventions d'exploitation (mentionnées séparément, y compris les intérêts remis sur emprunts)

6. Prélèvements sur les réserves (mentionnés séparément)

7. Autres produits (produits d'assainissement, autres produits extraordinaires sans rapport avec l'exploitation (titres et intérêts touchés par la prescription, etc.)

8. Solde débiteur: de l'exercice précédent de l'exercice courant

Observations:

Les montants afférents à l'année précédente doivent être mentionnés dans une avant-colonne du compte de profits et pertes.

Les soldes de la comparaison des éléments précités nous donnent les chiffres de notre étude comparative de chapitre.

Soldes débiteurs et soldes créditeurs

Le tableau ci-après nous montre que le 1/3 des entreprises de remontées mécaniques de Suisse présente un solde négatif.

Le total des bénéfices des téléphériques s'élève à 12 millions de francs alors que le total des déficits est de 22 millions. Ces derniers chiffres impliquent toutefois des corrections. En effet, le premier est sous-estimé car la majorité des entreprises rentables accumule des réserves lesquelles, souvent, constituent des réserves cachées. Le montant des déficits suppose aussi des rectifications, car un certain nombre d'entreprises reportent régulièrement d'une année à l'autre un solde débiteur (Ex. Anzère-Pas-de Maimbré) qui ne reflète pas l'activité annuelle exacte. Il est curieux de remarquer que si le 1/3 des entreprises suisses sont déficitaires, elles suffisent nonobstant à elles seules à accuser un déficit double des bénéfices des autres entreprises.

Sur le plan valaisan, on constate que la moitié des entreprises sont déficitaires et ceci pour un montant qui double presque celui des entreprises qui réalisent un bénéfice. Ce résultat moins défavorable que sur le plan suisse en matière financière, n'en présente pas moins un excédent considérable en nombre. Ces chiffres ne comprennent pas les entreprises de téléskis, comme nous l'avons déjà expliqué dans l'introduction, cependant les entreprises de skilifts, de par leurs investissements réduits sont en général des sociétés qui réalisent du bénéfice et de ce fait l'on peut dire que la proportion de 1/3 déficitaire sur le plan suisse et 1/2 sur le plan valaisan est le reflet de la réalité.

Ainsi le Valais qui a subi la plus grande évolution ces dernières années et qui de ce fait est devenu le premier canton de la Suisse dans le domaine des transports à câbles affiche un deuxième record, mais celui-ci beaucoup plus sombre: celui du plus grand nombre d'entreprises déficitaires de Suisse.

Le Dr Pfund, dans son exposé à l'Assemblée générale des entreprises de transports à câbles à Davos en 1972, nous présente une situation plus saine pour les Grisons qui n'ont pas connu la même évolution: «Même si de tels comptes

globaux de transports à câbles doivent être interprétés prudemment, il n'empêche pas de constater que seules six entreprises grisonnes présentent des comptes déficitaires et que le rythme cantonal des investissements pendant ces quatre dernières années y est inférieur à la moyenne suisse.»

M. le Prof. Dr W. Fischer, à Thalwil, mettait déjà en garde les constructeurs et promoteurs de remontées mécaniques en disant: «Plusieurs téléphériques ont été construits sans planification consciencieuse et il en résulte des dépassements du coût de construction. Dans d'autres cas on était trop optimiste en ce qui concerne les recettes. Le besoin actuel dans la construction des téléphériques ne correspond guère à un développement sain. Souvent la construction est liée à des erreurs d'investissements, souvent le développement touristique d'une région dépend totalement des possibilités de remontées mécaniques et sous la pression de la concurrence l'exigence s'accroît.»

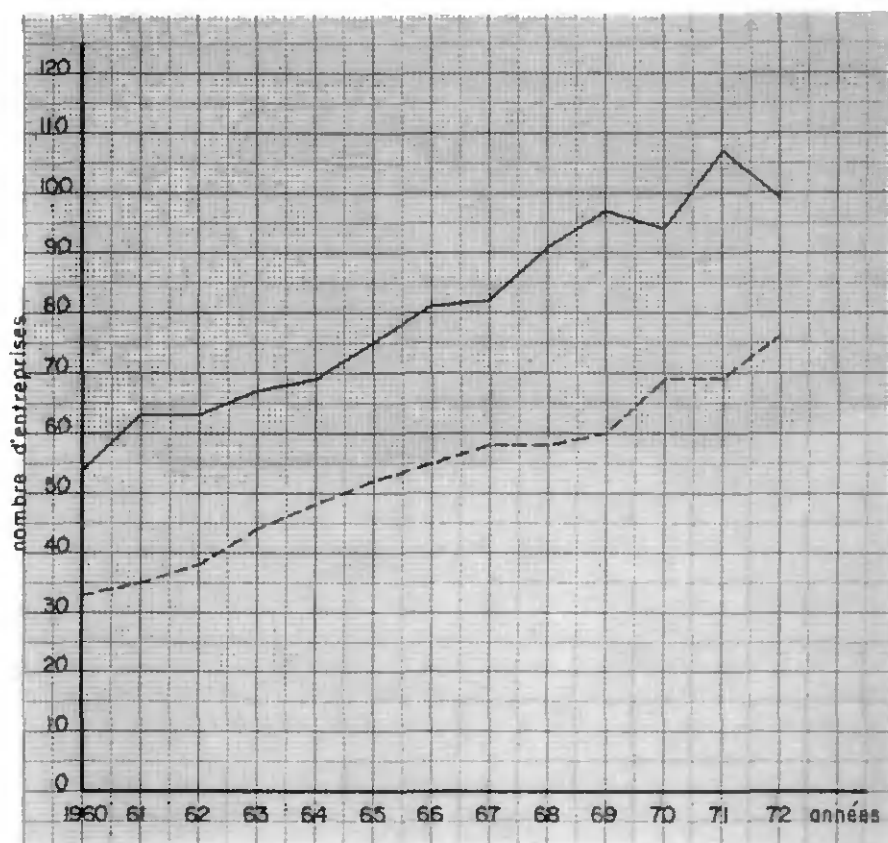
Paradoxalement l'évolution du nombre des entreprises a eu comme corollaire une dégradation de la situation économique.

Qu'en est-il des entreprises déficitaires valaisannes?

Tableau 21

Nombre et montants des entreprises à soldes créditeurs et à soldes débiteurs

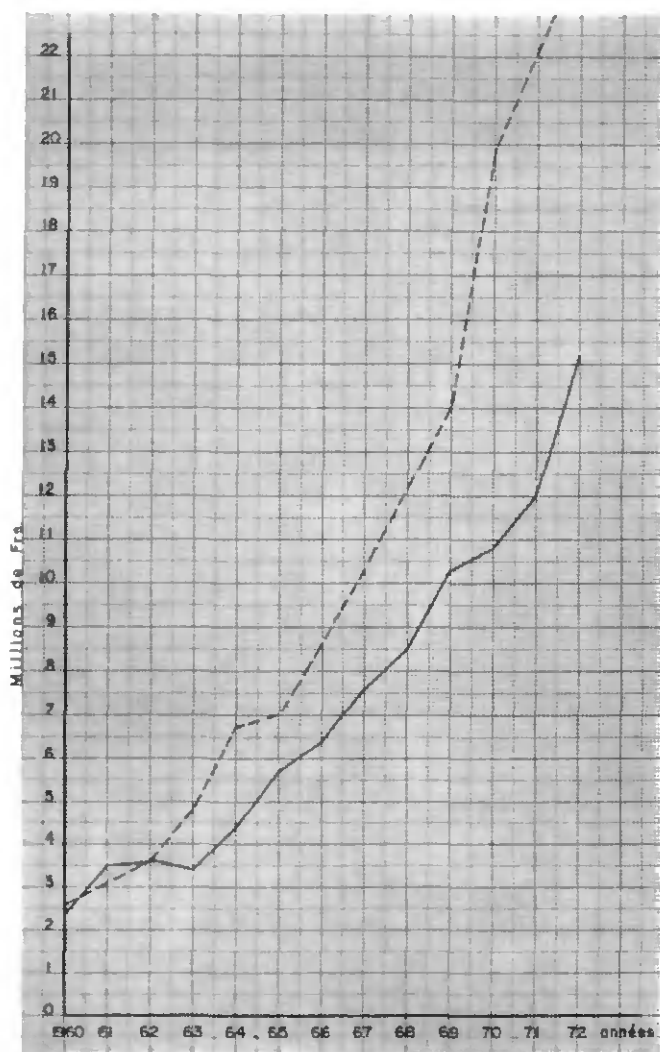
Années	Soldes créditeurs				Soldes débiteurs			
	N.	%	Frs.	%	N.	%	Frs.	%
1960	54	68	2'469'140	49,5	33	32	2'516'822	50,5
1961	63	64	3'559'131	52,7	35	36	3'185'093	47,3
1962	63	62	3'692'328	50,3	38	38	3'642'583	49,7
1963	67	60	3'431'188	41,5	44	40	4'833'035	58,5
1964	69	59	4'412'226	39,5	48	41	6'732'379	60,5
1965	75	59	5'714'652	44,6	52	41	7'083'147	55,4
1966	81	60	6'486'248	42,9	55	40	8'619'296	57,1
1967	82	59	7'647'719	42,2	58	41	10'456'018	57,8
1968	91	61	8'560'699	41,1	58	39	12'223'201	58,9
1969	97	62	10'378'888	42,3	60	38	14'107'737	57,7
1970	94	58	10'862'528	35,3	69	42	19'849'541	64,7
1971	107	61	12'085'891	35,2	69	39	22'224'293	64,8
1972	99	57	15'115'868	38,2	76	43	24'448'672	61,8



Graphique 22

Nombre des entreprises à soldes créditeurs et à soldes débiteurs

— Entreprises à soldes créditeurs
 - - - Entreprises à soldes débiteurs



Graphique 23

Evolution en francs des soldes créditeurs et des soldes débiteurs

— — — — — Soldes créditeurs
 - - - - - Soldes débiteurs

Tableau 22

Evolution des entreprises à soldes créditeurs et à soldes débiteurs par région

V A L A I S								
Années	Soldes créditeurs				Soldes débiteurs			
	N.	%	Frs.	%	N.	%	Frs.	%
1960	13	57	684'400.--	77	10	43	204'030.--	23
1961	17	63	1'076'329.--	82	10	37	234'333.--	18
1962	16	57	1'074'732.--	76	12	43	330'974.--	24
1963	17	53	668'634.--	40	15	47	1'022'733.--	60
1964	15	48	1'224'086.--	45	16	52	1'490'909.--	55
1965	17	49	1'830'870.--	49	18	51	1'873'984.--	51
1966	20	53	1'884'105.--	39	18	47	2'903'864.--	61
1967	21	51	2'146'742.--	40	20	49	3'193'007.--	60
1968	26	59	3'096'081.--	47	18	41	3'481'926.--	53
1969	24	50	3'707'007.--	47	24	50	4'202'666.--	53
1970	24	47	4'111'839.--	39	27	53	6'325'954.--	61
1971	25	52	4'599'356.--	39	23	48	7'207'897.--	61
1972	25	54	6'440'900.--	45	21	46	7'959'638.--	65

R E S T E D E L A S U I S S E								
Années	Soldes créditeurs				Soldes débiteurs			
	N.	%	Frs.	%	N.	%	Frs.	%
1960	41	64	1'784'740.--	44	23	36	2'312'792.--	56
1961	46	65	2'482'802.--	46	25	35	2'950'760.--	54
1962	47	64	2'617'596.--	44	26	36	3'311'609.--	56
1963	50	63	2'762'554.--	42	29	37	3'810'302.--	58
1964	54	63	3'188'140.--	38	32	37	5'241'470.--	62
1965	58	63	3'883'782.--	43	34	37	5'209'163.--	57
1966	61	62	4'602'143.--	39	37	38	5'715'432.--	61
1967	61	62	5'500'977.--	43	38	38	7'263'011.--	57
1968	65	62	5'464'618.--	38	40	38	8'741'275.--	62
1969	73	67	6'671'881.--	40	36	33	9'905'071.--	60
1970	70	63	6'750'689.--	33	42	37	13'523'587.--	67
1971	82	64	7'486'535.--	33	46	36	15'016'396.--	67
1972	74	57	8'674'968.--	34	55	43	16'489'034.--	66

Tableau 23

Evolution des entreprises à soldes créditeurs et à soldes débiteurs par région en %

A. En nombre d'entreprises

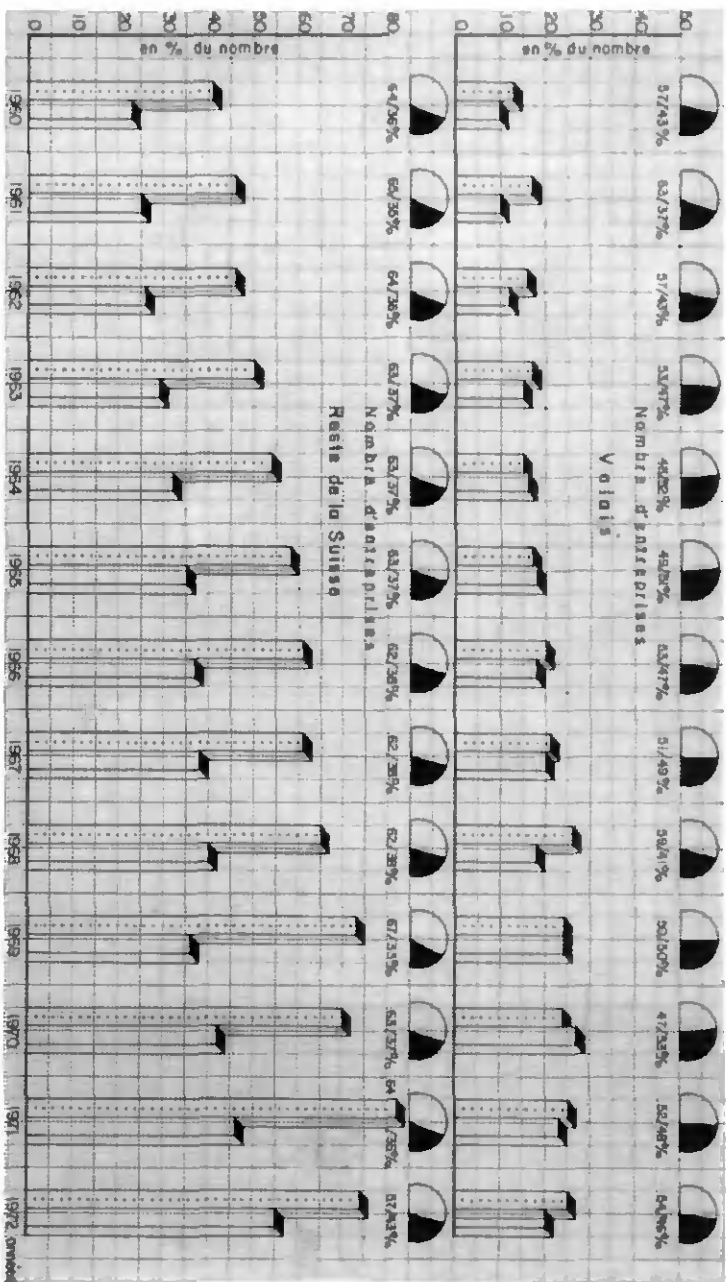
Entreprises à soldes créditeurs													
Régions	A N N E E S												
	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972
Valais	24	27	25	25	22	23	25	26	29	25	26	23	25
Reste de Suisse	76	73	75	75	78	77	75	74	71	75	74	77	75
Suisse	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Entreprises à soldes débiteurs													
Régions	A N N E E S												
	1960	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
Valais	30	29	32	34	33	35	33	34	31	40	39	33	28
Reste de Suisse	70	71	68	66	67	65	67	66	69	60	61	67	72
Suisse	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

B. En valeur de compte

Entreprises à soldes créditeurs													
Régions	A N N E E S												
	1960	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
Valais	28	30	29	19	28	32	29	28	36	36	38	38	43
Reste de Suisse	72	70	71	81	72	68	71	72	64	64	62	62	57
Suisse	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

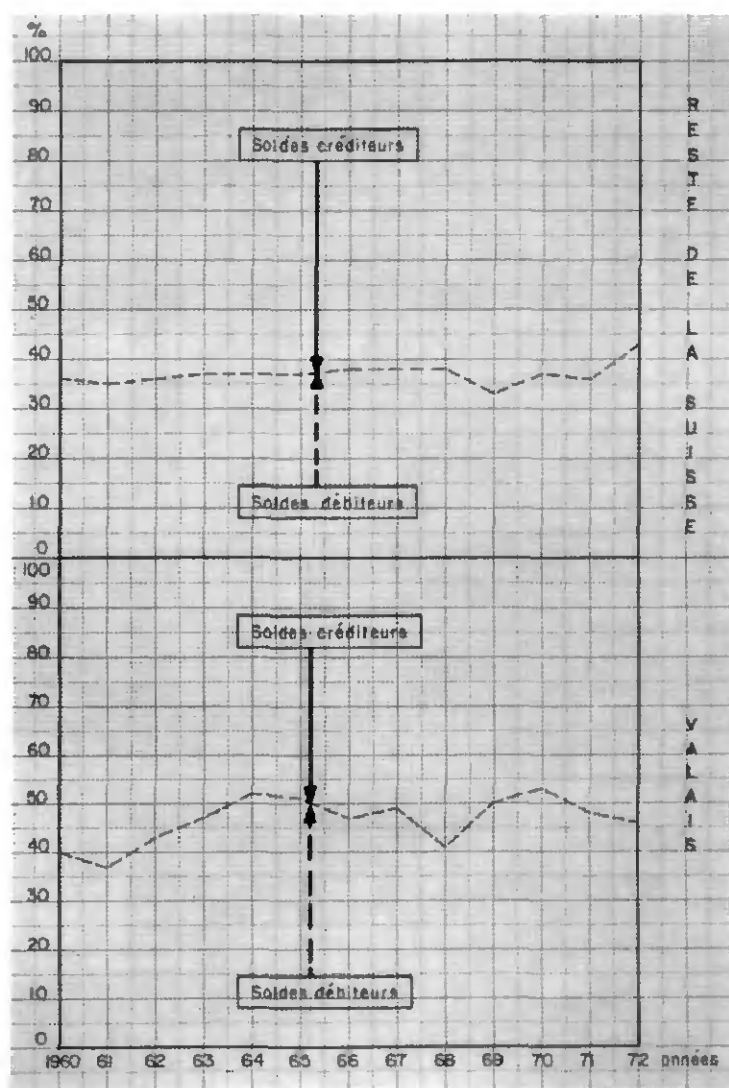
Entreprises à soldes débiteurs													
Régions	A N N E E S												
	1960	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
Valais	8	7	9	21	22	26	34	31	28	30	32	32	33
Reste de Suisse	92	93	91	79	78	74	66	69	72	70	68	68	67
Suisse	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100



Soldes créditeurs
en % du nombre



Soldes débiteurs
en % du nombre



Graphique 25

Evolution en % du nombre d'entreprises à soldes créditeurs et à soldes débiteurs

———> Entreprises à soldes créditeurs - - -> Entreprises à soldes débiteurs

Chapitre 9

Analyse des entreprises valaisannes à soldes négatifs en 1972

Tahleau 24

Les entreprises à soldes négatifs en 1972

Téléphériques	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
1. Morgins-Le Corbeau	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Champéry-Planachaux	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Lécherouse-Pas de Chav.									4	0	0	0	0
4. Les Marécottes-La-Crensaz	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
5. Gd St-Bernard-Col Menouve				4	0	0	2	0	0	0	0	0	0
6. Bruson-La Côt				4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Ovroanaz/Jorasse								4	0	0	0	0	0
8. Veysonnaz/Thyon		4	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
9. Les Colons-La Trabanta								4	0	0	0	0	0
10. Anzère-Pas de Malmbré							4	0	0	0	0	0	0
11. Chalais Brie-Vercorin	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12. Grimentz-Bendolla									1	1	0	0	0
13. Zinal-Sorebois								4	0	0	0	0	0
14. L'Aminona-Pt Mt Bonvin										4	0	0	0
15. Klippel-Haispiel								4	1	0	0	0	0
16. Raron-Eischoll		5	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
17. Visperterminen-Giw									4	0	0	0	0
18. Stalden-Gspon					3	0	0	0	0	0	0	0	0
19. Sunnegga-Uotterthorn									1	0	0	0	0
20. Saas-Fée-Hannig											1	0	0
21. Saas-Almagel-Forggstalden							4	0	2	0	0	0	0

Ne sont pas comprises dans cette liste les sociétés suivantes : Dorénaz-Champex d'Alasse
Vercorin-Crêt-du-Midi
Gampel-Iezinen

- | | |
|------------------------|--|
| 0 Solde débiteur | 3 Début d'exploitation |
| 1 Solde créditeur | 4 Début d'exploitation à solde débiteur |
| 2 Sans résultat ou nul | 5 Début d'exploitation à solde créditeur |

Comme il n'est pas possible d'étudier dans le détail chaque entreprise, on essaiera par une analyse succincte de déterminer quelles peuvent être les raisons des difficultés financières, auxquelles elles se trouvent confrontées.

Morgins-Le Corbeau

La société comprend 2 télésièges et 2 téléskis. Ces installations ne fonctionnent que l'hiver et occupent pendant cette période 7 personnes. De par le manque d'enneigement, le bas des pistes est souvent impraticable.

Dans la même station de Morgins existe une installation beaucoup plus attractive, celle de Morgins-La Feuilleuse. Les deux sociétés n'ont pas d'abonnement commun, les skieurs doivent choisir l'une des deux possibilités et préfèrent les pistes de La Feuilleuse. Ainsi les télésièges du Corbeau sont surtout fréquentés par les familles des environs et par les touristes de passage qui ne connaissent pas l'autre installation ou qui ne veulent pas attendre.

Les problèmes que rencontre cette installation sont inhérents au manque de coordination des deux sociétés existantes.

Champéry-Planachaux

Cette installation déjà vétuste est très peu confortable. Les cabines à 2 places sont vraiment petites et donnent une impression d'étouffement et d'insécurité. D'autre part, depuis la création des Crosets, les skieurs n'utilisent l'installation de Champéry que pour monter le matin et skient aux Crosets ou à Avoriaz.

La télécabine qui ne fonctionne que pendant l'hiver est en fait peu utilisée car les pistes qui redescendent sur Champéry sont peu attrayantes et ne servent qu'au retour en fin de journée. De plus, les tarifs sont bas, même trop bas. Un abonnement valable sur les remontées de Champéry et celles des Crosets est régulièrement l'objet de problèmes de répartition des courses.

La solution, une fois de plus, serait l'entente de gestion régionale qui a d'ailleurs fait l'objet de premiers pourparlers entre les représentants des deux sociétés et des organes officiels.

Léchereuse-Pauvre Conche / Les Pas-Pas de Chavanette

Cette société a été créée en 1968 et l'on peut considérer, en raison du fait qu'elle n'a pas encore 5 ans d'activité, qu'elle est en butte à des difficultés de démarrage. Cependant on peut dire que l'enneigement est incertain et que la station aval du télésiège ne peut être rejointe qu'à ski car il n'y a pas de route.

Cet état de fait a des conséquences psychologiques très mauvaises sur les skieurs qui n'aiment pas à s'aventurer sur une piste d'où le retour dépend uniquement des installations.

Une gestion régionale avec les Crosets/Champéry apporterait une solution déjà partielle à certains problèmes internes. Comme pour les 2 autres sociétés, les premiers contacts ont été pris.

Les Marécottes-La Creusaz

L'ancien télésiège qui a fonctionné jusqu'en 1968 a fait des bénéfices jusqu'en 1967, date à laquelle il ne correspondait plus aux exigences des utilisateurs. C'est pourquoi, en 1968 la société effectuait un nouvel investissement dans la construction d'une télécabine de 4 places. L'installation fonctionne principalement l'hiver dans des conditions d'enneigement favorables avec des pistes assez courtes et de difficultés moyennes.

Cette nouvelle installation fonctionne depuis 5 ans, on peut dès lors espérer que les difficultés qu'elle rencontre ne seront que momentanées.

Tunnel du Grd-St-Bernard/Col de Menouve

Cette installation située très à l'extérieur des stations et des grands centres bénéficie d'un afflux considérable de skieurs en début de saison car c'est l'une des premières pistes ouvertes en Valais. Durant une grande partie de l'hiver elle est très peu fréquentée pour deux raisons :

Premièrement le froid y est intense, deuxièmement une quantité importante d'autres stations, avec des pistes supérieures; telles que Verbier, Bruson, se trouvent sur la route du tunnel du Grand-St-Bernard. Ainsi pendant toute la haute saison l'installation n'est utilisée que par les passants et les gens de la région.

La fin de saison garde des conditions d'enneigement assez exceptionnelles et nombreux sont les skieurs de printemps qui se rendent au St-Bernard pour effectuer les dernières grandes descentes de la saison sur l'Italie.

Bruson/La Côt

Cette installation comprend un télésiège et deux skilifts. Les pistes sont bonnes quoique privées de soleil. Cependant ces moyens de remontées mécaniques pâtissent de la proximité de Verbier. En effet, les possibilités de ski offertes par Verbier font préférer cette station à Bruson. Par ailleurs, le

village de Bruson n'est pas équipé pour loger des touristes. L'utilisation des installations est ainsi réservée aux gens de la région. Un effort a toutefois été tenté en collaboration avec Téléverbier qui offre la possibilité à tous porteurs d'abonnement, de bénéficier du demi-tarif à Bruson.

La solution résiderait certainement dans un regroupement régional; l'introduction d'une carte valable sur toutes les installations de la région, inciterait de nombreux skieurs à se rendre à Bruson pour éviter les files d'attente et la grande affluence des fêtes à Verbier.

Ovronnaz/Jorasse

Mise en activité en décembre 1968, l'on peut estimer que cette entreprise a quelques difficultés dues au démarrage. Centre sportif, cette station est encore peu connue et ses visiteurs sont surtout des habitués du week-end. Un nouvel effort va être entrepris en vue de créer de nouvelles installations ces prochaines années. Axées principalement sur le tourisme d'hiver, une campagne de publicité devrait lui garantir de très bons résultats.

Veysonnaz/Thyon

La télécabine étant complétée par quatre téléskis, la société voue la majorité de son activité à la saison d'hiver. Des difficultés d'abonnements avaient surgi entre la société de Veysonnaz et les deux autres entreprises des Collons. Ces difficultés qui ont duré quelques années, sont depuis peu surmontées et il est possible, avec un abonnement général, d'utiliser les installations de toutes les sociétés.

L'ouverture de la piste de l'Ours offre un attrait supplémentaire pour les skieurs composés surtout de touristes de week-end.

Les Collons/La Trabanta

Lors du démarrage de la société, celle-ci s'est trouvée en concurrence avec la société déjà existante.

La possibilité d'un abonnement général n'allait être offerte qu'après bien des années de discussion.

Grâce au nouveau complexe de Thyon 2000 qui va mettre à disposition de nombreux logements, les sociétés pourront compter sur un apport touristique intéressant.

L'enneigement est bon et les installations ne fonctionnent que l'hiver. Un regroupement régional entre la société de Veysonnaz et des Collons permettrait une gestion beaucoup plus rationnelle des installations existantes.

Anzère/Pas de Maimbré

La société créée par le Holding Anzère S.A. a été construite pour une capacité de skieurs correspondant à 6000 lits. Il est évident que cette entreprise sera déficitaire pendant un certain nombre d'années. Cependant, le déficit peut être considéré comme frais publicitaires pour la station.

En effet, c'est grâce aux remontées mécaniques qu'Anzère s'est fait connaître et a pu ainsi vendre de nombreux appartements construits par la Holding.

Si les pistes sont belles et l'enneigement sûr, la fréquentation indigène la situe en-dessous des prévisions vu les nombreuses possibilités offertes dans les régions voisines. Les habitants de Sion sont des habitués de Thyon et ceux de Sierre de Montana et Crans. Il ne reste ainsi pour Anzère que les indigènes ainsi que les touristes de Lausanne, Genève et Neuchâtel. Quant aux touristes qui possèdent des appartements ils ne les occupent que pendant de courtes durées.

La capacité d'hébergement de la station n'est donc pas un critère déterminant en matière de remontées mécaniques. Un effort publicitaire soutenu devrait être consenti avant d'entreprendre de nouveaux projets d'installation de prestige tel que le Wildhorn.

La Holding a des problèmes de construction et la capacité de 6000 lits n'est pas encore atteinte puisqu'elle n'en dispose que de 4000.

Une solution beaucoup plus axée sur le tourisme de week-end et un rapprochement éventuel avec les sociétés de Crans doit être envisagé.

Chalais—Brie—Vercorin

Cette installation relie la plaine du Rhône à Vercorin. La route existe également entre ces deux régions. Elle est une concurrence assez importante pour la société du téléphérique. En effet, les touristes n'aiment pas, s'ils n'y sont pas contraints, dépendre d'une installation pour leur déplacement. Zermatt qui repose sur une renommée en est une exception.

Vercorin/Crêt-du-Midi

Cette société qui vient de faire faillite a été rachetée. Les possibilités offertes aux skieurs ne correspondent pas aux investissements: c'est la raison pour laquelle cette installation n'est utilisée que par les gens de la région. Le développement du deuxième tronçon du télécabine ouvrirait des voies nouvelles et attirerait une nouvelle catégorie de skieurs.

Grimentz/Bendolla

Région touristique d'été, Grimentz est peu connue pour les possibilités de ski qu'elle offre. Les remontées mécaniques Grimentz-Bendolla ont fait d'abord du bénéfice puis l'enneigement a causé quelques problèmes durant les années 70 et 71.

En 1972 la société a repris le dessus et peut à nouveau distribuer un dividende. Un regroupement avec les autres sociétés du Val d'Anniviers, ainsi qu'une meilleure publicité, apporteraient la solution à cette société.

Zinal/Sorebois

Le domaine skiable de cette région se trouve très éloigné de la station elle-même. Ceci nécessitait un gros investissement de départ afin que les skieurs puissent atteindre sans difficultés Sorebois. Les sacrifices financiers consentis sont durs à supporter et ceci d'autant plus que la situation géographique n'est pas favorable.

La station se trouve au fond du Val d'Anniviers et de plus le soleil se couche très tôt pour faire place au froid pendant la haute-saison.

L'installation du Club Méditerranée a contribué d'une part à l'apport touristique régulier mais il a tenu à distance les Suisses qui ne côtoient pas facilement les vacanciers du Club.

Les pistes sont bonnes mais il est relativement difficile de redescendre à ski jusqu'à la station, il faut utiliser le téléphérique. Comme pour les installations de Grimentz une ramification de toutes les sociétés de Val d'Anniviers apporterait une bonne solution pour tous.

Aminona/Pt. Mt. Bonvin

La plus récente société de remontées mécaniques du plateau de Montana-Crans a des problèmes de démarrage.

En effet, les autres installations profitent de leur renommée et le public a un peu de peine à se diriger vers cette région. D'autre part, la construction de logements ne fait que débiter et il faudra attendre quelques années avant leur achèvement. Les restrictions fédérales vont poser de nombreux problèmes au développement de la nouvelle station, qui, comme tout le Haut-Plateau comprend un pourcentage assez faible de skieurs par rapport aux résidents.

Comme nous l'avons déjà mentionné un regroupement des sociétés du Haut-Plateau de Crans, Montana et Vermala, permettrait de gérer cette entreprise avec des normes totalement différentes et surtout avec une plus grande planification dans l'investissement des nouvelles installations.

Les chances de succès seraient certaines car le Plateau de Crans-Montana est la région valaisanne qui affiche la plus grande affluence touristique hivernale alors que le nombre de personnes transportées sur les installations est nettement inférieur aux autres grandes stations valaisannes.

Gampel-Jeizinen

Riddes-Iserables

Dorenaz-Champex D'Alesse

Ces trois sociétés sont classées dans le même groupe parce qu'elles se trouvent dans les mêmes conditions. Les trois installations relient un village de montagne à un village de plaine. Ces téléphériques servent surtout au transport des marchandises et des indigènes.

Dans ces conditions, ces sociétés étaient vouées à disparaître sans l'appui de la Confédération. Devant l'intérêt public que représentent ces téléphériques la Confédération prend à sa charge le déficit en allouant annuellement une subvention d'exploitation.

Kippel-Haispiel

Ces remontées ont été construites par la commune et grâce à des dons privés dans le but de favoriser l'activité sportive de la jeunesse de la région. Il ne s'agit pas du tout de remontées mécaniques à but touristique. Les prix sont très bas pour les skieurs et presque nuls pour les paysans de la région. L'investissement et la conception de l'organisation et de la gestion de cette société étant faite dans le but non lucratif il sera très difficile de la rentabiliser.

Raron-Eischoll

Ce téléphérique relie la plaine du Rhône à un village de montagne. Sa fonction principale est le transport des ouvriers qui descendent régulièrement pour travailler à la Lonza. Les horaires de travail de ce personnel ainsi que celui des CFF obligent l'installation à fonctionner presque jour et nuit sans interruption, sauf de 02 h. 00 à 04 h. 00.

Le nombre de personnes transportées varie très peu entre l'été et l'hiver. Le ski amène cependant quelques habitants de la région mais la fonction touristique est secondaire.

Visperterminen-Giw

Mise en service en décembre 1967, cette installation encore toute jeune a quelques problèmes de démarrage. L'accès de la station se fait par une route assez sinueuse et d'une très grande dénivellation. Cette région de Visperterminen est située à l'entrée de la vallée qui conduit à deux des plus grandes stations valaisannes soit: Zermatt et Saas-Fée. Il en résulte que cette station de Visperterminen est principalement visitée par les indigènes et les touristes de passage.

Stalden-Gspon

Ce téléphérique est principalement utilisé pour le transport des ouvriers à la Lonza et fonctionne 18 à 20 heures par jour. Les tarifs étant bas, il est bien clair que dans ces conditions il n'est pas possible de rentabiliser cette installation.

Appartenant à la commune, son but d'intérêt public ayant été reconnu, la société déficitaire est subventionnée par le canton. Alors que la fréquentation de la première section est presque semblable en été et en hiver, la deuxième section est nettement plus fréquentée en été. Ce fait est dû principalement à l'utilisation de la route jusqu'à Staldenried durant la bonne saison.

Sunnegga-Unterthorn

Cette installation encore récente vient compléter le complexe du Blauherd. La faveur et la haute occupation touristique de Zermatt permettent de conclure que les difficultés rencontrées par cette entreprise ne sont dues qu'à des problèmes de démarrage.

La fréquentation de la région a lieu principalement l'hiver où les skieurs ont la possibilité de rencontrer des pistes de toutes difficultés ; entre autres, la piste nationale.

Cette installation devrait très rapidement être rentable.

Saas-Fée/Hannig

Située à l'écart des complexes de téléphériques et des téléskis, cette installation dessert des pistes pas très attrayantes et en zone de forêts.

L'enneigement est incertain parce que ces pentes sont exposées au sud. Ces pistes sont toutefois fort appréciées par les visiteurs de la station pendant les grands froids.

Une fois les difficultés de démarrage surmontées, cette entreprise aura de nombreux problèmes, pour être rentable, elle devra envisager une fusion avec les sociétés existantes.

Saas-Almagell/Furgstalden

La station de Saas-Almagell se trouve au fond d'une vallée et bénéficie d'un ensoleillement restreint. De plus, cette localité est située très près de Saas-Fée, station très connue et très fréquentée.

D'autre part, les pistes desservies par les installations de Saas-Almagell-Furgstalden sont d'une difficulté pas très élevée. Une meilleure rationalisation des frais d'exploitation permettrait de couvrir les engagements à court terme ainsi que les intérêts qui ne font qu'augmenter le solde débiteur d'année en année.

Considérations

L'analyse quoique succincte des entreprises déficitaires valaisannes permet d'en distinguer 2 catégories à quelques exceptions près.

D'abord les sociétés en butte à des difficultés de démarrage et pour lesquelles il n'est pas possible de tirer des conclusions trop hâtives. Ensuite, les autres sociétés qui regroupent la majorité des entreprises déficitaires.

Toutes ces installations ont des problèmes de concurrence régionale et des problèmes de coût d'exploitation. Par une réunification des sociétés sur un plan régional il serait possible d'éliminer les phénomènes de concurrence.

La publicité se ferait pour l'ensemble des installations et le bénéfice des unes pourrait couvrir le déficit des autres. D'autre part, ce regroupement permettrait de mieux servir la clientèle, de réduire les frais d'exploitation au maximum par une gestion du personnel plus appropriée et par un investissement mieux planifié.

Les cas seront étudiés individuellement et une solution propre à chaque région devra être trouvée.

Deuxième partie

ORGANISATION ET GESTION

Chapitre 1

Types d'entreprises

L'analyse effectuée dans la première partie, à l'aide de la statistique suisse des transports, nous a permis de dégager un certain nombre de considérations générales.

Il nous a été notamment possible de mesurer l'évolution générale de la construction des moyens de transport à câbles et ceci tant du point de vue du nombre d'installations de remontées mécaniques que de leur longueur d'exploitation. Divers critères de confrontation nous ont permis de constater que le processus d'évolution de la construction n'avait pas eu la même accélération en Suisse qu'en Valais, et qu'une distinction pouvait être faite au niveau des différents types d'installations.

L'analyse des comptes de construction et d'amortissement est venue compléter nos remarques et corroborer le fait que la progression avait été plus grande en Valais que dans le reste de la Suisse.

Cette évolution s'est surtout polarisée dans le secteur de la construction de téléphériques à mouvement continu: c'est-à-dire des installations légères. La capacité horaire se trouve ainsi augmentée, grâce à ces nouvelles installations permettant un débit plus élevé des personnes transportables.

La comparaison des jours d'exploitation nous permet de discerner l'activité hivernale de l'activité estivale. Cette rubrique, complétée par le nombre de personnes effectivement transportées, durant ces deux périodes, nous autorise à souligner l'importance de l'utilisation des installations pendant la période d'hiver.

La Suisse, et plus particulièrement le Valais, ont vu, en quelques années, se développer un tourisme d'hiver qui a nécessité toute cette infrastructure. Le développement, dans le domaine de construction de nouvelles installations, a souvent été défini en fonction d'une activité basée sur les quelques mois d'hiver. Cette option va poser d'énormes problèmes de rentabilité aux entreprises n'ayant pas d'activités annexes pour le reste de l'année.

Nous reviendrons sur ce problème d'activité saisonnière tout au long de notre étude et nous tenterons de lui trouver un palliatif.

Ces divers éléments, plutôt techniques, exposés, examinons comment a évolué le secteur financier.

En ce qui concerne les charges nous pouvons constater d'abord une nette augmentation des charges pour le personnel alors que les amortissements, eux, n'ont pas suivi cette même croissance. Si nous comparons les différents éléments des charges globales par région, nous constatons d'abord que, par rapport aux charges globales respectives délimitées, nous avons, en Valais, des charges pour le personnel nettement plus élevées que dans le reste de la Suisse. En revanche, les frais de choses sont nettement inférieurs et les amortissements, d'abord supérieurs, se conforment petit à petit aux normes suisses.

Ouvrons une parenthèse pour mentionner un élément relativement important dans la différence entre les charges pour le personnel et les frais de choses à savoir l'utilisation du personnel pour les grands travaux d'entretien et de réparation. En effet, du point de vue comptable, la dépense qui résulte de l'engagement du personnel pour des travaux de spécialistes est assimilée aux charges pour le personnel alors que les frais payés à une entreprise spécialisée figurent dans le compte des frais de choses.

Les produits nettement plus élevés en hiver qu'en été ont gardé la même proportion que les charges, et ceci, tant en Valais que dans le reste de la Suisse. Le montant des produits, plus élevé que les charges (ceci aussi bien en Valais que dans le reste de la Suisse), pourrait nous laisser croire à une situation florissante. L'analyse des entreprises à solde débiteur et à solde créditeur nous montre qu'il n'en est rien. En effet, plus du tiers des entreprises suisses font du déficit et ceci pour un montant deux fois supérieur au montant des bénéfices réalisés par les entreprises à solde créditeur; lesquelles constituent les 2/3 des entreprises suisses.

Si nous analysons ce phénomène sur le plan valaisan, nous observons que ce n'est plus le 1/3 des entreprises qui présente un solde débiteur mais bien la moitié. Cette analyse de la statistique fédérale nous permet de distinguer trois éléments importants, à savoir :

1. la réalisation de nouvelles installations et leur utilisation a été plus importante ces 10 dernières années dans le Valais que dans le reste de la Suisse;
2. les charges pour le personnel sont nettement supérieures en Valais alors que les autres frais sont inférieurs ou semblables au reste de la Suisse;
3. la proportion des entreprises à solde débiteur et à solde créditeur est, en Valais, dans le rapport de 1/2-1/2 alors que dans le reste de la Suisse ce rapport est de 1/3-2/3.

Ces quelques considérations risqueraient de nous induire en erreur et il serait un peu hâtif de conclure que seuls les frais pour le personnel sont générateurs d'entreprises déficitaires en Valais.

Les statistiques fédérales nous ont montré que seules les charges pour le personnel étaient plus élevées en Valais que dans le reste de la Suisse, cet élément pouvant justifier les carences du Valais. C'est donc par cette notion des charges que nous commencerons cette étude. Nous verrons alors quelles sont les autres incidences qui peuvent expliciter cette situation et nous tenterons de les comprendre.

Nous pensons qu'un commencement de solution de problème réside dans la création de concentrations, de fusions, d'ententes régionales afin de pouvoir traiter les problèmes sur une plus grande échelle et d'éviter une dispersion des efforts. Cette orientation qui a déjà fait ses preuves en plusieurs endroits du pays, nous permettrait d'avoir une administration et une direction centralisées pour tout un secteur d'activité. Une grande partie des problèmes d'engagement du personnel se trouverait ainsi résolue, car il serait possible de garantir à chacun une situation fixe avec tous les avantages sociaux possibles.

L'application d'une telle politique permettrait de rationaliser les prestations du personnel en lui assurant un taux d'occupation annuelle assez important. En effet, cette structure humanise l'entreprise et constitue une force dynamique capable de stimuler le personnel saisonnier et de promouvoir un meilleur service à la clientèle.

La rationalisation créerait de nouvelles possibilités d'automatisation au départ et à l'arrivée des diverses installations et multiplierait les moyens de contrôle par caméra à l'arrivée des installations légères. Il serait possible de mieux planifier l'ensemble des travaux d'entretien en constituant une équipe volante de spécialistes disposant d'un atelier de réparations ainsi que d'un stock assez considérable de pièces de rechange.

Les nouveaux critères d'investissements pourraient être mieux définis et la solution choisie répondrait plus judicieusement aux besoins de la région dont la dimension économique serait plus favorable. Ainsi serait évitée la construction d'installations concurrentes absolument pas rentables. Le service à la clientèle se trouverait valorisé par la formation du personnel, et la création de cours de comportement. Les pistes seraient mieux préparées et le service de secours et de sécurité plus apte à fonctionner et ceci, pour le plus grand avantage de la clientèle. Les abonnements et les tickets de parcours seraient mieux gérés et une organisation plus efficiente et mieux intégrée pourrait favoriser, par la suite, des solutions à l'instar de l'abonnement général pour toute une région.

La publicité se concevrait au niveau d'une région et de vraies campagnes de propagande, procédant d'une étude de marché, pourraient être engagées.

Voilà déjà un programme bien chargé dans cet essai de solution par la méthode comparaison des différents types d'entreprises, à savoir: la petite, la moyenne et la grande entreprise.

A cette fin nous étudierons d'abord les modes de fondation qu'on rencontre dans les entreprises de remontées mécaniques, leurs avantages et leurs inconvénients. Puis notre étude se portera sur l'organisation, par trois exemples de sociétés de grandeurs différentes, soit la petite, la moyenne et la grande entreprise. Nous désirons, ici, souligner la difficulté de classer une entreprise dans l'un de ces trois types. Toutefois, nous estimons qu'en comparant le nombre d'installations, leur longueur d'exploitation, le nombre de personnes transportées et le produit des transports, il est possible d'opérer une classification assez proche de la réalité.

Pour chacun des trois types d'entreprise, nous analyserons, d'abord, l'organisation, les différents services, leurs interrelations, leurs interactions, les activités sectorielles déployées. Nous pourrions, ainsi, mieux apprécier les possibilités offertes à chaque entreprise, les avantages et les inconvénients inhérents à chaque type de société concernée.

Notre étude portera sur les questions internes, à savoir, l'exploitation de la société, la gestion du personnel, les polyvalences, la formation, l'esprit d'entreprise, l'entretien et la réparation des installations, l'entretien et la construction des pistes. Quant aux services à la clientèle, ils seront considérés sous l'angle des sortes de titres de transports, de leurs moyens de contrôle, de l'information sur les possibilités offertes et sur les dangers supputés. La mise sur pied d'organisation de secours aux blessés, de prévention des accidents et de secours en cas d'avalanche participe également de nos recherches tout comme les éventuels compléments mis au service de la clientèle, à savoir restaurants, buvettes, locaux de dépôt pour les skis.

Nous mentionnerons encore quelles peuvent être les activités annexes, exercées par les sociétés de remontées mécaniques durant la période d'été, période durant laquelle toutes les installations ne fonctionnent pas. Nous mettrons principalement l'accent sur la construction, pour la société ou pour des tiers, d'œuvres de génie civil.

Nous aurons ainsi fait le tour des possibilités offertes et nous pourrions, de ce fait, dénombrer les avantages et les inconvénients qui résultent de chacun des types d'entreprise analysés.

Chapitre 2

La fondation

2. 1. Les causes de la fondation

L'analyse de la fondation d'un grand nombre de sociétés de remontées mécaniques nous a permis de discerner trois motivations principales quant à la création de nouvelles entreprises. L'évolution historique caractérise une nouvelle fois ces différentes causes et nous met en mesure de les classer chronologiquement. En effet, chaque pas franchi par notre civilisation industrielle a présidé au développement des entreprises de remontées mécaniques qui ont trouvé en elle une raison de se multiplier.

Ces trois causes principales sont :

1. *La vocation touristique naturelle résultant de l'exceptionnel attrait du paysage ou de ses qualités thérapeutiques*

En effet, les premiers touristes qui visitèrent notre pays se rendirent d'abord à Zermat pour son Cervin, à St-Moritz pour ses lacs, alors l'aspect du site primait sur les autres éléments. D'autres stations telles que Montana et Leysin se développèrent grâce à l'implantation de sanatoria, alors que Loèche-les-Bains devint célèbre grâce à ses sources thermales naturelles.

Ces avantages fondamentaux favorisèrent les régions, lesquelles, petit à petit, identifièrent leur vocation touristique grandissante.

2. *L'aide aux populations de montagne*

Cette deuxième cause s'inscrit beaucoup plus tard. Le développement du niveau de vie en ville et dans l'agriculture de plaine créa une certaine disparité entre les habitants de la plaine et ceux de la montagne. L'idée du tourisme commença à germer un peu partout et cette nouvelle activité constituait, en fait, un complément fort intéressant au manque d'occupation durant toute la période hivernale.

Parallèlement à l'activité commerciale proprement dite, la nécessité de transporter les visiteurs au sommet des montagnes, soit pour la promenade en été soit pour la pratique du ski en hiver, imprimera l'élan nécessaire à la construction de remontées mécaniques.

3. *La valorisation des terrains en vue de faire la promotion immobilière*

Cette troisième cause, la plus récente, découle des deux autres précitées. Cette étape se concrétisa par l'achat d'une superficie énorme de terrains à prix relativement bas dans une région, en vue de la création d'une société de remontées mécaniques qui sera déficitaire dès le départ.

En effet, dans le cas présent, le déficit de la nouvelle société ainsi que les frais d'implantation des installations sont considérés comme les frais publicitaires en vue de valoriser les terrains. Petit à petit, la société immobilière construira des immeubles et des chalets et procédera à la vente, retrouvant ainsi sa fonction initiale.

Cependant, aujourd'hui, ces différents éléments se recoupent et on assiste à la création d'une société nouvelle de remontées mécaniques dans un site merveilleux pour la pratique du ski sans pour autant que l'aspect immobilier de la situation soit négligé, et l'aide aux paysans de la montagne consiste souvent dans la création de postes de travail au sein de ces installations de remontées mécaniques.

2. 2. Les formes juridiques de la société

La société anonyme est la forme juridique qui s'adapte le mieux à la création d'une entreprise de transport à câbles. Cependant, quelques petites entreprises à concession cantonale et ne possédant que des skilifts sont quelquefois régies par la loi sur la société simple du code des obligations.

Ces entreprises de famille ont cependant de plus en plus tendance à disparaître pour être intégrées dans le cadre d'une société plus grande régie par la loi sur la société anonyme. Il reste cependant dans un grand nombre de stations une petite installation de skilifts appartenant à l'école de ski et servant uniquement à l'instruction des classes de débutants. On peut donc dire qu'à quelques exceptions près, la grande partie des entreprises de remontées mécaniques est constituée en sociétés anonymes.

Ceci s'explique aisément par les montants élevés des mises de fonds pour l'achat des premières installations et par les obligations qui en découlent pour les promoteurs, à savoir :

— la nécessité de faire appel aux souscripteurs ;

- le besoin de faire appel à la population locale afin de créer une certaine émulation pour la nouvelle société ainsi que les offres d'emploi possible;
- la responsabilité limitée au montant du capital social.

L'activité touristique en général étant sujette aux fluctuations et aux aléas de la baisse économique, peu de privés pourraient à eux seuls engager un capital considérable et assumer ainsi le risque complet d'une grande société de remontées mécaniques.

2. 3. Les formes de financement

Si nous reprenons les formes possibles de sociétés, nous admettons que pour la société simple il n'existe qu'une forme de financement, à savoir, la mise de fonds par les sociétaires qui seront entièrement responsables. Si nous regardons du côté de la société anonyme nous voyons tout de suite que l'éventail des possibilités s'ouvre et l'on peut déjà classer les possibilités en trois grandes catégories, soit les financements privés, semi-privés - semi-publics et publics. Nous distinguerons encore à l'intérieur de chacune de ces catégories un certain nombre de possibilités ayant chacune des incidences particulières sur la vie future de la société.

1. Financement privé

La première constatation que l'on peut faire, c'est que nous rencontrerons une gestion, de type industriel, obligée de défendre des intérêts privés et par conséquent, déployant une activité très dynamique. D'autre part aucun lien politique avec les municipalités n'éveillera les jalousies et les obligations à l'égard d'indigènes indésirables dans la société. Cependant, une deuxième constatation, découlant de la première, apparaît. La municipalité n'ayant pas d'intérêt dans la nouvelle société ne va pas nécessairement suivre l'élan donné par les remontées mécaniques et la région se trouvera limitée dans son développement ce qui créera un frein à l'expansion de la région et de la société de remontées.

Dans le financement privé, nous distinguons deux formes de mise de fonds; d'abord par un appel aux souscripteurs qui peuvent être recrutés sur un plan régional bien délimité avec majorité d'indigènes par exemple. Un autre procédé réside dans la mise de fonds effectuée par des compagnies financières soit par des banques ou de grandes sociétés immobilières dans le but de faire de la promotion. Dans le premier cas le démarrage va être relati-

vement facile car l'idée est acquise au sein de la population locale et chacun œuvrera dans l'esprit du développement. Cependant, après quelques temps si les affaires stagnent ou périclitent et qu'un appel de fonds nouveaux est nécessaire, les souscripteurs sont moins enthousiastes, et c'est souvent à ce moment-là que le contrôle de la société échappe aux premiers souscripteurs. Devant le pessimisme engendré par la quête d'un nouvel investissement, la récolte de fonds nouveaux est difficile et une part importante du capital devient la propriété d'une compagnie.

Ainsi la majorité a changé de côté et l'optimisme du départ devient très vite indifférence. Dans le deuxième cas le démarrage est très impressionnant et le montant investi est démesuré par rapport aux possibilités réelles d'utilisation des installations. Bien vite la situation se dégrade et souvent l'opposition régionale existant déjà au départ ne fait que s'amplifier. Pourtant, accumulant les déficits, les installations fonctionnent toujours, car, en fait, elles n'étaient créées que dans un but de propagande afin de pouvoir développer une activité immobilière comme nous l'avons déjà expliqué plus haut.

En fait, l'avantage principal de ces formes de financement est qu'elles permettent une gestion de type industriel des entreprises de remontées mécaniques détachées de toutes les contraintes de politique, de coutumes et de rivalités villageoises.

2. Financement semi-privé-semi-public

Ce deuxième type de financement qui, en fait, se rencontre le plus souvent dans la création d'entreprises de transport à câbles permet un éventail presque infini de possibilités. En effet, l'on peut imaginer toute une gamme de proportions de financement entre le secteur privé et le secteur public qui auront chaque fois des répercussions différentes sur la marche de l'entreprise. Nous n'analyserons pas toutes les possibilités existantes mais nous prendrons deux cas presque extrêmes, à savoir une forte participation du secteur privé avec une aide moins importante des communes et des bourgeoisies puis une grande participation des collectivités publiques avec une part moins grande du secteur privé. Dans le premier de ces cas, nous retrouverons généralement un type de gestion privée, avec un avantage important, à savoir la participation de la collectivité publique qui, acquise à l'aide du développement va faciliter l'aménagement de la station elle-même qui sera un apport considérable pour la nouvelle société de remontées mécaniques. Cependant, il se peut aussi que la collectivité publique, bien que minoritaire finan-

cièrement, exige lors de la fondation un droit de vote privilégié et obtienne par ce moyen le pouvoir décisionnel. Dans ce cas la société n'aura pas tout le dynamisme d'une gestion privée pour plusieurs raisons.

D'abord, la partie privée possédant la majorité des actions ne pourra être dynamique du fait qu'elle n'a pas la majorité de décision. Ensuite le secteur public qui peut en fait décider ne voudra pas engager sa responsabilité à fond puisqu'il représente une collectivité et qu'il ne peut prendre trop de risques. La deuxième possibilité, à savoir, une forte participation des collectivités publiques avec une faible participation du secteur privé entraîne très vite l'entreprise dans un état stationnaire. Chaque collectivité veut avoir ses représentants au sein du Conseil d'administration ce qui généralement surcharge la fonction qui devient inapte à décider avec rapidité et dynamisme. Les représentants de ces collectivités étant majoritaires auront donc le pouvoir décisionnel entre leurs mains; cependant, du fait qu'ils représentent la communauté, ils n'oseront trop l'engager dans ce qui souvent est une aventure. De plus, généralement élu pour une période assez courte, entre en ligne de compte un problème politique à savoir qu'il faut conserver l'électorat et, par conséquent, passer le plus inaperçu possible. Autre élément entrant en ligne de compte, souvent les collectivités publiques ne sont pas sous la même coupole politique et généralement en butte à des rivalités de famille, à des coutumes. Cet élément ne facilitera en rien les rapports au sein du conseil d'administration et contribuera à la stagnation de la société. Devant ces difficultés la société risque de se trouver dans une situation financière catastrophique et un nouvel effort doit être consenti pour aller de l'avant. Une nouvelle fois peu de collectivités publiques vont consentir à faire une nouvelle mise de fonds. A ce moment l'apport extérieur vient renverser la majorité financière et souvent décisionnelle. On arrivera ainsi dans l'une des deux situations expliquées plus haut en ayant perdu les premières années de son existence, qui sont les plus dures, et l'on devra amorcer un nouveau démarrage et repousser à plus tard la stabilité de la société.

3. Financement public

Ce troisième type de financement est assez rare et généralement il se limite à la création de petites installations. Propriété d'une commune ou d'une bourgeoisie ou des deux réunies, son but principal sera d'apporter une contribution à l'enseignement du ski aux écoles de la région. Il arrive aussi qu'une installation soit créée par une collectivité publique comme seul moyen d'accès

à un village. Dans ce cas l'installation sert principalement aux gens de la région pour se rendre à leur travail. Par ce type de financement, le but étant principalement une aide à la communauté, les tarifs sont bas et l'installation déficitaire couvre son surplus de dépenses et de charges par une contribution communale.

Il arrive que la commune ne puisse à partir de quelques années, couvrir le déficit, l'installation peut alors, après de nombreuses études, être classée d'utilité publique et recevoir une subvention cantonale ou fédérale, voire dans certains cas être prise en charge totalement.

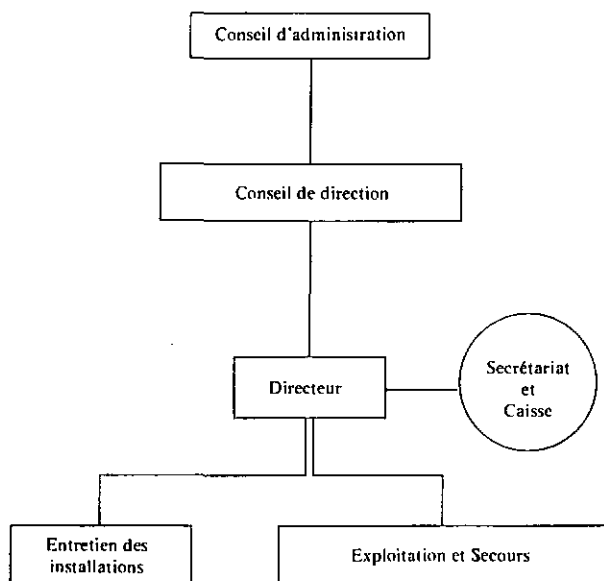
En guise de conclusion, nous pouvons considérer qu'une société dont la mise de fond privée ou semi-privée avec un pouvoir décisionnel privé a plus de chances de surmonter les difficultés de démarrage et de s'affirmer dynamique dans son activité future.

Chapitre 3

La petite entreprise

Nous avons vu dans le chapitre fondation les différentes formes de constitution des sociétés de remontées mécaniques et leurs incidences sur le fonctionnement de l'entreprise. Nous ne reviendrons donc pas sur ces problèmes mais allons aborder la question d'organisation de la petite entreprise par l'élaboration d'un organigramme avec définition des fonctions.

Organigramme



Au vu de cet organigramme, nous constatons que les niveaux supérieurs de la société sont bien distincts alors que le reste de l'activité est principalement basé sur l'exploitation, et que c'est à l'intérieur de cette fonction que l'on retrouvera les activités complémentaires au fonctionnement. Nous allons, afin de mieux comprendre cette structure, reprendre chacun des éléments et l'étudier pour lui-même.

3. 1. Le Conseil d'administration

Il se compose généralement de 5 à 7 membres, ou moins, suivant le type de fondation que l'on rencontre. Généralement, les fonctions sont réparties comme suit : un président; un vice-président; un secrétaire et des membres. Le conseil d'administration se réunit une ou deux fois par an et ne traite que les grands problèmes rencontrés par la société ainsi que l'évolution future de la société.

3. 2. Le Conseil de direction

Il se compose généralement de quelques membres du Conseil d'administration ainsi que du directeur de la société, qui souvent, occupe dans la petite entreprise la fonction de chef d'exploitation. Ce comité se réunit régulièrement pour régler les problèmes courants de la société et préparer les différents objets qui seront traités en conseil d'administration. Très souvent la fonction du président du comité de direction est liée à celle du président du conseil d'administration. En effet, les problèmes étudiés à la direction pourront ainsi être mieux présentés et mieux défendus au sein du Conseil d'administration. Les personnes occupées au comité de direction reçoivent généralement des jetons de présence pour leur activité, ce qui n'est pas nécessairement le cas au conseil d'administration des petites et moyennes entreprises.

Le comité est l'organe moteur de la société parce qu'il est le joint entre le conseil d'administration et l'exploitation elle-même, représentée par le directeur ou le chef d'exploitation.

3. 3. Le directeur ou chef d'exploitation

Engagé généralement à l'année, il est le trait d'union entre le comité de direction et l'exploitation. Son activité principale consiste dans l'organisation et la gestion de toute l'exploitation. Il cumule les fonctions, on le verra assurer le secrétariat, la caisse et la comptabilité courante, les écritures comptables et la tenue des comptes étant presque toujours confiées à une fiduciaire. Tantôt chef du personnel tantôt remplaçant à une installation, il doit être capable, à chaque instant, d'intervenir dans les situations délicates. Il organise et distribue les différentes fonctions au personnel, délègue des responsabilités par secteurs géographiques ou par secteur d'activité. Il prévoit les remplacements en cas de maladie ou d'accident et établit les rotations de congés pendant les périodes creuses. Il s'occupe de l'engagement du personnel auxiliaire en période d'affluence ainsi que du paiement des salaires et des décomptes des charges sociales prévues par la loi et les contrats de travail. Il se tiendra à disposition de la clientèle pour tous renseignements ou réclamations que celle-ci aurait à formuler. Il contrôlera la vente des titres de transport et décidera des conditions particulières à accorder, ceci sur la base des directives établies par le comité de direction. Il étudiera, avec ses collaborateurs, les possibilités nouvelles pour la société et soumettra des propositions au comité de direction qui pourra les transmettre au conseil d'administration pour étude et approbation.

Ces divers points témoignent des tâches multiples qui attendent les chefs d'exploitation des petites sociétés.

On retrouve ici le type d'organisation des petites sociétés artisanales où le patron est confronté à toutes les activités possibles de son entreprise. Cette forme de direction crée souvent la confusion dans les tâches et leur cumul surcharge l'activité du chef d'exploitation qui risque de ne plus voir son rôle pour n'être plus qu'un exécutant n'effectuant que des remplacements.

Le moyen le plus sûr d'éviter la confusion résidera dans la délégation de pouvoirs. Ainsi il nommera des responsables pour chaque installation. Ceux-ci devront organiser leur secteur avec les collaborateurs qu'ils ont à disposition. L'entretien et les réparations seront effectués par une personne compétente qui pourra compter sur l'aide d'autres membres de l'entreprise habituellement voués à des activités d'exploitation. Il en sera de même pour les services de secours et d'entretien des pistes. Cependant, cette délégation de pouvoirs ne pourra se faire qu'avec du personnel stable, et par conséquent, ces diverses fonctions seront confiées, dans la mesure du possible, à des employés à l'année qui pourront, par leurs connaissances et leur expérience, mieux encadrer le personnel à la saison.

3. 4. L'exploitation

Nous l'avons déjà vu dans la petite entreprise, tout le personnel est axé sur l'exploitation, les services annexes étant subordonnés à la disponibilité à l'intérieur des différents groupes de travail. Ainsi chaque installation disposera d'un responsable de l'installation, il sera aidé d'une personne au départ et d'une à l'arrivée, et souvent d'un remplaçant, afin de pouvoir effectuer normalement les rotations. Cependant, ce nombre est fictif car il est possible, grâce à des méthodes modernes, de le diminuer. Par exemple il existe des départs automatiques où il n'est pas nécessaire d'avoir un tendeur de perche. De plus, il est possible, dans d'autres cas, de supprimer la personne à l'arrivée et de la remplacer par un système de télévision, le contrôle étant effectué par le responsable du départ. Une troisième possibilité d'économie de personnel réside dans la suppression du contrôle des titres de transport dans les installations se situant au haut des pistes.

Nous voyons donc que plusieurs moyens sont à disposition des sociétés et que chacune devra envisager dans la mesure de ses possibilités le système le plus adéquat à son organisation. Le personnel ainsi réparti par installation sera diminué et des auxiliaires pourront être engagés dans les périodes d'affluence afin de permettre une fluidité plus grande du trafic.

Répartis par installation, la plupart des collaborateurs auront des fonctions annexes à l'exploitation des installations elles-mêmes. C'est ces différents services que nous allons étudier maintenant.

a) Entretien des pistes de remontées des téléskis, des places de départ et d'arrivée

Cette activité est généralement effectuée par installation et par les personnes affectées à chaque remontée mécanique. Ce travail s'exécutera principalement le matin avant l'arrivée du public et dans des cas de particulière affluence, la ligne de remontée sera contrôlée pendant la journée.

b) Services de secours

On veillera à ce que le plus grand nombre possible de membres du personnel suivent des cours de samaritain, ainsi il sera possible pour chaque installation ou pour un groupe particulier d'avoir dans le personnel d'exploitation une personne, au minimum, qui soit apte à intervenir pour soigner les blessés dans son secteur. Suivant l'étendue du domaine skiable, il

sera possible d'avoir très vite des secours à disposition. Une autre possibilité qui peut venir compléter, et non remplacer la précédente, réside dans l'installation d'un poste de secours disposant d'une liaison radio avec chaque installation.

Le samaritain n'est pas nécessairement une personne engagée à plein temps mais l'on peut prévoir une rotation entre un groupe de personnes spécialement formées à cet effet et exerçant une activité dans l'exploitation.

c/ Service avalanches

Sous la responsabilité d'une personne de l'entreprise, soit une personne des secours, soit une personne chargée de l'entretien, sera formé, avec les secouristes et les personnes des installations ainsi qu'avec les professeurs de ski, un groupe de première urgence. De plus, il sera fait appel aux chiens d'avalanche qui sont toujours à disposition des petites sociétés ne disposant pas de leurs propres chiens. Un deuxième échelon pourra être appelé en cas d'urgence extrême. Ce deuxième échelon se compose généralement d'un groupement de secouristes et de professeurs de ski d'une région, qui, par arrangement ont créé le deuxième échelon capable d'intervenir pour plusieurs sociétés de la région. Si nécessaire, il sera possible de faire appel à l'hélicoptère pour amener les chiens et évacuer les éventuels blessés graves. Un effort considérable doit d'abord être tenté dans le balisage des pentes à avalanches et dans le déclenchement artificiel de celle-ci pendant les périodes dangereuses. Cependant, l'activité principale pour les petites entreprises qui ne peuvent créer leur propre équipe de secours, est de contracter un certain nombre d'arrangements avec les conducteurs de chiens d'avalanches, avec les petites sociétés de la région pour l'achat en commun du matériel de base ou par moyen de location à une société de remontées mécaniques plus importante qui possède déjà tout le matériel d'intervention. Il sera quand même nécessaire que chaque société possède un minimum de matériel de base pour le balisage des pentes dangereuses, pour la démarcation des coulées, pour les sondages ainsi que les premiers soins aux blessés.

3. 5. Le service des installations et véhicules ainsi que l'entretien des pistes

Ce service, qui exige des connaissances techniques assez poussées, sera confié généralement à un mécanicien ou électricien.

Sa fonction principale sera d'effectuer des contrôles réguliers sur les installations et avec l'aide du service d'exploitation, il procédera à leur entretien régulier. De plus, les services et l'entretien des véhicules de l'entreprise seront effectués sous sa responsabilité. A cette fin, il disposera d'un atelier de réparations pourvu des outils de base, voire d'un stock de pièces de rechange lui permettant d'exécuter les travaux courants sans devoir faire appel aux spécialistes des usines de construction. En plus de cette activité, il sera appelé à conduire les véhicules de préparation des pistes. Lors de la construction de nouvelles installations, il procédera, en collaboration avec les spécialistes, aux différents travaux de montage. Il sera aidé lors de gros travaux par des auxiliaires professionnels engagés spécialement pour la circonstance.

Nous voyons tout de suite que ce poste comporte de grandes responsabilités, et par conséquent, seule une personne engagée à plein temps sera à même de l'assumer. Cette fonction absolument nécessaire pour les petits travaux de révision et de réparation permettra, avec la croissance de l'entreprise, de diminuer les frais d'entretien, de réparation et de construction toujours très onéreux et souvent lourds à supporter par les petites sociétés.

3. 6. L'administration et titres de transport

Comme il a été dit plus haut, la fonction administrative est assez restreinte et souvent elle est assurée par le responsable de l'exploitation secondé par une personne du secrétariat. Les activités principales se limitent à la correspondance courante, au contrôle et à la tenue des caisses. Avant d'aborder le problème des titres de transport ouvrons une parenthèse pour traiter les problèmes publicitaires. En effet, ce type de société dispose souvent d'un petit budget et sa propagande se résume à quelques publications régionales et à des faveurs accordées à des organisations sportives. Il arrive que la campagne publicitaire prévue n'ait pas les retombées espérées car elle peut être diffusée dans une période de conditions atmosphériques déplorables et le sacrifice ainsi consenti ne portera que peu de fruits. Une nouvelle fois nous voyons ici l'intérêt d'un regroupement qui permettrait de travailler avec des budgets plus élevés et par conséquent avec des campagnes plus étudiées et mieux programmées.

Il en sera de même pour les titres de transport où la disparité des petites sociétés engendre autant de systèmes que d'entreprises. Il se créera alors de nombreuses divergences quant à la réciprocité des abonnements et la répartition des parts de chacun. Si les sociétés concernées n'utilisent pas le même domaine skiable, ou qu'il n'y a pas de communications entre les domaines

skiables des deux sociétés, le problème est de moindre importance et la clientèle n'en sera pas trop incommodée. Cependant, dans le cas contraire, la clientèle mécontente pourra changer de région et ceci au préjudice des sociétés concernées. Les entreprises se verront donc dans l'obligation d'introduire la réciprocité, qui, en plus des inconvénients déjà mentionnés ci-dessus, contribuera à charges l'activité administrative par des systèmes de contrôle et de répartition souvent très compliqués. Une fois de plus nous voyons dans cet exemple l'avantage d'un regroupement régional qui permettrait l'utilisation d'un seul titre de transport pour plusieurs régions.

Avant de conclure ce paragraphe, rappelons que les titres habituellement utilisés sont: le billet de simple course ou d'aller et retour, les abonnements de libres parcours à la demi-journée, à la journée, pour un nombre de jours limités ou à la saison. Un grand nombre de sociétés utilisent des abonnements à coupons ou à cases, transmissibles et valables sur toutes les installations de la société. Nous nous rendrons vite compte que le système des titres de transport est complexe et qu'il va créer un certain nombre d'obligations. La première résidera dans la vente des billets et des abonnements à cases et à coupons au départ de chaque installation alors que les libres parcours ne seront vendus qu'au départ de l'installation principale à condition que celle-ci ne soit que le seul point de départ station. Du fait qu'il sera nécessaire d'avoir une caisse à chaque départ, il sera obligatoire d'avoir un contrôle à chaque installation. Une rationalisation des titres de transport pourra, dans une large mesure, diminuer les points de vente et de contrôle. Ainsi il serait possible d'envisager la vente seulement aux installations départ stations alors que pour toutes les autres installations seul un contrôle serait nécessaire. On voit tout de suite l'économie d'une personne puisque le contrôleur peut être la même personne que le tendeur d'archet.

Nous aurons la possibilité de revenir sur les différentes manières d'appliquer ce système et plus particulièrement comment une grande entreprise de remontées mécaniques a conçu son système. Nous verrons aussi les avantages et les inconvénients qui résultent de cette application et les reproches formulés à cet égard.

3. 7. Restaurants et buvettes

Parallèlement à la construction des installations, la société de remontées mécaniques procède, pour les besoins du moment, à la mise en place d'une cantine pour le personnel. Par la suite, nombreuses sont les sociétés qui transforment leurs cantines en buvettes, réfectoires ou encore mieux en cantines

ouvertes aux touristes. L'exploitation de ces établissements est assurée par un gérant et la société se réserve un tarif spécial pour ses employés ou dans d'autres cas distribue une indemnité de repas qui permettra une sensible réduction des frais de nourriture. Ces buvettes ou restaurants sont souvent déficitaires ou couvrent tout juste leurs frais. Cependant, ils sont considérés comme nécessaires pour le service à la clientèle et pour le personnel des installations. Il est rare qu'au niveau des petites sociétés l'on rencontre la possibilité d'apporter un investissement important pour la construction d'un restaurant équipé capable de couvrir ses investissements et ses frais pendant la courte période d'exploitation.

3. 8. Activité d'été

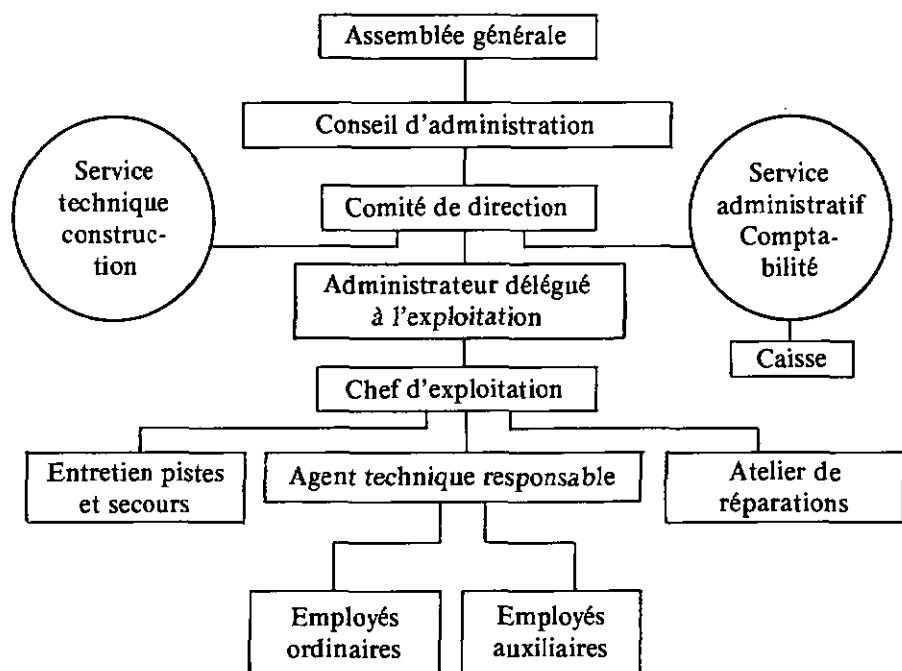
Dans la petite entreprise nous rencontrons pour la plupart du temps 1/3 à 1/4 du personnel employé l'été et 2/3 à 3/4 à la saison d'hiver. Ce personnel annuel composé principalement d'ouvriers qualifiés procède d'abord à l'exploitation des installations l'été puis aux travaux de révision et éventuellement à la construction de nouvelles installations, conseillé par un monteur d'usine.

Il a déjà été mentionné plus haut les problèmes que pose cette gestion du personnel quant à l'encadrement du personnel à la saison par le personnel à l'année. En effet, le personnel à la saison manque souvent d'esprit d'entreprise et sa formation sur les problèmes des remontées mécaniques est à revoir à chaque début de saison. Plusieurs sociétés surmontent cet handicap par l'engagement répété de personnel saisonnier. Cet élément de stabilité assure à l'entreprise une équipe plus homogène et mieux à même d'assurer chaque année l'exploitation. Il serait souhaitable que les petites entreprises s'occupent elles-mêmes, dans la mesure du possible, de placer leur personnel saisonnier auprès d'entreprises, l'été, afin de maintenir le contrat et la continuité de l'emploi.

Chapitre 4

La moyenne entreprise

Comme nous l'avons déjà vu pour la petite entreprise, les modes de fondation et les formes juridiques des moyennes sociétés ont été décrites dans le paragraphe traitant ce sujet en tête de chapitre. Nous ne reviendrons donc pas sur ce point, et tout de suite, nous traitons de la structure par la description de l'organigramme :



Avant de procéder à une description des fonctions, nous pouvons déjà constater par l'organigramme la différence d'organisation et surtout la structuration plus nette des différentes fonctions et leurs interrelations au sein de l'entreprise.

4. 1. Le Conseil d'administration

Une fois de plus le nombre des membres du Conseil d'administration variera selon que la fonction de la société résulte de fonds privés, semi-privés - semi-publics ou publics. Cependant, de par l'importance de l'investissement de départ assez élevé, on rencontrera, dans ce type de société, un Conseil plus important que dans la petite entreprise. En effet, on peut considérer que généralement le nombre de membres se situe entre dix et quinze. De prime abord on aurait tendance à penser que quinze membres, par exemple, constituent un nombre beaucoup trop important qui alourdit l'organe de gestion. Un élément correctif intervient cependant, en la personne du président du Conseil d'administration, lequel, très souvent est le promoteur de l'entreprise et bénéficie de la confiance des souscripteurs. Il pourra, en faisant preuve de fermeté, alléger les décisions d'un conseil trop statique et l'on retrouvera alors un type de gestion patriarcale.

Cet état de fait présente des avantages et des inconvénients. Les avantages résident dans la promptitude des décisions et dans le dynamisme de la société. Les inconvénients peuvent être assez lourds de conséquences si le conseil suit aveuglement son président, lequel, peut se laisser séduire par des projets inconsidérés. De plus nous voyons tout de suite que seul un président dynamique peut œuvrer au sein d'une telle organisation car il faut que celui-ci défende les intérêts de la société comme ses propres intérêts ce qui est généralement le cas, tout au moins en partie.

4. 2. Le comité de direction

Ce comité se compose de très peu de membres, généralement choisis au sein du conseil d'administration. Son président sera souvent le directeur disposant de l'influence que nous avons déjà soulignée dans le chapitre précédent. Le comité, confronté aux nombreuses tâches qu'il rencontre, s'adjoindra des spécialistes dans les domaines de la construction, de la gestion ou de l'administration. Ceux-ci pourront, par leur précieuse expérience et conseils, apporter un soutien important à la société.

Les fonctions principales de ce comité résideront dans la gestion de l'administration et de l'exploitation courante, proposant au Conseil d'administration les objets les plus importants. C'est le comité de direction qui élaborera les nombreux projets et étudiera leur mode de financement. Le Conseil d'administration, voire dans des cas plus importants, l'assemblée générale, décideront de l'opportunité des options définies. Ainsi seront confirmées ou non les décisions des hautes instances envers les membres de l'exploitation quant à leurs responsabilités. En effet, le comité sera chargé de la coordination entre l'exploitation, les services administratifs et le service technique et de construction afin qu'il n'y ait pas de confusion, de perte de temps et d'énergie au niveau des différents services. De plus, il sera chargé de l'engagement et de la nomination des cadres à l'intérieur de l'entreprise ainsi que de la préparation du projet de rapport de gestion et du bouclage des comptes, lesquels après présentation définitive au Conseil d'administration seront soumis à l'assemblée générale des actionnaires.

4. 3. Les états-majors à la direction

Nous avons précisé dans le paragraphe précédent sur le comité de direction que celui-ci avait la possibilité, pour des problèmes spécifiques, de faire appel à des spécialistes. Dans l'exemple que nous avons choisi nous retrouvons cette collaboration dans le service de la construction et de l'administration. Voyons de plus près comment sont organisés et comment fonctionnent ces deux secteurs.

a) Service technique et construction

Toujours dans l'exemple choisi, le comité de direction s'est adjoint, à temps partiel, les services d'un ingénieur conseil. Ses fonctions principales consistent dans l'étude des projets de construction de nouvelles installations et de nouvelles pistes. Puis une fois le projet accepté, il dressera le plan de travail et procédera à la mise en chantier. Tout au cours de la construction, il surveillera l'avancement des travaux et apportera les éventuelles corrections qui pourraient survenir en cours de réalisation. La création de cette fonction temporaire ne peut être que profitable à l'entreprise qui bénéficie ainsi des conseils et des travaux d'un spécialiste et de ses collaborateurs sans pour autant engager une dépense inconsidérée. Cepen-

dant, ce service ainsi organisé, ne se justifiera que si l'entreprise est dynamique et qu'elle procède régulièrement, grâce à l'autoinvestissement, à l'étude et à la construction de nouvelles installations ou à l'agrandissement de son domaine skiable.

b) Service administratif

Comme pour le service technique, le service administratif est occasionnellement renforcé par un spécialiste des problèmes comptables et financiers dont les prestations à temps partiel ne grèvent pas notablement les dépenses de la société. Il s'occupera notamment de la gestion du secrétariat, du contrôle des caisses et du passage des écritures courantes de comptabilité. Son expérience et ses conseils permettront de définir une politique adéquate des nouveaux investissements et l'élaboration de plans financiers soumis au Conseil d'administration. De plus, c'est sous sa responsabilité que fonctionnera le service administratif chargé du contrôle des titres de transport et des recettes afférentes.

Les études de tarifs et les propositions d'adaptation à la situation seront aussi de son ressort. Il contrôlera la gestion du personnel avec ses heures de présence, les décomptes de salaires ainsi que toutes les retenues sociales concomitantes. Il tiendra à jour les assurances, le fonds de prévoyance du personnel et assurera le contact avec l'Office fédéral des Transports et l'Association suisse des transports à câbles pour tous les renseignements nécessaires à l'actualisation permanente de leurs statistiques. On voit tout de suite la multiplicité et l'ampleur des tâches qui lui sont confiées et la nécessité pour lui de disposer de collaborateurs capables d'assumer les activités courantes.

4. 4. L'exploitation

En consultant l'organigramme inséré au début de ce chapitre, nous constatons que la responsabilité de l'exploitation est confiée à deux personnes. L'administrateur délégué à l'exploitation, ne sera autre que le président du comité de direction, qui, comme nous l'avons déjà dit plus haut, se trouve souvent être le président du conseil d'administration. Nous voyons donc immédiatement que l'idée émise d'un président efficace et autocrate se confirme puisque nous le retrouvons à plusieurs niveaux de la hiérarchie, assurant à lui seul, toutes les articulations entre l'exploitation et le conseil

d'administration. Le chef d'exploitation, sera lui plus proche du fonctionnement puisqu'il cumulera les fonctions de responsable de la marche des installations et des services annexes ainsi que du service du personnel. A cette fin, il s'assurera l'aide d'un adjoint, lequel, dans la plupart des cas, assumera la charge de chef du personnel. Quant au chef d'exploitation voyons en quoi consiste son activité principale. D'abord, il a sous sa responsabilité l'exploitation elle-même, soit le fonctionnement des installations et l'élaboration du programme de travail et du tableau de service ainsi que la répartition du personnel dans les différents services d'exécution du programme établi.

Il garantira aussi le bon fonctionnement des services annexes à l'exploitation, soit d'une part l'atelier de réparation et d'entretien, d'autre part le service de sécurité des pistes et leur viabilité ainsi que le secours aux blessés et le sauvetage en cas d'avalanches. Dans cette fonction lourde de responsabilité, il sera nécessaire de procéder à un partage des responsabilités. C'est ainsi que de nombreux pouvoirs seront délégués à un responsable du secours et entretien des pistes, au chef d'atelier et à un agent technique pour l'exploitation. Celui-ci exerçant en même temps la fonction de chef du personnel. Ainsi le chef d'exploitation deviendra le superviseur de toute l'activité propre au bon fonctionnement des installations. Quant au chef du personnel, il sera chargé du contrôle des présences du personnel, de la tenue à jour des bulletins de travail de chaque employé. Il s'occupera du bon rapport entre le personnel et la direction en transmettant au chef d'exploitation les différentes revendications formulées. De plus, il sera chargé du règlement des indemnités de repas si la société ne possède pas sa propre cantine pour le personnel ou son propre restaurant. Nous remarquons que cette fonction n'est pas complète, en ce sens qu'elle ne représente pas un service en elle-même mais constitue plutôt une sous-fonction du chef d'exploitation. Il n'est en effet pas possible à une société de cette envergure de disposer d'un bureau du personnel puisque tous les problèmes de salaires sont traités par le comité de direction et par le service administratif. L'engagement du personnel étant dévolu au service administratif, il ressort que cette fonction correspond plus au poste d'adjoint du chef d'exploitation qu'à un poste de chef du personnel.

1. Entretien des pistes et secours

Ce service est composé en grande partie par du personnel à l'année. En effet, la préparation des pistes durant l'été demande beaucoup de travail. Nous reviendrons sur cet élément dans notre analyse de l'activité d'été. Durant l'hiver les membres de ce service, à l'aide de machines assumeront

l'entretien des pistes de descente, leur balisage et leur signalisation. Ils devront par la même occasion, assurer l'ouverture et la fermeture des pistes matin et soir et, dans des circonstances particulières, interdiront la pratique du ski dans des zones considérées comme dangereuses. Il leur sera également assigné la charge des secours aux blessés et leur acheminement jusqu'au bas des installations. Connaissant les neiges et leur danger, le responsable du service assisté de ses collaborateurs ou des membres de l'exploitation, se préoccupera du déclenchement des avalanches menaçant le domaine skiable. En cas de sinistre résultant de coulées ou d'avalanches, il organisera des secours avec l'aide des employés de l'exploitation constituant le premier échelon, puis avec les membres de l'école de ski pour le deuxième échelon. Il pourra, grâce aux secours par hélicoptère, faire appel aux chiens d'avalanches, à leurs conducteurs et si besoin est bénéficier de l'assistance des services de secours des sociétés de remontées mécaniques voisines. Comme nous l'avons déjà dit pour la petite entreprise, de nombreuses conventions sont stipulées inter-sociétés afin de favoriser une extension et une intensification maximum des secours.

2. Fonctionnement des installations

Sous le contrôle d'un agent technique responsable du fonctionnement des installations, le personnel ordinaire ainsi que les auxiliaires seront répartis dans les différentes installations. Nous retrouvons, quant aux problèmes de répartition du personnel et de l'organisation, exactement les mêmes éléments que pour la petite entreprise (réf. 3. 4.). Cependant en raison du nombre d'employés, l'organisation des rotations sera plus aisée; pour la continuité du service, il ne sera pas nécessaire de disposer d'une personne de plus par installation. D'autre part le nombre plus important de personnel à l'année par rapport à la petite entreprise favorise certaines polyvalences dans l'emploi, lesquelles suppléeront plus rapidement les lacunes avec un minimum de personnel de base. Quant à l'agent technique responsable qui est le bras droit du chef d'exploitation pour le fonctionnement des installations, il assume en plus, comme nous l'avons déjà vu au début du paragraphe, la fonction de chef du personnel. Nous ne reviendrons pas sur les considérations de rationalisation possible. Elles sont les mêmes que celles applicables à la petite et à la grande entreprise puisque chaque installation prise individuellement est plus ou moins autonome. La société pourra en fait apporter une plus grande possibilité de rationalisation selon qu'elle dispose de possibilités financières plus importantes et d'un personnel mieux formé.

3. *Atelier de réparations*

L'atelier de réparations constitue l'élément de base du service d'entretien des installations et des véhicules de l'entreprise. Il est dirigé par un mécanicien spécialisé qui peut, suivant les besoins, disposer d'un nombre plus ou moins important de collaborateurs venus de l'exploitation ou du service de secours et préparation des pistes. Ce service s'occupe de travaux mécaniques, de contrôle et d'entretien sur les installations à l'exception peut-être d'exécution très spécialisée telle que les épissures de câbles. La révision et l'entretien de tous les véhicules se feront par l'atelier et même dans des circonstances particulières, les pièces de rechange pourront y être machinées. En effet, il est possible, avec l'aide d'un mécanicien spécialisé de monter avec un minimum d'investissement les machines et outils de base permettant d'effectuer tous les travaux de réparations sur place. L'entretien étant de plus en plus onéreux, il est nécessaire de créer sa propre équipe d'entretien afin de minimiser les frais. Une fois de plus on constate qu'un groupement de plusieurs sociétés permettrait à celles-ci de disposer d'un atelier central avec le personnel adéquat capable d'intervenir rapidement et avec un minimum de dépenses.

Le responsable de ce service devra donc procéder à l'organisation de l'atelier en informant le chef d'exploitation des éventuels besoins en machines et en outillage nouveaux. A cette fin, il tiendra un inventaire de l'atelier ainsi que des pièces de rechange afin de pouvoir en tout temps disposer du matériel nécessaire à une intervention imprévue.

4. 5. Les titres de transport

Nous retrouverons donc dans ce type d'entreprise, les titres de transport que nous avons déjà mentionnés dans la petite entreprise (réf. 3.6.) et par conséquent nous ne reviendrons pas sur cette énumération. En ce qui concerne les concepts de rationalisation déjà identifiés, ils sont communs à toutes les entreprises, hormis le fait que plus l'entreprise est grande, plus se trouve facilité l'unification des titres de transport. En effet, dans ce type de société on compte une importante installation de base, départ station; la quasi totalité des autres installations se trouvant plus haut dans un vaste domaine skiable. L'application du système préconisé dans la petite entreprise avec suppression des contrôles est donc facilement réalisable. Cette théorie sera concrétisée dans notre étude de la grande entreprise. Nous aimerions encore déve-

lopper ici le problème des «pool» de répartition des abonnements. Il arrive très souvent que plusieurs sociétés exploitent le même domaine skiable, vivent en symbiose et accordent une équivalence des titres de transport sur les différentes installations. Cette situation complexe pose de nombreux problèmes de répartition et plusieurs systèmes sont pratiqués, nous en citons quelques-uns à titre d'exemple :

Exemple 1

Signalons d'abord que les coupons et les billets ne soulèvent aucune divergence, chaque société encaissant les coupons et les billets de toutes en vue de se faire rembourser par chaque membre du pool. Pour les abonnements de libre parcours certaines sociétés ont choisi la répartition sur la base des recettes lesquelles détermineront le pourcentage de distribution établissant quelles sont les sociétés créditrices et débitrices du pool. Cette pondération sera revue chaque année et fera l'objet de nombreuses discussions, souvent elle sera la source de mésentente entre les différentes sociétés.

Exemple 2

L'exemple précédent décrit un système pragmatique facile et sans bases de calcul formelles. Le présent exemple mentionne un système plus cohérent et plus mathématique. Pour les coupons et les billets, le principe énoncé est le même; chaque société conserve les coupons et billets des autres membres et se les fait créditer. Pour les abonnements de libre parcours, le calcul s'établira sur 2 bases : base fixe et base variable;

Base fixe : Critères considérés dans cette base fixe :

- la longueur de l'installation
- la dénivellation

qui donneront un total, qui lui, sera multiplié par un indice déterminé par rapport aux investissements, à savoir la cotisation suivante: Téléphériques 5 — télécabines 4 — télésièges 3 — téléskis 2.

Le chiffre ainsi obtenu est corrigé par le nombre de jours effectifs de travail de chaque exploitation par rapport à l'activité totale de la saison, (par ex. un télésiège situé dans une région ensoleillée aura travaillé pendant 100 jours alors que les installations sont restées en activité pendant 140 jours).

Base variable : Chaque société va d'abord déterminer pour chaque installation le total des courses effectuées pendant la période de calcul. Puis de ce total

des courses, seront déduits les billets individuels et les coupons, ce qui donnera : (Total des courses) — (billets + coupons) = solde des abonnements généraux.

Le solde des abonnements généraux énoncé en nombre de courses sera multiplié par un pourcentage qui dans la réalité de notre exemple a été établi à 40%. Ce 40% a été obtenu par tâtonnement afin de ne pas créer un déséquilibre entre la base fixe et la base variable, donc absolument arbitrairement. La somme ainsi obtenue sera multipliée par un nouvel indice se rapportant en équivalence en coupons de chaque montée, ainsi une installation qui exige 10 coupons pour une montée aura un indice de 1/10, pour une autre où 7 coupons sont nécessaires l'indice de calcul sera de 1/7. Ce mode de calcul de l'indice étant arbitrairement décidé par les membres du pool. Nous obtiendrons ainsi la formule de calcul de la base variable, soit :

$$(\times \% \text{ des courses}) (1/10 \text{ de l'indice}) = \text{base variable}$$

Calcul final

(base fixe) + (base variable) = somme pour le calcul de répartition.

La somme obtenue pour le calcul de chaque installation sera regroupée par société et donnera un total permettant de déterminer le pourcentage de répartition, le total de toutes les sociétés étant 100%. Les répartitions se font provisoirement de mois en mois sur la base des indications mensuelles et un bouclage final interviendra en fin de saison.

Exemple du calcul final

	Pourcent du total des courses	1/10 de l'indice	Produit du calcul	bases fixes	somme pour calcul	Taux de Réparti- tion en %
<u>Société A</u>						
Installation 1	2000	0,8	1600	400	2000	
Installation 2	800	1,0	800	200	1000	
		1,8	2400	600	3000	30%
<u>Société B</u>						
Installation 1	2000	2,0	4000	1000	5000	
		2,0	4000	1000	5000	50%
<u>Société C</u>						
Installation 1	1000	0,6	600	400	1000	
Installation 2	600	0,5	300	200	500	
Installation 3	1000	0,3	300	200	500	
		1,4	1200	800	2000	20%
					10000	100%

Ces exemples témoignent du fait qu'il existe des possibilités diverses de répartition avec leurs avantages et leurs inconvénients. Ainsi dans le premier exemple le calcul sera vite effectué mais la base ne correspondra pas nécessairement à la réalité et la discussion finale pourra ou corriger ou amplifier l'erreur, suivant la force des parties en présence. Cette adéquation constitue souvent un sujet nouveau de discordance entre les sociétés intéressées.

Le deuxième exemple plus technique, considère de nombreux facteurs et le calcul établi ne peut engendrer le conflit. Cependant, ce système est lourd et peu maniable et contribuera à augmenter les activités administratives des sociétés et du gérant du pool. Nous voyons, une fois de plus, qu'un regroupement des sociétés utilisant le même domaine skiable simplifierait bien des problèmes et allègerait bien des frais.

4. 6. Restaurants, buvettes, cantines

Rappelons d'emblée que les remarques formulées pour la petite entreprise (réf. 3. 7.) se vérifient également pour ce type de société. Une première distinction est à établir entre les restaurants et buvettes d'une part et les cantines d'autre part; ces dernières étant réservées au personnel et fermées au public. En effet, au fur et à mesure du développement de la société, la clientèle se multiplie, le personnel devient plus nombreux, il est de ce fait impossible d'assurer le service simultanément pour ces deux types de clients. La société de remontée mécanique devra donc envisager la création d'une cantine pour le personnel afin de faciliter une meilleure rotation au sein de l'exploitation. Une cantine à l'intention du personnel lui évitera une perte de temps et lui concédera une pause normale tout en garantissant la continuité de l'activité sans modification d'horaire. Il s'avère parfois beaucoup trop dispendieux pour une jeune société de construire une cantine avec tout l'équipement de cuisine. Il serait alors souhaitable de pallier cette carence par la construction d'un réfectoire seulement, dans lequel grâce à certains accords passés avec le restaurant ou la buvette, des conditions favorables de prix et de service seraient consenties au personnel.

La rentabilité de ces établissements est souvent aléatoire. Les cantines pour le personnel doivent au départ être considérée comme un apport social et un service. Quant aux restaurants et aux buvettes, l'augmentation de leur fréquentation conditionne le niveau des investissements et leur rentabilité.

Les périodes de démarrage sont souvent difficiles. Les mêmes problèmes rencontrés pour la petite entreprise se retrouvent ici mais cette fois à un niveau plus élevé.

4. 7. Activité d'été

Ce type d'entreprise assure une grande partie des travaux d'entretien des installations, de constructions de pistes et de nouvelles lignes elles-mêmes. A cette fin elle sera dotée d'un effectif assez important de personnel à l'année, et pourra aussi, à moins de frais, en procédant par autofinancement, élargir son domaine skiable. L'organigramme que nous avons élaboré pour l'hiver est adaptable avec la correction suivante: à savoir que la plus grande partie du personnel vaquera aux travaux d'entretien, de construction, alors que le reste s'occupera de l'exploitation des installations ouvertes durant l'été. Voyons d'une manière succincte l'activité estivale.

a) Révision des installations et des véhicules

Celle-ci est effectuée sous la direction du responsable de l'atelier qui aura à sa disposition un groupe d'employés occupés à l'exploitation durant l'hiver. Ce responsable pourra dans des cas particuliers faire appel à des spécialistes mais on peut dire que dans la majeure partie des cas, le travail interne est générateur d'économies.

b) Exécution de nouveaux projets de pistes ou d'installation

L'aménagement, la viabilité du domaine skiable favorisent la pratique du ski. En effet une piste bien préparée pourra plus facilement être ouverte dans des conditions d'enneigement défavorable et avec une plus grande sécurité pour l'usager. Ces travaux sont souvent coûteux et des solutions doivent être trouvées pour chaque entreprise. A titre indicatif, nous donnons l'exemple d'un investissement bien réfléchi que nous avons rencontré au cours de nos enquêtes.

Exemple:

Une société désireuse de construire une nouvelle piste prépare un projet de tracé ainsi qu'un devis de construction. Les travaux sont estimés à environ cent mille francs; montant dont la plus grande part consiste en travaux de terrassement. Cette réalité chiffrée conduit la société à se doter d'un trax qu'elle fait reviser par le responsable de l'atelier mécanique. Le chauffeur est facilement trouvé dans la société en la personne du conducteur des ratracs l'hiver. Ainsi les travaux peuvent commencer. Cette judicieuse initiation aura permis à la société de créer la piste pour le même prix et le trax révisé en atelier prêt à fonctionner lui appartient et pourra, à l'avenir, aménager d'autres pistes à moindres frais, en particulier pendant la saison creuse. En plus la société est en mesure d'assumer des travaux pour des tiers et de couvrir ainsi les frais d'entretien du véhicule et dans certaines circonstances de réaliser un petit bénéfice. Il est possible de procéder de la sorte pour d'autres véhicules utilitaires qui constitueront un enrichissement pour la société.

En ce qui concerne la construction de nouvelles installations sous la direction cette fois du responsable de l'atelier, le personnel exécutera tous les travaux de mise en place et il ne sera nécessaire de faire appel aux monteurs d'usine que pour le montage de la ligne.

c) L'exploitation l'été

Le troisième secteur d'activité réside dans le fonctionnement des installations, qui, après une période d'arrêt durant la saison morte, pour contrôle et entretien, sont aptes à fonctionner pendant l'été. Généralement le personnel d'exploitation sera le même que celui d'hiver. Il est plus judicieux en effet d'avoir du personnel à l'année sur les plus grandes installations lesquelles nécessitent une surveillance et des soins constants.

Il ressort que dans ce type d'organisation la société œuvre avec les 2/5 de son personnel à l'année. L'activité touristique étant tributaire des conditions d'enneigement et d'une vulnérabilité certaine jamais à l'abri d'une crise économique. Les entreprises de remontées mécaniques doivent, dans une large mesure, pratiquer l'autofinancement, accordant une importance essentielle, voire prioritaire à l'amortissement de leurs installations. Elles tendront à minimiser les coûts de construction tout en restant dynamiques.

La composition du personnel annuel et saisonnier telle qu'élaborée ci-dessus, permet d'une part l'exécution à moins de frais de la plus grande partie des travaux de construction et d'entretien et d'autre part l'activité au service des tiers constitue un apport financier non négligeable. L'esprit d'entreprise et la conception du travail s'en ressentira aussi car le personnel annuel pourra mieux encadrer le personnel saisonnier, l'instruire et l'influencer dans son comportement vis-à-vis de la clientèle. Il sera nécessaire d'attacher un soin tout particulier quant à l'engagement de ce personnel spécialisé en essayant d'obtenir le plus possible des professionnels groupant un vaste éventail de professions afin de disposer des représentants de tous les corps de métier.

Chapitre 5

La grande entreprise

Nous abordons le troisième type de société à savoir la grande entreprise, considérée sur le plan international et capable de développer une activité à la hauteur de sa renommée. Afin de connaître d'une manière précise l'organisation d'une société de cette envergure, nous avons choisi d'étudier Téléverbier SA en Valais, appréciée dans les milieux spécialisés comme un exemple d'organisation et ceci aussi bien en hiver qu'en été.

Nous ne reviendrons pas sur les problèmes de fondation et sur les types juridiques des sociétés. Nous les avons déjà explicités pour la petite et la moyenne entreprise, et à quelques considérations de détails près nous retrouvons les mêmes structures. Il en sera de même pour le conseil d'administration, le nombre de ses membres, son activité, ses relations avec la direction et toute la hiérarchie de l'entreprise. L'organigramme que nous vous présentons ci-après appelle quelques commentaires. En effet, le chef du personnel, le chef d'exploitation, le directeur commercial et leurs adjoints forment un «pool» qui, en plus de ses fonctions spécifiques, assure la direction d'un ou de plusieurs services auxiliaires. Nous aurons cependant l'occasion de revenir sur ces fonctions lors de l'étude des activités qu'ils particularisent. De plus, cette société a divisé ses installations en plusieurs secteurs plus ou moins autonomes, quant à leur organisation interne, secteur créé en fonction de la distance géographique qui les sépare de la direction générale. Cet organigramme se limite aux cadres de l'entreprise; les employés subalternes faisant l'objet d'une liste spéciale annexe indiquant leurs fonctions et leur poste de travail. Dans une première partie nous ne vous entretiendrons que de l'activité hivernale de la société, celle-ci se métamorphosant, en été, en entreprise générale dont les particularités seront répertoriées dans la deuxième partie de notre étude.

5. 1. Le directeur commercial et son adjoint

Cette fonction d'un caractère récent dans l'entreprise est assurée par l'administrateur délégué adjoint secondé par le sous-directeur et assisté du personnel du secrétariat, suivant les besoins. L'activité principale du service réside dans la mise en place et l'application d'un système de titres de transport concurrentiel, peu onéreux et très apprécié. Dans le cadre de notre étude sur les titres de transport et leur planification nous en définirons les principes. En plus des études de tarifs, d'horaires et de titres, ce service s'occupe de l'instruction du personnel quant aux systèmes à adopter et aux modes de contrôle à appliquer. Il aura par conséquent la responsabilité de la tenue et du contrôle des caisses de départ, les caisses de restaurants et cantines gérés par la société. Cette comptabilité journalière sera également transmise par ses soins à la comptabilité générale. En plus de ces prestations directement en relation avec la clientèle, il assume les charges découlant du personnel telles que contrôle des décomptes AVS, CIVAF, CNA, assurance maladie, impôts, avant d'ordonner le paiement des salaires du personnel. La fixation des prix à pratiquer dans les restaurants et cantines, leur organisation commerciale et l'établissement des inventaires sont aussi de sa compétence. Il assure par la même occasion, le contrôle de la bonne marche du magasin, de son stock et fait procéder régulièrement à un inventaire du matériel disponible. On peut donc admettre qu'à l'exception de la comptabilité, la responsabilité totale de l'activité commerciale de l'entreprise lui incombe de même que l'élaboration des projets et budgets de publicité qu'il est chargé de réaliser après ratification du conseil d'administration. Son adjoint, dont la fonction principale de sous-directeur concerne l'activité estivale, à savoir la construction, s'occupera principalement du contrôle des titres de transport, des déclarations d'accident, de la responsabilité civile et des sinistres. Il accomplira les formalités requises par les assurances et suivra les différents cas jusqu'à leur règlement.

Nous voyons donc l'importance considérable de ce service en fonction des nécessités de rechercher et de promouvoir des solutions pratiques en vue d'une rationalisation et d'une simplification des systèmes de titres de transport permettant le maintien des tarifs concurrentiels. Par ailleurs les dépenses publicitaires étant de plus en plus dispendieuses et les résultats obtenus pas toujours en rapport avec les sacrifices consentis, il est nécessaire de bien connaître sa clientèle pour la conserver, la multiplier, susciter de nouveaux flux touristiques en créant des pôles d'attraction inédits. Des études publicitaires attractives, programmées et orientées judicieusement, constitueront un support

dynamique des actions entreprises. La croissance régulière, la vitalité et la rentabilité se traduiront par de nouveaux investissements en vue de valoriser les potentiabilités de développement du domaine skiable.

5. 2. Le chef d'exploitation et son adjoint

Si au niveau des cadres supérieurs d'une entreprise de remontées mécaniques, toutes les fonctions ont une importance particulière quant à la bonne marche de l'entreprise, il en est une qui se révèle dominante. En effet, c'est du chef d'exploitation et de son adjoint que dépendra la marche de l'entreprise. C'est sous leur responsabilité que s'effectueront, l'ouverture, l'exploitation et la fermeture des installations. Ils contrôleront les pistes et organiseront le service adéquat en vue de leur entretien, ils renseigneront les clients sur les conditions d'enneigement de chacune d'elles. Ils assureront encore la surveillance et l'observation des horaires en vigueur, de l'application des directives et règlements émanant tant de la direction que de l'Office fédéral des Transports. L'état des pistes et les conditions d'enneigement ainsi que les changements d'horaires en cas de réparations et de pannes, devront être portés à la connaissance des usagers sous leur responsabilité. Chargés de l'engagement des auxiliaires, ils collaboreront avec le service du personnel pour la répartition des employés sur les différentes installations tout en contrôlant l'application des tableaux de service, congés et vacances. De plus c'est à eux qu'incombe le service des réclamations de la clientèle, réclamations qu'ils devront consigner avec nom et adresse des plaignants, dans le but de remédier aux lacunes et carences signalées, s'il y a lieu, dans les délais les plus courts, certaines tâches, plus spécifiques dans les services auxiliaires, seront principalement du ressort de l'adjoint, lequel, au sein de l'exploitation, doit seconder son chef dans l'exercice de sa fonction. C'est ainsi qu'il sera chargé de l'organisation de la police des neiges, des chiens d'avalanches et de l'information. Sa tâche de surveillant de la bonne marche des installations le conduira à assurer le contrôle des services techniques de l'entreprise, tels que montage, entretien mécanique et électrique tout en veillant à l'établissement et à l'exécution des programmes de ce secteur. Il sera par conséquent amené à vérifier si ces différents services techniques possèdent les équipements nécessaires au bon déroulement de leurs activités et, en cas échéant, s'informeront si les commandes de matériel ont été bien passées dans les délais impartis par les plans de travail. Nous voyons tout de suite qu'ici se situe le moteur de l'entreprise et les responsables de cette fonction ne pourront rien laisser au hasard ou remettre au lendemain ce qui doit

être contrôlé ou réparé le jour même. Contrairement aux organigrammes classiques qui prévoient d'une part le chef d'exploitation avec ses installations et d'autre part l'atelier de réparation, dans le cas qui nous occupe, c'est le service technique qui assure, en collaboration avec l'exploitation, le fonctionnement et la surveillance des installations. Ce mode de faire présente un avantage primordial dans la marche de l'entreprise, d'abord du point de vue de sécurité du matériel toujours sous contrôle des spécialistes, ensuite en fonction des pannes qui peuvent intervenir et qui seront l'objet d'une réparation immédiate suivant la gravité du dommage. Dans le domaine de l'amélioration des différents systèmes de transfert ou d'automatisation, le contact permanent des responsables techniques avec les installations leur permettront d'étudier, de tester et de mettre en place des moyens nouveaux tendant à rationaliser le plus possible l'exploitation de toutes les installations.

5. 3. Le chef du personnel et son adjoint

Troisième pilier de la bonne marche de l'entreprise : le service du personnel qui est assuré par le chef du personnel et par son adjoint secondé par les travaux de secrétariat, par le secrétariat général de l'entreprise. Les activités principales du service concernant d'abord la formation du personnel nouvellement engagé, son orientation particulière sur les directives et les ordres de service. De plus, il veillera à l'observation des règles promulguées par l'Office fédéral des Transports relatives aux examens du personnel avant son admission au service d'exploitation. Chargés de l'administration du service, les responsables prendront les dispositions nécessaires quant à l'organisation des tableaux de service, des congés et des vacances tout en veillant à maintenir l'exploitation selon les horaires établis. Ils tiennent le contrôle des heures de travail, font établir les décomptes salaires, caisse maladie et caisse nationale, assument la responsabilité des déclarations à remplir en cas d'accident ou de maladie. De plus, en collaboration avec le chef d'exploitation, ils seront chargés d'engager le personnel saisonnier au fur et à mesure des besoins de l'entreprise. En plus des problèmes de l'équipement du personnel et de sa subsistance, le cas échéant de son logement, ils formulent des propositions à la direction en ce qui concerne les promotions et les augmentations de salaires. Les différentes activités décrites ci-dessus sont réparties suivant les circonstances entre le chef du personnel et son adjoint, cependant ce dernier assumera encore un certain nombre de fonctions spécifiques que nous mentionnons ci-après.

L'organisation du service de sauvetage en cas d'avalanches et la constitution d'un échelon de la colonne de secours serait de son ressort. Il veillera ensuite à l'entretien du matériel de sauvetage ainsi qu'à l'instruction du personnel chargé d'intervenir en cas de sinistre. Afin de placer cette instruction sur un plan pratique, il organisera chaque année un exercice avalanche impliquant la participation de toute la colonne de secours. Cet exercice permettra de mesurer la rapidité d'action des différents échelons de secours, de déceler les erreurs qui sont commises et auxquelles il faudra remédier le plus tôt possible. Une méthode cohérente à suivre a pu ainsi être élaborée et les secours s'organiser ipso facto dans un minimum de temps. Nous reviendrons sur ces opérations lors de notre étude des services auxiliaires de l'entreprise. L'adjoint du chef du personnel aura encore la responsabilité de toute l'organisation des cantines et des restaurants propriétés de l'entreprise et gérés par elle. A cette fin, il s'occupera de l'engagement du personnel adéquat, de la réparation des tableaux de service, des congés et des vacances et au besoin remplacera le chef de service restaurant pendant son absence. Il vérifiera les factures des restaurants et cantines, il établira les ordres de paiement puis transmettra le tout au service commercial chargé d'un dernier contrôle avant le paiement. Nous voyons à la suite de l'analyse de ces trois services le type d'organisation d'une entreprise à direction collégiale et les interrelations entre ses différents services. Nous pouvons aussi constater que des attributions spécifiques sont confiées en complément de leur activité régulière, à des personnes plus compétentes que d'autres dans certains domaines. Cette répartition des fonctions favorise la complémentarité des responsabilités et évitera des décisions à l'encontre de l'intérêt général de la société. On peut dire qu'à ce niveau de la hiérarchie se situe toute l'organisation de l'entreprise tant dans son activité hivernale que dans son activité estivale. Nous aurons la possibilité de l'étudier plus en détails par la suite. Une collaboration concertée devra s'instaurer entre les responsables des différents services laquelle postule une connaissance parfaite de l'entreprise par chacun d'eux. Ce type d'organisation implique une polyvalence réelle des cadres supérieurs, chaque cadre étant capable d'occuper le poste de l'autre si les circonstances l'exigent. Il sera, de ce fait, en tout temps possible de multiplier les tâches sans pour autant développer les services de l'entreprise par l'intégration de nouveaux collaborateurs et la décentralisation des responsabilités. Le contrôle régulier du secteur concerné n'étant pas négligé pour autant.

5. 4. Les services techniques

Avant de procéder à l'étude de cette partie de l'entreprise, il nous paraît indiqué de noter un certain nombre de remarques propres à ce type d'organisation. La responsabilité à laquelle les entreprises de remontées mécaniques se trouvent confrontées a contraint les plus grandes d'entre elles à porter une attention toute particulière aux problèmes de surveillance. C'est pourquoi nous observons dans l'organigramme de la grande entreprise la subordination de l'exploitation aux services techniques. Cette structure confère à des agents techniques les leviers de commande de fonctionnement des installations. Ils disposeront d'un personnel hautement qualifié et capable d'intervenir en toute circonstance. Ces tâches relativement distinctes dans l'activité elle-même forment un tout. Il n'est pas possible de les différencier et le fait de confier l'exploitation par le service technique nous paraît être une forme de hiérarchisation donnant des chances de sécurité plus grandes.

Voyons maintenant l'organisation des services techniques, d'exploitation et de construction. Nous ne dissociérons pas ces deux secteurs pour des raisons bien particulières: les agents techniques responsables et leurs adjoints travaillent en collaboration permanente, répartissant le personnel à disposition suivant les exigences sectorielles. En effet, une analyse succincte des différentes sections nous permet de constater que celles-ci sont aptes à exercer leur activité tant dans le domaine de l'exploitation et du fonctionnement des installations que dans le domaine de la construction. C'est pourquoi tout au long de l'étude de ces différentes sections nous ne ferons pas de distinction entre les deux services techniques. Notons d'abord que ces différentes sections comprennent principalement des électriciens, des mécaniciens et un atelier central dirigé par des adjoints aux chefs du service chargé de la planification, de l'exécution et du contrôle des travaux effectués dans chaque section. Les activités déployées par chacun des groupes sont distinctes bien que les services techniques forment un tout homogène et qu'il existe une collaboration cohérente entre les différentes sections. De plus il nous paraît important de mentionner que la formation poussée des membres de ces services engendre une polyvalence remarquable qui permettra aux différents agents d'effectuer, cas échéant, des remplacements dans l'exploitation.

A. Section montage et entretien des installations

Chaque section est assujettie à l'horaire et aux pauses édictées par les règlements d'entreprises en application des prescriptions légales. Quant à son

activité proprement dite, elle consiste dans l'entretien, le montage et la mise en service des installations. En ce qui concerne l'entretien, il sera élaboré, d'entente avec la direction, des programmes de travaux conformes aux ordonnances en vigueur, des rapports de contrôle sur les services de piquet et les exigences de l'exploitation seront également dressés. Seront aussi abordés et résolus les problèmes de construction ou de modification des installations. Leur participation à l'étude de nouvelles installations et à l'amélioration de celles déjà existantes sera d'un caractère opérationnel. L'exécution des montages programmés devra s'effectuer avec le plus grand souci de respecter les délais impartis. Les commandes de matériel et d'outillage nécessaires à l'application des différents programmes seront passés par le magasin auprès duquel elles pourront être retirées sur présentation d'un bon signé afin qu'un contrôle strict soit garanti. Une fois les différents travaux terminés elle sera responsable du retour au magasin du matériel excédentaire ainsi que de l'outillage. Une révision et un entretien périodique de l'outillage seront assurés par la section afin que le matériel soit toujours prêt à l'emploi. Une fois l'entretien ou le montage terminé, il sera procédé aux différentes finitions et réglages en vue de la mise en service des installations dans les délais prévus par la direction. Cependant, en cas de panne ou de conditions atmosphériques défavorables à la bonne marche des installations, l'exploitation sera ajournée pour réparation ou contrôle et ceci en ménageant les limites de sécurité élémentaires exigées.

Il est toutefois possible que certaines tâches très précises dans l'exécution de ces programmes nécessitent l'intervention des spécialistes de l'usine de fabrication afin de garantir dans les différents travaux relatifs à l'exploitation des installations les normes de sécurité les plus strictes. Néanmoins l'organisation adoptée par ce type d'entreprise, dans le domaine technique, est un gage de sécurité accrue tout en se traduisant sur le plan comptable par une réduction des coûts d'entretien et de montage.

B. Section électrique

Cette section comprend uniquement des électriciens professionnels et son activité se déroule dans deux secteurs différents. D'abord s'inscrivent tous les travaux de montage, d'entretien et de contrôle que nous avons déjà énoncés lors de l'étude de la section montage et entretien des installations. En effet, comme nous mentionnons au début de notre étude des services techniques, il existe une grande permutableté du personnel d'une section à l'autre. La deuxième activité comporte tout le travail d'atelier où les électriciens effectuent les réparations des éléments électriques en bénéficiant de l'équipement et de l'organisation de l'atelier mécanique. En considération de l'activité déployée, on pourrait sup-

primer purement et simplement cette section, cependant nous devons considérer que ce personnel constitue l'une des bases importante de l'entreprise. En outre, sa polyvalence le désigne tout particulièrement pour des suppléances ou des remplacements dans tous les secteurs de l'entreprise. Ainsi se justifie le fait qu'une section spéciale soit créée avec son propre chef chargé des relations entre les électriciens et des prestations qu'ils accomplissent à l'intérieur des autres sections de l'entreprise. Cette partie de l'entreprise aura encore la possibilité de former de jeunes apprentis qui se spécialiseront sur les installations de remontées mécaniques et seront plus aptes à intervenir en cas de panne ou à proposer des solutions plus adéquates aux ennuis mécaniques.

C. Section contrôles et rapports périodiques

- Nous retrouvons ici les mêmes corps de métiers que dans les autres sections de services techniques. Leurs activités principales résident dans les contrôles périodiques selon les instructions de la direction et selon les exigences de l'organisation de l'entreprise. Il sera alors établi des tableaux de contrôle des révisions périodiques exigées par l'Office fédéral des Transports et de l'organisation de l'entreprise. Puis seront rédigés et transmis dans les délais requis, les rapports mensuels à l'intention des organes de surveillance. Il en sera de même pour les rapports annuels, qui tout comme les précédents permettront à tous moments de contrôler la situation des installations et leur constante tenue en état de fonctionner dans les normes de sécurité les plus absolues. Cette surveillance des installations étant incessante, il sera mis sur pied un service de piquet capable d'intervenir en cas de panne mineure, ou le cas échéant, lors de sauvetage par exemple, de demander le concours du service de piquet à domicile. Quant aux fonctionnements des installations, la responsabilité d'effectuer des courses d'essai selon les prescriptions en vigueur lui incombe comme le souci d'établir les documents nécessaires au registre des installations qu'ils contrôlent et revisent périodiquement. Ces contrôles et ces rapports peuvent paraître excessifs ou superflus, cependant, l'existence d'un organe de contrôle fédéral supervisant l'état des installations, constitue une réelle sauvegarde tant au point de vue de leur fonctionnement que de leur fiabilité.

D. Section formation du personnel

Nous trouverons ici deux types de formation bien distincts et s'adressant à deux groupes de personnes travaillant dans des secteurs différents de l'entreprise. La première de ces formations concerne le personnel chargé de l'exploitation des installations. Dans ce but, il sera établi un certain nombre de

documents techniques propres à chaque installation afin que le personnel s'occupant de l'exploitation soit au courant du fonctionnement des manœuvres permises et de celles déconseillées. Les instructions reçues par le personnel technique de cette section se rendront mieux à même de respecter les normes établies et d'observer les prescriptions techniques en vigueur. Ainsi seront évitées les pannes stupides dues à un manque de formation voire les accidents toujours lourds de conséquences pour les usagers comme pour la société. Nous n'insisterons jamais assez sur le besoin d'instruction et de formation à apporter au personnel des installations. En effet, dans certains pays limitrophes, il existe des cours de formation avec examens à la suite desquels on devient conducteur d'installations de remontées mécaniques, métier reconnu par un certificat. Sans poser une telle exigence, à court terme en tout cas, il serait possible d'organiser des cours pour l'instruction et la formation du personnel saisonnier dans le but de parfaire ses connaissances des installations et de le rendre plus apte à œuvrer à son poste de travail. Nous estimons, en effet, que dans la situation actuelle et ceci pour des raisons de sécurité, de publicité et de rentabilité, il est nécessaire que tout le personnel des installations possède une formation de base lui permettant de mieux préparer les départs, d'organiser les files d'attente et surtout de se montrer très courtois avec la clientèle. Dans la situation conjoncturelle du marché de l'emploi où les activités saisonnières ainsi que l'embauche d'auxiliaires temporaires deviennent de plus en plus difficiles, il n'est pas possible de prétendre à une formation complète au départ et c'est aller au devant de difficultés de recrutement que d'exiger un certificat de «perchmann» ou de conducteur d'installations. Nous restons toutefois convaincu qu'il est possible de trouver un juste milieu et ceci pour le plus grand bien des usagers et des employeurs. Revenons à la deuxième de ces formations qui concerne les nouveaux membres du personnel de la société, lesquels doivent être mis au courant des règlements et des prescriptions. Cette formation intéresse aussi les jeunes et les personnes sans profession qui désirent apprendre un métier ou tout au moins se perfectionner dans l'une ou l'autre des activités dénombrées par l'entreprise. Nous abordons ici la question de la formation professionnelle et de la formation des apprentis qui révèle des métiers avec des spécialisations nouvelles telle que la profession de mécanicien en mécanique générale avec spécialisation axée sur les installations de remontées mécaniques. A technique nouvelle métiers nouveaux, d'où la nécessité d'engager des employés dont les études ou les apprentissages s'inscrivent dans le cadre de ces nouvelles activités dont la technicité toujours plus perfectionnée implique des connaissances et une formation adéquate.

E. Section sauvetage

Le premier constat quand on parle de sauvetage consiste à distinguer s'il s'agit d'un sauvetage nécessité par une panne des installations qui implique de libérer la ligne ou d'un sauvetage sur les pistes par suite d'avalanche ou d'accident. Seul le premier type de sauvetage sera traité dans ce paragraphe. Les problèmes d'avalanches ou d'accidents s'insérant dans les services auxiliaires. Cette section s'occupera donc d'évacuer la clientèle se trouvant immobilisée dans des cabines ou sur des installations légères et ceci pour une durée dépassant plusieurs heures, dans l'alternative où une réparation rapide ne peut intervenir. Pour les installations lourdes l'agent qui se trouve dans la cabine dirigera l'évacuation au moyen du treuil dont celle-ci est munie en permanence. Pour les installations légères tels que télécabines ou télésièges, des agents de sauvetage iront d'une cabine à l'autre avec le matériel nécessaire à l'évacuation en se laissant glisser le long du câble à l'aide d'un appareil conçu à cet effet, d'où la nécessité impérieuse de disposer de matériel de sauvetage indispensable, contrôlé et toujours en parfait état de fonctionnement, d'instruire les agents sur les différents moyens de sauvetages utilisés en pareil cas et sur les précautions à observer. Afin de compléter l'instruction, il sera prévu des exercices en cours desquels les agents responsables pourront vérifier les connaissances et les judicieux entraînements des personnes préposées à ces sauvetages. Nous constatons une fois de plus que la grande entreprise peut mettre à disposition des moyens plus adéquats et plus rapides d'intervention. Au cours de nos enquêtes, nous avons eu l'occasion de participer à des cours de sauvetages organisés par Télérverbier où se trouvaient réunis les responsables ou agents de sauvetage de toute la Suisse romande. Bien que les installations soient moins importantes dans les petites et moyennes entreprises et les moyens mis à disposition plus modestes, il n'en ressort pas moins l'évidente nécessité d'intensifier ces cours et d'organiser une collaboration plus active entre les sociétés en cas d'intervention. Dans son exposé, Monsieur Paillard, de l'Office fédéral des Transports, a insisté tout particulièrement sur l'importance d'une telle collaboration entre les entreprises. Nous estimons cependant que la majorité des petites et moyennes entreprises n'a pas les moyens d'organiser des cours de formation de plusieurs jours pour toute une région; cette tâche incombe actuellement aux grandes entreprises mieux préparées à surmonter les difficultés d'une telle tâche.

Un effort de conception globale de ces cours devrait se dessiner et se concrétiser au niveau des constructeurs d'installations et des moyens de sauvetage d'une part, de l'Office fédéral des Transports d'autre part. Une coordination de cet ordre répondrait aux besoins de formation et d'assistance technique per-

manentes. Sous leur égide, conférences et exercices pratiques seraient organisés à l'intention des agents responsables, lesquels auraient la mission d'instruire le personnel de leur propre société.

F. Section atelier mécanique

A l'atelier mécanique équipé des engins et de l'outillage nécessaires à l'exercice normal de son activité, s'ajoute un secteur réservé à la fabrication des pièces. Cette section est dotée d'un complexe de machines automatiques permettant la fabrication de pièces de haute précision ceci dans la mesure où les coûts et les délais sont inférieurs à ceux offerts par les usines. Ses activités principales consistent dans l'entretien et la réparation des installations d'exploitation, des véhicules et machines appartenant à l'entreprise.

En ce qui concerne les machines, un tableau des contrôles périodiques avec devis pour les différentes révisions à effectuer, sera dressé.

Les rapports de contrôles pour les machines, véhicules et outillage ayant nécessité un travail, seront établis journellement. Cette section veille donc à l'entretien de l'outillage et des machines mises à sa disposition et collabore à la révision des installations selon les programmes établis. L'atelier sera principalement chargé de l'usinage des pièces dont les services techniques doivent disposer pour l'entretien et la réparation des installations. Afin d'être en mesure de participer aux études en vue de l'achat de machines, de véhicules, voire des projets de construction, modification d'installations ou moyens de transport, le personnel vouera un soin tout particulier à s'informer des techniques modernes et des nouveautés offertes sur le marché. L'atelier s'entendra avec le magasin afin d'être pourvu dans les délais impartis du matériel dont il a besoin pour mener à bien ses travaux. Son activité pourra se dérouler normalement grâce aux programmes budgétés établis en début de saison. Tout en observant les directives, les règlements, les ordonnances et ordres de service, cette section se conformera aux horaires et aux pauses prévus par la direction. D'entente avec le service commercial, la ventilation des heures de travail sera décidée et si nécessaire, on procédera à l'établissement des devis de travaux à exécuter par des tiers. Il ressort des indications susmentionnées qu'un certain nombre de points sont d'une valeur essentielle pour l'entreprise. L'aspect le plus intéressant pour elle, réside dans le fait de bénéficier, en plus d'un personnel qualifié, de machines de précision capables de pouvoir usiner, sans trop de frais, et dans de courts délais, les pièces nécessaires au bon fonctionnement des installations.

Comme nous l'avons déjà vu pour la moyenne entreprise, se doter d'un tel équipement témoigne d'une sage gestion, qui, dans plusieurs cas, trouvera sa

pleine justification. Un autre point important se concrétise par la diminution considérable des coûts d'entretien et de réparation des machines et des véhicules de l'entreprise lesquels seront toujours prêts à fonctionner dans les meilleures conditions.

Enfin il nous paraît utile de souligner encore le fait que, bien équipé, l'atelier mécanique peut procéder à des travaux pour des tiers soit dans la fabrication de pièces pour les installations d'autres entreprises de transport à câbles, soit dans l'entretien et la réparation des véhicules ou machines n'appartenant pas à la société. Ces différentes remarques nous font ressortir les ressources dont bénéficie une grande entreprise dans la diversification de ses activités et les gains annexes non négligeables qu'elle peut en tirer.

5. 5. Exploitation

Comme nous l'avons fait remarquer lors de l'étude des services techniques, l'exploitation des installations est directement subordonnée aux responsables techniques. A cet effet, les installations ont été regroupées par secteur géographiques afin de répartir les charges de surveillance d'une manière plus rationnelle et de favoriser ainsi une intervention plus rapide des responsables. Chaque secteur se trouve placé sous le contrôle d'une équipe administrative; d'abord à savoir un représentant de l'exploitation et un responsable du personnel, puis d'une équipe technique composée des agents des services mécaniques et électriques.

Nous retrouvons ce schéma plus haut dans l'organigramme. Cet organe de surveillance est relayé pour chaque installation par un chef d'installation disposant, suivant l'importance de remontée mécanique, d'un personnel plus ou moins nombreux, composé de machinistes, de conducteurs, de starters et de stoppeurs. Le chef de l'installation sera chargé de la surveillance de l'exploitation, selon les instructions reçues; il veillera à l'application des directives, règlements, ordonnances et ordres de services émanant des organes supérieurs. En outre, il effectuera les courses, contrôlera la mise en service et consignera dans un journal de l'installation le nombre de courses et les faits saillants de la journée, tels que situation météorologique, accidents, incidents techniques, file d'attente afin de définir les points susceptibles d'amélioration future.

En cas de panne, il veillera à la remise en service immédiate en alertant le chef des services techniques et l'orientant sur le genre d'incident survenu. Lors d'une interruption plus longue, il sera chargé de mander les services compétents afin que la réparation soit entreprise sans délai, il prévoindra également

le préposé au guichet des informations afin de lui permettre d'informer les usagers avec précision et diligence. Responsable de l'application des horaires et des tarifs, il tiendra un journal des heures de départ de la dernière course et des pauses intervenues durant la journée. Quant aux titres de transports, il en assurera la vente selon les indications fournies par la direction et en effectuera le contrôle à chaque départ d'installation. Nous ne traiterons pas trop en détails ici ces problèmes de tarifs et de titres de transports car ils seront analysés dans un chapitre approprié de même que les problèmes afférents à l'organisation et au quota du personnel de chaque installation. Il nous sera alors possible d'inventorier les différents moyens de rationalisation à disposition actuellement. Un élément important procède au fait que les services de secours sont séparés de l'exploitation proprement dite alors que la petite entreprise dispose d'une organisation liée à chaque installation.

5. 6. Les services auxiliaires

Nous avons, jusqu'à maintenant, étudié l'ossature de la grande entreprise et les services propres à son fonctionnement. Il nous reste à procéder à l'analyse de toutes les activités annexes dont l'importance est capitale pour le développement efficient de la société. L'organigramme définit des services, qui, de prime abord peuvent paraître identiques; toutefois cette distinction procède du fait que les responsables sont différents pour chaque secteur et qu'en réalité les fonctions sont complémentaires comme par exemple celles relatives aux questions de sécurité. Nous allons analyser ces services en nous rappelant que chacun a ses responsables et remplaçants dans chacun des secteurs géographiques d'exploitation. Au surplus, responsables et remplaçants seront secondés dans l'accomplissement de leurs tâches, dans chaque secteur et pour chaque service, par un certain nombre d'employés. Ce personnel étant l'objet d'une liste annexée à l'organigramme de la société. Nous constatons d'abord que ces services auxiliaires se divisent en trois grands groupes:

- a) L'approvisionnement en matériel assuré par le magasin.
- b) La restauration assurée pour le personnel par les cantines et pour la clientèle par les restaurants.
- c) La sécurité sur les installations, sur les pistes et en cas d'avalanches.

Nous allons maintenant aborder chacun des services auxiliaires afin de mieux en apprécier les attributions et leur incidence sur le fonctionnement général de l'entreprise. Cependant, il nous paraît nécessaire d'apporter une précision à ces différentes remarques; à savoir le fait que soit le service de

sécurité, soit la police des neiges, soit le service des pistes mettent leurs agents à disposition de l'exploitation en vue des remplacements sur les installations durant les pauses nécessaires aux repas. Un des premiers avantages de ces services auxiliaires apparaît ainsi non négligeable dans l'organisation d'une entreprise fonctionnant sans interruption du matin au soir.

A. Magasin

En relation directe avec le service commercial auquel il est subordonné, le responsable du magasin divise celui-ci en différents secteurs désignant des responsables et assurant le stockage du matériel dans les dépôts mis à la disposition par le service exploitation. Il participe à l'élaboration des différents budgets et passera les commandes de matériel et d'outillage conformément aux décisions prises. Il établit les commandes qu'il transmet à la direction en vue de signature, et veille à ce que les délais, tant d'expédition des commandes que de livraison soient respectés.

A cette fin il dressera un registre des commandes et des délais de livraison qu'il complètera lors de la réception des marchandises. Une fois le matériel stocké, il le redistribue sur la base de bons qui permettront de ventiler les frais sur chacune des activités. En plus du matériel nécessaire aux différents travaux à effectuer, il s'occupe de l'équipement du personnel, lui fournissant les tenues d'hiver et début de saison et les lui retirant en été afin de pourvoir à leur entretien ou à leur remplacement. Il mettra à la disposition du personnel les tenues adaptées à la pratique de leurs activités estivales, à savoir les équipements de génie civil correspondants. Il sera en outre de son ressort de fournir au personnel l'outillage nécessaire à l'exécution des travaux commandés. Il procédera à un contrôle régulier de ce matériel et en collaboration avec l'atelier mécanique, veillera à son entretien ou à sa remise en état, il s'assurera que cet outillage soit toujours en suffisance. De même que pour les pièces de rechange et petites fournitures, il tiendra un inventaire afin de disposer en tout temps des pièces de base nécessaires à l'exécution des travaux selon les programmes établis ou à la réparation de pannes en cours d'exploitation. En vue de se conformer aux directives générales de l'entreprise, il assumera la responsabilité du personnel de son service, de ses horaires et de ses pauses ainsi que des directives, règlements et ordonnances émanant de la direction. Outre ces activités principales, il s'occupera de prêt d'outillage au personnel pour son usage privé, de la vente de petites fournitures et de commandes de matériel selon une réglementation propre à garantir les droits et les obligations de chacun. Il répondra du stockage et veillera à l'entretien du matériel destiné aux secours en

cas d'avalanches. Lors d'alarmes, il désignera soit un magasinier, soit un autre employé pour l'acheminement, sur place, du matériel nécessaire. Ses activités seront donc multiples et importantes, d'autant plus que la société de remontées mécaniques se transforme l'été, en entreprise générale de construction et que, par conséquent, en plus du travail susmentionné, il devra encore se préoccuper du matériel et de l'outillage pour l'entreprise générale, ce qui implique un stockage considérable.

Nous reviendrons sur ces éléments lors de notre étude de l'activité d'été.

B. Cantines

Les exigences d'une entreprise de plus de deux cents employés sont naturellement plus complexes que celles posées à une petite entreprise. L'un des points les caractérisant est certainement la nécessité de créer des cantines pour le personnel. Une société de cette envergure se doit d'offrir à son personnel des repas chauds qui seront servis dans une cantine, pour le personnel se trouvant à proximité, tandis que les employés des installations périphériques seront ravitaillés sur place à l'aide de récipients appropriés. Ces cantines tout en présentant l'avantage de proposer des repas chauds contribuent à assurer le bien-être du personnel. Elles favorisent sa détente lors de pauses et sont aussi un lieu de rendez-vous où la communication des événements survenus dans la matinée sur l'une ou l'autre des installations se reçoit tout naturellement, facilitant l'information générale. Le prix des repas est à la portée de tout le personnel; une participation financière étant allouée par la direction sous la forme d'une indemnité de repas. Ce mode de faire implique toutefois un investissement relativement important et seule une grande société peut en supporter le financement; dans d'autres cas nous rencontrerons comme nous l'avons déjà signalé pour la moyenne entreprise, des réfectoires alimentés à un prix raisonnable, par les restaurants grâce au désintéressement du restaurateur et à l'indemnité accordée par la direction. Cependant, dans le cas de la grande entreprise qui nous occupe, un autre élément d'appréciation intervient à savoir le fait qu'en début et en fin de saison d'hiver, quand l'affluence n'est pas très grande et que les autres restaurants sont fermés, la cantine pour le personnel est alors ouverte au public qui est autorisé à la fréquenter à des prix normaux. Ce service rendu à la clientèle permet de couvrir certains frais généraux d'une part et s'avère un complément bienvenu à l'ouverture des installations d'autre part.

Le responsable du service des cantines sera chargé d'établir un règlement en accord avec la direction, de dresser les menus et de passer les commandes afférentes. En outre, il aura le souci de faire respecter, par le personnel des cantines, les horaires, les directives et ordres de services. En été il devra organiser la distribution des repas sur les chantiers de génie civil trop éloignés des cantines. L'intérêt évident des solutions adoptées dans le cadre d'une politique du personnel lui garantissant des avantages sociaux non négligeables est à souligner. De plus ces locaux pourront en tout temps être utilisés comme salle de conférence ou de réunion ou encore comme salle de théorie lors de cours de perfectionnement ou de formation.

C. Restaurants

Comme nous l'avons déjà vu pour la petite et la moyenne entreprise, il est très fréquent de rencontrer des restaurants au haut des installations: propriétés de la société de remontées mécaniques qui les ont mis en gérance. Ce phénomène se confirme pour la grande entreprise, laquelle toutefois peut les exploiter elle-même avec le concours d'un membre de son personnel qui en assurera la gérance. Ce gérant, salarié de la société, sera placé sous la direction du chef de service des restaurants dans le cas où la société posséderait plusieurs établissements tel notre exemple. Le responsable du service des restaurants aura pour mission l'organisation de ceux-ci, la rédaction des menus et la passation des commandes y relatives. Une collaboration étroite s'instaurera au niveau des responsables des cantines et restaurants afin de grouper les commandes et de bénéficier ainsi de conditions plus avantageuses. Ces établissements constituent un support publicitaire important par le service qu'ils assurent à la clientèle et les substantiels bénéfices qu'ils réalisent pour la société. Il nous paraît toutefois judicieux de signifier que l'investissement dans ce secteur ne devrait pas être trop important dès le départ car il ajouterait aux difficultés de démarrage; il devrait plutôt être ordonné progressivement en fonction de la croissance de la société et à la mesure de ses ressources financières.

D. Sécurité

Les activités principales de ce service se divisent en deux catégories; la première qui comprend la signalisation, la correction et l'entretien des endroits dangereux ainsi que la prévention des avalanches, la deuxième qui se rapporte plus aux secours aux blessés avec fermeture et ouverture des pistes. Le respon-

sable du service de sécurité s'occupe, avec la collaboration de patrouilleurs, de signaler les passages dangereux de la piste, de les améliorer et d'assurer leur entretien. A cet effet, il placera des signaux aux points critiques d'une manière visible, et suivant les cas, avertira la clientèle de la fermeture d'une piste présentant un trop grand danger. Son activité principale réside toutefois dans la prévention des avalanches en organisant un service d'étude des neiges, et si nécessaire, il provoquera artificiellement le déclenchement d'avalanches, toutes les mesures de sécurité étant réunies. Il fermera les pistes et les installations exposées à des coulées et ne les rouvrira qu'une fois le danger écarté; chaque matin il répartit les groupes de patrouilleurs préposés à l'ouverture des pistes afin que ceux-ci puissent régulièrement vérifier leur état et orienter la clientèle. Chaque soir, ces mêmes patrouilleurs, avec luges de secours, procéderont à la fermeture des pistes et à l'évacuation des blessés de dernière heure, mission qu'ils sont d'ailleurs prêts à accomplir durant toute la journée. Nous aimerions soulever ici un point d'une importance vitale quant au balisage des pistes lequel suscite régulièrement un désaccord entre les sociétés de remontées mécaniques et leurs usagers. En effet, certains domaines skiables sont classés comme itinéraires de haute montagne et en aucun cas n'engagent la responsabilité de la société propriétaire des installations. Cependant si cette société procède à la mise en place de protections ou à un balisage elle peut être tenue pour responsable par les tribunaux en cas d'accidents graves qui surviendraient.

Cette imputation paraît paradoxale en raison des responsabilités qui ressortent à l'obligation de renseigner les usagers, de prévenir les accidents et de permettre dans des conditions de sécurité adéquates, d'explorer un domaine skiable, peut-être difficile, mis à la portée de toute une catégorie de skieurs. En fait, il serait beaucoup plus équitable d'admettre que les skieurs qui s'y aventurent sont conscients de leurs qualités de bons skieurs et qu'ils n'engagent, ce faisant, que leur propre responsabilité. Il n'est en effet pas possible de contrecarrer la pratique du ski sur les circuits de haute montagne sans nuire à la liberté de l'individu, même si trop souvent des inconscients s'exposent, recherchent une performance sportive au-dessus de leurs réelles possibilités. Le fait de baliser des pistes et d'établir des protections aux endroits dangereux ne devrait pas être pénalisé, mais plutôt les aventuriers qui transigent avec la prudence.

E. Police des neiges

Cette police, lors de sa première apparition fut très contestée par les usagers des pistes qui redoutaient qu'elle se manifestât par la présence d'agents aux intersections des panneaux de signalisation et de sémaphores sur les parcours. Cette brigade composée du personnel des installations et occasionnellement des membres de l'école suisse de ski de la station a pour mission de garantir la plus élémentaire discipline sur les pistes, dans les files d'attente, ainsi que de protéger les skieurs contre les «fous» de la piste. De plus, elle veille à l'intégrité des installations et intervient en cas d'avalanche afin d'écarter les curieux et de recueillir les témoignages qui permettront de mieux orienter les recherches et de les conduire dans les meilleures conditions possibles. Avec le nouveau principe de rationalisation des titres de transports, la police des neiges trouve une justification nouvelle.

C'est en effet, elle, qui effectue les contrôles volants et l'autorité qu'elle détient peut s'exercer très vigoureusement en cas de nécessité. L'intervention en cas d'avalanche fera l'objet d'un commentaire dans le paragraphe correspondant, de même que les titres de transport. Dans le précédent paragraphe nous avons traité des libertés à laisser aux skieurs sur les circuits de haute montagne, il peut donc paraître contradictoire de restreindre cette liberté par une police des neiges. Une distinction, néanmoins, s'impose entre le fait de risquer sa propre vie dans une aventure et celui de mettre en péril celle des autres par des excès de vitesse incontrôlée. Nous pensons que cette police se justifie à condition qu'elle reste compatible avec la pratique du ski dans des conditions normales et ne constitue pas une entrave irrationnelle aux libertés individuelles. L'analyse des activités déployées par ce service démontre, en fait, que ses interventions ont essentiellement pour but de protéger les libertés individuelles contre ceux qui les menacent, notamment dans les cas de files d'attente, de vitesse exagérée sur les pistes très fréquentées, de skieurs sans titre de transport ou porteurs de titres falsifiés ainsi que de recherches en cas d'avalanche.

F. Pistes

Ce service qui dispose de tous les engins de damage et d'entretien des pistes se compose de chauffeurs possédant des connaissances mécaniques permettant dans le cas d'une panne survenant en cours de travail, de trouver une solution pour regagner leur point d'attache. Après chaque chute de neige, il appartient à ce service, d'assurer la mise en état des pistes et de procéder, dès que

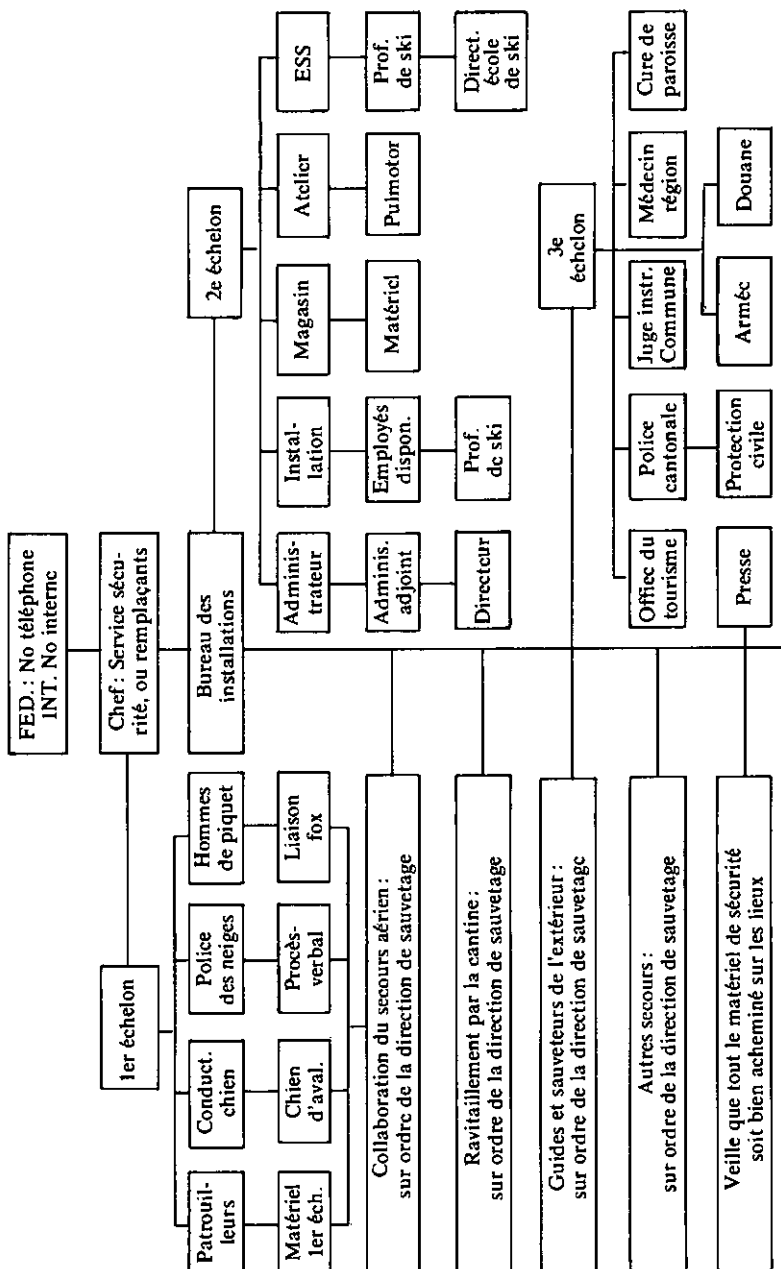
possible, à leur balisage en collaboration avec le service de sécurité. En cas de pistes défectueuses il participe avec ses engins au nivellement des bosses, aidé en cela par les patrouilleurs, améliorant ainsi les possibilités offertes et permettant la pratique du ski dans des conditions plus favorables.

De plus, un travail de damage répété aux endroits critiques prolongera le bon état de la piste et permettra aux installations de rester ouvertes plus longtemps.

G. Colonne de secours et chiens d'avalanches

Nous avons volontairement regroupé dans une même étude ces deux services parce que leur activité est conjointe. Les chiens d'avalanches entretenus et entraînés par des membres du service de sécurité ou de la police des neiges étant les premiers à intervenir sur les lieux du sinistre, doivent par conséquent être dirigés par des membres du premier échelon de sauvetage. Voyons maintenant comment s'organise et fonctionne une colonne de secours; à cette fin, nous avons jugé opportun de reproduire l'organigramme d'intervention mis sur pied par la société de Téléverbier. Dans une deuxième partie nous étudierons les différentes fonctions des responsables des secours et surtout la coordination sur les lieux de sauvetage, des interventions des différents groupes.

Bilan d'alarme avalanche, Verbier



Le chef du service sécurité ou son remplaçant, après avoir averti le bureau central, se dépêchera sur les lieux avec le premier échelon en choisissant un itinéraire sans dangers pour les sauveteurs. Ce premier groupe comportera les patrouilleurs, qui, en collaboration avec le magasin, seront équipés de sondes, de matériel sanitaire, de ratrac, ainsi que du matériel de secours complémentaire, du matériel d'éclairage et d'un porte-voix. Simultanément les chiens d'avalanche et leurs conducteurs ainsi que la police des neiges et les hommes de piquet se rendront sur les lieux. Une fois sur place, le chef de la sécurité répartira les patrouilleurs en différents groupes et procédera de même pour les chiens et leurs conducteurs tandis que la police des neiges balisera le pourtour de l'avalanche. Après avoir interrogé les éventuels témoins et placé des sentinelles chargées d'avertir en cas de dangers, les travaux de recherche seront ordonnés, d'abord les chiens puis les sondeurs. Pendant ce temps le deuxième échelon se sera mis en route composé des personnes indispensables aux installations et de leur matériel de premier secours, des employés du magasin et des ateliers et des membres de l'école de ski. Sur place, la police des neiges montera la garde tout en consignait dans un procès-verbal détaillé le déroulement des opérations, le nom des témoins, celui des personnes accidentées ou disparues, le lieu et l'heure du sinistre, les noms du personnel dirigeant les opérations sur place, le nombre de chiens, les personnes et objets retrouvés le tout complété par un croquis des lieux et l'indication de l'heure d'arrivée des sauveteurs. Puis en cas d'extrême nécessité, le troisième échelon sera alerté et se préparera à intervenir. Nous voyons ici l'avantage d'une grande entreprise qui possède les hommes, les chiens et tout le matériel idoine. Afin de garantir le fonctionnement sans bavure d'une telle organisation de secours, le matériel est sans cesse contrôlé et entretenu et les hommes entraînés. Pour les conducteurs de chiens, dont l'efficacité est primordiale dans le terrain, des cours réguliers de formation et d'entraînement sont mis sur pied. En ce qui concerne le personnel sur place, il participe chaque année, en début de saison, à un grand exercice dont le chef du service avalanche vérifie le déroulement, note et commente les erreurs commises auxquelles il s'efforcera de remédier par des conférences et des instructions au personnel. Cette organisation interne et méconnue du public traduit bien le souci des responsables des sociétés de parer à toutes catastrophes dans leurs secteurs. Une pareille organisation, bien que conçue par une grande entreprise doit inspirer les petites et moyennes sociétés et les engager à se grouper dans un cadre régional afin de créer un organisme aussi bien planifié et aussi efficace dans ses interventions.

5. 7. Rationalisation

Les sociétés de remontées mécaniques vont au-devant de frais toujours plus considérables et un certain nombre de mesures devront être adoptées afin de pouvoir maintenir l'exploitation. C'est dans cet ordre d'idées que nous avons ouvert ces considérations consacrées à une identification des solutions, de rationalisation et de gestion à promouvoir. Au nombre de ces opinions figurent un système élaboré de titres de transport et son application, l'automatisation des installations. L'activité d'été et son influence sur la marche de l'entreprise, la formation du personnel et sa participation aux décisions d'organisation et de gestion.

A. Titres de transport

Ce système prévoit le remplacement des billets et des abonnements à coupons et cases par des titres de libres parcours à l'année, à jours consécutifs ou isolés, à la journée et à la demi-journée et billets non skieurs valables sur les grandes lignes. Les abonnements à la demi-journée n'étant valables qu'à partir de midi, il serait également possible de les introduire pour le matin en vendant une carte journalière dont une partie serait remboursée sur présentation à la caisse, avant une heure déterminée, par exemple douze heures. Ce mode de faire présente un certain nombre d'avantages et en fait très peu d'inconvénients. Voyons d'abord comment s'opèrent les contrôles. Une première vérification intervient au départ de toutes les installations de la station ne nécessitant plus de présentation sur les secteurs du haut des pistes. Néanmoins, une équipe de contrôleurs volants peut surgir à tout moment au départ d'une installation pour effectuer des contrôles systématiques avec pouvoir d'infliger des amendes élevées aux resquilleurs. Le premier point positif de ce système procède d'une économie de personnel de contrôle au départ de chaque installation. En matière de coulage et de faux, un pointage plus strict peut s'effectuer, les contrôleurs volants ou police des neiges ayant pour mission de vérifier la validité des abonnements et de déceler les falsifications; on comprend qu'il ne soit pas aisé pour l'employé au service de chaque installation de remettre les archets et d'exercer des contrôles. Par ailleurs, il est toujours délicat d'interpeller un contrevenant en raison des perturbations qu'une discussion peut engendrer au détriment de la bonne marche des installations. Les expériences à ce jour confirment que la majorité des skieurs apprécie ce système de l'abonnement qu'on exhibe une ou deux fois seulement durant une journée de ski.

Les usagers, non skieurs ou les débutants ont l'obligation de prendre un abonnement à la journée et se trouvent ainsi lésés par la suppression des abonnements à cases et à coupons. La première constatation qui ressort de l'analyse, établit que ce groupe de personnes représente un pourcentage relativement faible des usagers. Deuxièmement, un calcul sur la base de plusieurs exemples a démontré que le renchérissement était peu considérable. Troisièmement, cette catégorie d'usagers est composée essentiellement de personnes du troisième âge qui bénéficient de tarifs réduits. Il a été en effet, introduit un demi-tarif spécial pour les plus de soixante ans. Cet avantage concédé diminue encore le pourcentage des usagers insatisfaits. Après une année d'expérience, la société Télévrier SA annonce dans son rapport de gestion 1974, que 95% environ de la clientèle représentant le 98% du chiffre d'affaires, ont bien accueilli cette tarification. Nous constatons donc que les avantages concrétisés sont bien supérieurs aux inconvénients subis et que, par conséquent, cette méthode constitue pour de nombreuses sociétés une alternative pour diminuer les frais du personnel. Ce système a, par ailleurs, été accepté par l'Office fédéral des Transports et de ce fait, toutes infractions peuvent juridiquement être punies ou faire l'objet de poursuites judiciaires au même titre que les contrevenants dans les bus, car postaux ou dans les chemins de fer suisses.

B. L'automatisation des installations

Il existe actuellement sur le marché des équipements d'installation de remontées mécaniques un nombre important de systèmes destinés à faciliter leur activité avec un personnel réduit. Le plus ancien de ces systèmes déjà utilisé depuis de nombreuses années est le convoyeur de bennes placé à l'intérieur des gares de départ et d'arrivée; il évite au personnel deux manipulations: la sortie de la cabine de la ligne pour permettre aux usagers de descendre et sa réinsertion. Ce mécanisme a allégé la manutention dans les gares où le travail de l'ouvrier se limite à l'ouverture et à la fermeture des portes. Une économie de personnel est résultée de cette adaptation. En ce qui concerne les télécabines, deux techniques nouvelles sont venues compléter les convoyeurs, à savoir les départs automatiques ainsi que l'ouverture et la fermeture automatique des cabines. A l'aide de ces trois progrès techniques, il est possible d'envisager un départ et une arrivée avec un seul surveillant à chaque station, les usagers prenant seuls la cabine dont les portes se ferment automatiquement et qui sera ensuite prise en charge par le convoyeur et insérée dans le circuit de départ. En ce qui concerne les skilifts, une première distinction s'impose entre les systèmes

à perches et à archets. Pour ces derniers, un procédé de départ automatique est en voie de réalisation, les premiers essais ont été réalisés dans les Grisons et sont concluants. Quant aux perches, un départ automatique est déjà en fonction depuis de nombreuses années et les résultats positifs obtenus confirment l'efficacité de l'invention. La mise en service de ces moyens de départs automatiques présentera un intérêt cumulé dans le domaine de la rationalisation des services si elle s'accompagne de mesures cohérentes de planification, notamment la construction de lignes parallèles permettant à une seule personne de contrôler deux départs et à une autre d'effectuer la même opération à l'arrivée. Le débit se trouvera ainsi doublé sans entraîner une duplication de la main-d'œuvre. Ces possibilités ont été complétées par un système de contrôle caméra placé à l'arrivée de l'installation et retransmettant au départ sur un moniteur de télévision les images de l'arrivée. Ainsi en supprimant les contrôles des billets au départ, en installant des départs automatiques avec un système de caméra à l'arrivée, nous constatons qu'une seule personne suffit au fonctionnement de l'installation. La nécessité impérieuse d'automatiser les installations tout en préservant l'élément sécurité s'impose donc pour résoudre les problèmes inhérents à la pénurie du personnel, à l'augmentation des dépenses et à la rentabilité des investissements. En effet, en période inflationniste, il n'est pas possible de procéder à d'incessants réajustements de tarifs sans compromettre le niveau compétitif des entreprises. Il faut donc appliquer des mesures de rationalisation afin de stabiliser les frais fixes.

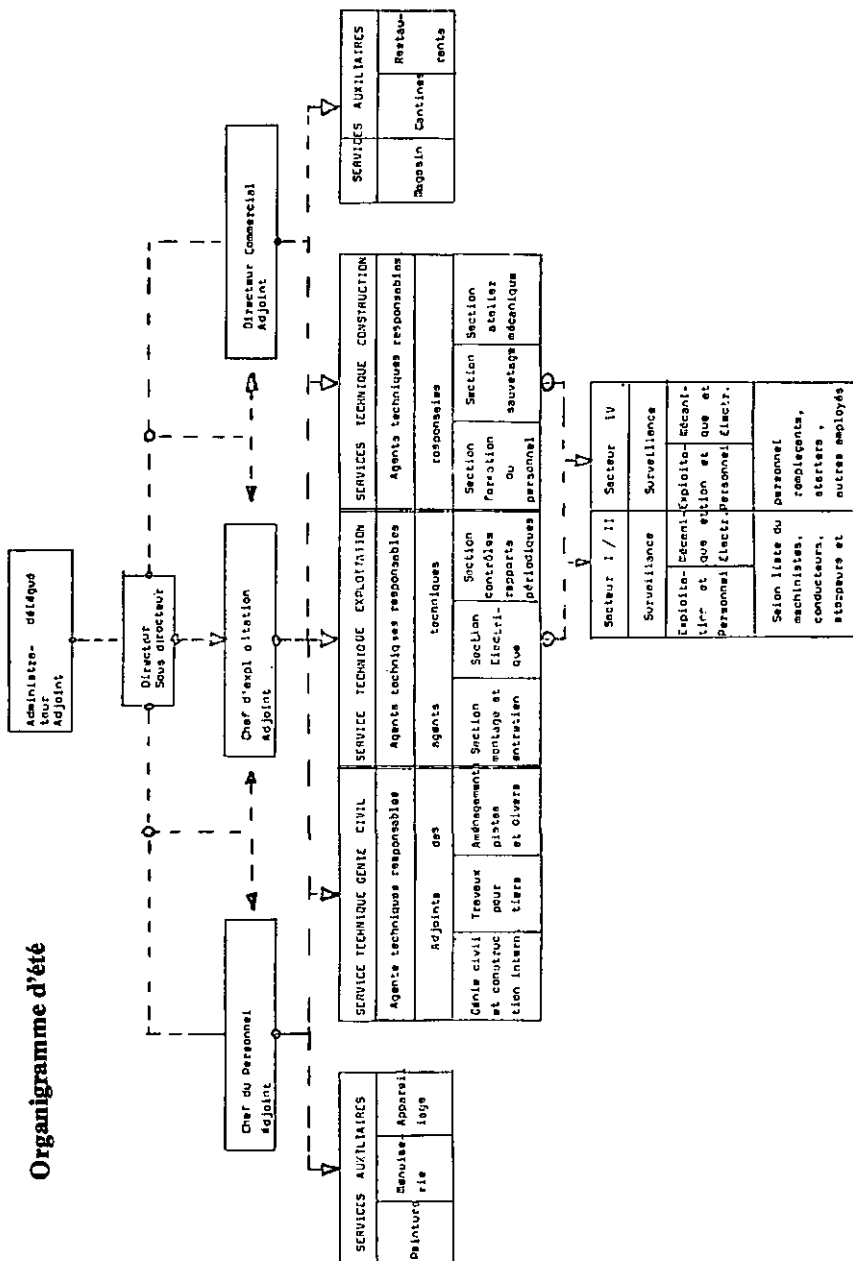
C. Activité d'été

Le troisième point de cette rationalisation réside dans l'activité d'été. En effet, devant l'obligation toujours plus grande de garantir un statut annuel à la majorité du personnel, d'assurer l'autofinancement des nouveaux projets, de réaliser des travaux pour des tiers afin d'amortir certaines acquisitions de machines, la société de remontées mécaniques consacre une partie de son activité d'été à l'exploitation d'une entreprise générale de construction. Avant d'aller plus avant dans l'analyse du déroulement de cette activité, examinons les causes qui déterminent cette bivalence. Il est avéré qu'un nombre de plus en plus important d'employés des installations recherchent la sécurité de l'emploi et revendiquent un engagement annuel avec tous les avantages sociaux que celui-ci dispense, comme nous l'avons déjà signalé dans l'introduction de la

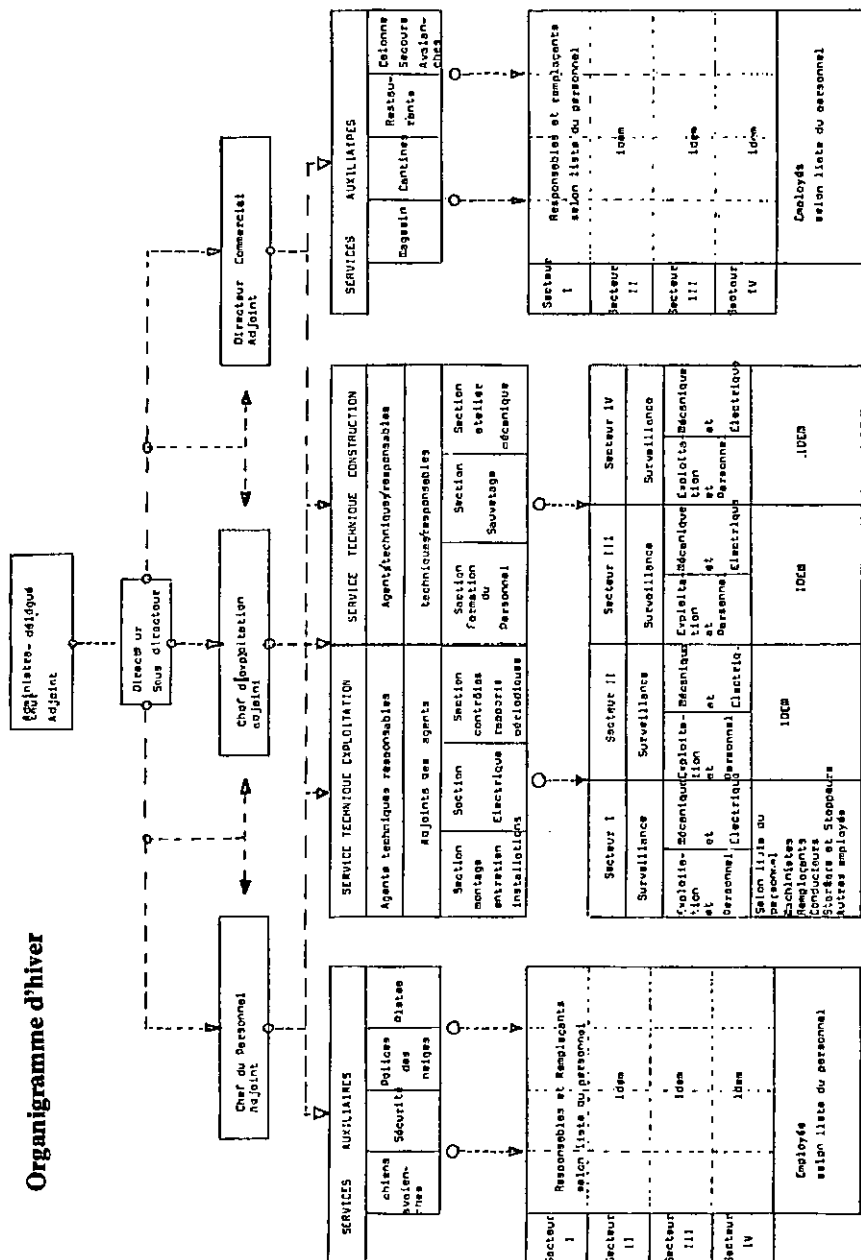
deuxième partie de notre étude. Les possibilités de crédit bancaire de plus en plus restreintes impliquent l'autofinancement d'une grande partie des investissements nécessaires à la mise en œuvre de nouvelles réalisations.

En utilisant son propre personnel pour les constructions, soit de bâtiments, soit de moyens de transports, la société de remontées mécaniques comprimera les coûts et réduira ses besoins en liquidité. Néanmoins, un certain nombre de sacrifices devront être consentis pour l'achat de machines de chantiers dont la rentabilité sera consolidée par le bénéfice de travaux effectués pour des tiers, travaux qui offriront l'avantage d'occuper à la fois les machines et une partie du personnel. L'organigramme d'été de la société figurant ci-après, définit le caractère de ces mutations.

Organigramme d'été



162



L'organigramme d'été et celui d'hiver présentent dans leur ensemble peu de changements notables quant à l'exploitation de la société, si ce n'est le fait que certains secteurs d'installations sont fermés et d'autres ouverts seulement dans leurs grandes lignes. Une partie importante du personnel d'exploitation et des services auxiliaires tels que services de sécurité, police des neiges, sera utilisée par le service technique de génie civil. Comme nous pouvons constater sur l'organigramme d'été, les activités du service technique de génie civil se divisent en trois groupes: à savoir le génie civil et construction pour la société, l'aménagement des pistes et travaux complémentaires nécessités par celle-ci, les travaux pour des tiers. En ce qui concerne les activités au bénéfice de la société, le chef du service devra établir les devis des projets à réaliser, leur programmation et veillera à leur exécution dans les meilleures conditions. D'entente avec le service commercial, il procédera à la ventilation des frais et des décomptes afin de présenter une situation concrète des opérations. Quant aux travaux au service de tiers, travaux qui se limitent à des terrassements ou de la construction, il dressera les soumissions en collaboration avec le service commercial et en cas d'adjudication assumera la charge de l'organisation correcte du chantier avec toutes les exigences qui sont posées dans le cadre des travaux effectués pour le compte personnel de la société. Afin de satisfaire aux besoins de ses activités d'été, la société a créé un certain nombre de nouveaux services auxiliaires, complémentaires au génie civil, à savoir l'appareillage, la peinture et la menuiserie. Chacun de ces services est responsable de son activité, de son programme, de son approvisionnement et de sa collaboration avec les autres secteurs d'activité de l'entreprise. Sans entrer dans les détails de leur articulation, soulignons, que l'ensemble cohérent composé du génie civil et de ses services auxiliaires, des services techniques avec les électriciens et les mécaniciens, regroupe tous les corps de métiers qui interviennent dans la construction. Une coordination adaptée des activités sectorielles permettra à la société d'entreprendre des travaux de construction sans le concours d'autres entreprises et d'influencer ainsi directement leur réalisation dans les délais fixes et selon les plans établis. Nous ajouterons encore un point qui est certainement important dans le contexte des objectifs économiques à long terme que la société doit poursuivre. Soit l'engagement du personnel à l'année favorisant ainsi un esprit d'entreprise et lui garantissant des aptitudes à surmonter un grand nombre de difficultés d'organisation. En outre, et ceci n'est pas un avantage négligeable, la faculté de construire installations et immeubles avec le concours de ses propres équipes tendra à corriger les effets négatifs des hausses par un abaissement des frais de construction.

D. Formation et participation

Avant de conclure sur l'organisation et la gestion de la grande entreprise, nous aborderons encore deux points relativement importants, à savoir la formation et la participation.

Relevons à propos du premier objet, les possibilités offertes par la grande société en matière d'organisation de cours de formation à l'intention de tout le personnel d'une région exerçant les mêmes activités. Au nombre de ces cours, signalons les cours de sauvetages tant en cabines que sur les pistes, les cours sur l'entretien des installations, les réparations ainsi que sur tous les différents problèmes techniques pouvant se poser durant l'exploitation. L'occasion nous a été donnée de participer à ces cours et d'apprécier la qualité de l'enseignement prodigués aux participants par des conférenciers expérimentés et capables. Nous devons souligner les avantages réels conférés à ces cours par la grande entreprise qui dispose à la fois des spécialistes, d'installations représentatives de tous les types et de locaux pour des différentes conférences, donnant ainsi un caractère intégral et circonstancié à l'instruction pratique.

Le deuxième point, traite d'une forme nouvelle de participation récemment introduite à titre probatoire par la société Téléverbier SA. Une partie des membres du personnel s'est en effet groupée en vue de souscrire des parts à la couverture d'un emprunt émis par la société. Ainsi ces employés sont devenus des actionnaires et ont désigné un représentant du personnel au sein du comité d'administration. Cette initiative constitue l'embryon d'un processus de participation lequel pourrait se développer sous forme d'attribution d'actions au personnel en récompense de services ou à titre de gratification. Un tel intéressement favorisera le renforcement de la capacité concurrentielle en stimulant la productivité du travail. L'effort particulier à privilégier, dans le but de poser les premiers jalons d'une participation, s'inscrit dans le cadre d'une recherche permanente des objectifs à promouvoir afin de créer les meilleures conditions de collaboration possible entre le personnel et la direction des sociétés de remontées mécaniques.

Considérations

Dans le cadre de cette étude, nous avons pu témoigner des efforts qu'il est nécessaire d'accomplir afin d'offrir aux touristes des services de qualité, de garantir l'existence de l'entreprise et son équilibre budgétaire. Cette volonté se traduit principalement par des mesures de rationalisation entraînant une

diminution du personnel, toujours plus difficile à recruter, sans qu'il en résulte pour la société une baisse d'efficacité, une décélération dans la croissance, voire une sous-utilisation des équipements. Seules des actions concertées s'intégrant dans un système d'entreprise interrégionales offriront à l'avenir les conditions requises pour exploiter les potentialités de développement et satisfaire aux exigences du tourisme hivernal qui imposent une concentration des efforts en vue d'un étalement des aires skiabiles.

Conclusion

Depuis un certain nombre d'années le tourisme de masse a pris une importance considérable grâce aux possibilités offertes par les vols charters, qui, pour un prix relativement bas vous transportent sur les plages du Sud. Cette même organisation, dans son souci d'adéquation aux besoins collectifs, oriente également son développement vers les voyages d'hiver et nous assistons de plus en plus à des arrivées de groupes par avion, lesquels garantissent à certaines de nos stations un taux constant d'occupation durant tout l'hiver. Néanmoins, si nous consultons les itinéraires de voyage proposés par ces différentes sociétés, nous pouvons mesurer l'importance prépondérante des déplacements estivaux. Le simple fait que les fêtes de Pâques se situent dans la deuxième quinzaine d'avril influence défavorablement le taux d'occupation dans nos stations d'hiver. La venue des beaux jours incite le touriste à rechercher le soleil sur les plages du Sud, et déjà au début du printemps des voyages organisés à des tarifs réduits jouissent d'une large faveur, ceci au préjudice de nos stations de sport d'hiver, accusant ainsi la précarité des mécanismes qui règlent leur économie. L'existence d'une concurrence de plus en plus grande que nous livrent les stations touristiques des Alpes qui, tout en pratiquant des prix comparables aux nôtres, offrent aux sportifs des possibilités de ski bien supérieures, est également redoutable. L'agrandissement et l'utilisation du domaine skiable des pays limitrophes attirent de plus en plus de skieurs étrangers et ces choix se répercutent fâcheusement sur la fréquentation de nos stations. Il ressort de ces quelques considérations et paramètres, la nécessité d'intensifier nos études spécifiques en vue de stimuler un développement ordonné dont les options fondamentales seront intégrées dans un schéma d'organisation de la planification régionale. La fixation d'objectifs globaux et sectoriels à court et moyen terme constitue une judicieuse stratégie si nous entendons éviter d'être dépassés par nos voisins, promouvoir nos chances, et bénéficier de cette nouvelle forme de tourisme qu'est le tourisme de masse. Il

est indispensable que tous les secteurs d'activité associés au tourisme vouent au sein de leur organisation une attention particulière aux impératifs de rationalisation, de concentration et d'accueil en vue de s'attacher cette nouvelle clientèle. Les chances de succès de cette coordination entre les différents secteurs d'activité touristique sont conditionnées par une identification des aptitudes et leur adéquation aux contraintes imposées par les goûts et les besoins des nouveaux clients. Partie intégrante de cette activité, les installations de remontées mécaniques dont les responsables s'efforceront par le truchement d'accords, de regroupements, de fusions, de plans régionaux, d'aboutir à une politique sectorielle, évitant une dangereuse dispersion des efforts et relativisant certaines disparités politiques villageoises ou familiales. Nous estimons en effet, que notre capacité à résoudre concrètement les problèmes posés par la concurrence réside dans un étalement maximum du domaine skiable dont l'exploitation progressive sera définie en fonction de critères de financement et de rationalisation. Il est utile de souligner ici que nous ne préconisons pas la suppression totale de la petite et de la moyenne entreprise au profit des grandes sociétés. Une telle généralisation serait utopique d'une part, et d'autre part l'impossibilité d'opérer certaines jonctions en raison des accidents de terrain infirme un tel dessein. En outre, certaines régions désirent conserver un tourisme régional uniquement, et par conséquent n'accordent aucun intérêt à tout développement hétérogène. Cette idée est louable, à condition que ce type de société définisse les limites de sa croissance, qu'il ne s'engage pas dans des investissements inconsidérés et disproportionnés à ses besoins réels et à ses possibilités objectivées. Cette forme d'organisation ne sera pas privée pour autant des avantages induits que peuvent procurer les grandes sociétés voisines dont la collaboration constitue un gage de sécurité et d'efficacité. Poursuivons notre idée maîtresse, à savoir la nécessité de proposer aux visiteurs des itinéraires toujours plus élaborés de randonnées en montagne au moyen de circuits d'installations reliant une vallée à l'autre et à des tarifs concurrentiels. Cette dotation en matière d'équipement est conditionnée par une diminution des frais sans qu'il en résulte un organe d'exploitation incomplet, mal organisé et irrationnel. Nous avons pu remarquer lors de notre analyse précédente, traitant des différentes grandeurs d'entreprises, les secteurs que chacune d'elles possédait, leur fonctionnement, leurs avantages et leurs inconvénients. La grande entreprise notamment, en plus du domaine skiable, offre à ses clients et à son personnel des avantages que la petite et la moyenne entreprise ne peuvent financièrement accorder. Nous pensons donc que la solution à privilégier face au tourisme de masse, la grande entreprise nous l'offre. L'inventaire des avantages qu'elle cumule et des inconvénients auxquels elle obvierez à terme la prédestine à jouer ce rôle.

Commençons par les avantages:

A. Les investissements pourront être planifiés sur une échelle plus vaste avec des fonds plus importants. Les projets seront élaborés en fonction des plans de développement général et la solution choisie s'intégrera dans un processus cohérent de planification. Ces références constitueront une sûreté d'adéquation quant aux choix de l'emplacement et de l'utilisation du domaine skiable ce qui n'est pas toujours le cas actuellement.

B. La gestion du personnel s'appuiera sur la création d'emplois annuels avec toutes les prestations sociales afférentes dont la stabilité et la garantie de l'emploi. Le recrutement du personnel se trouvera facilité grâce aux conditions offertes et les nouveaux employés seront mieux encadrés et mieux instruits par un personnel formé à l'année. En pratiquant une politique d'engagement du personnel adaptée aux impératifs de productivité et de réforme sociale, on développe une plus grande polyvalence au sein des ouvriers de l'exploitation et un esprit d'entreprise favorable à une saine émulation.

G. L'automatisation pourra plus facilement s'ordonner et on assistera à la multiplication des moyens automatiques, tels que départs, ouverture et fermeture des portes de cabines. L'économie de personnel pourra encore se répéter sur les skilifts par les contrôles caméras à l'arrivée, les départs automatiques ainsi que le montage d'installations parallèles qui s'insèrent dans le cadre d'une étude fonctionnelle de rationalisation.

D. L'adoption d'un système d'abonnement de libre parcours avec contrôle unique au départ de la station assortie d'une équipe volante de contrôleurs sévissant sur le haut des pistes, engendrera un abaissement des frais fixes par une diminution du personnel.

E. La sécurité et les secours seront plus efficaces dans le cadre d'une grande entreprise disposant du matériel et des hommes capables d'intervenir dans un délai relativement court.

F. La formation destinée au personnel de l'entreprise ou aux agents responsables d'autres sociétés sera conçue et arbitrée par les spécialistes œuvrant au sein de l'entreprise qui mettra en outre à leur disposition locaux et installations ad hoc.

G. Cantines et restaurants compléteront les avantages mis à disposition du personnel et des clients. Leur apport pécuniaire constituera une ressource non négligeable.

H. La participation introduit une conception nouvelle en matière de gestion. Les milieux patronaux et ouvriers en feront progressivement l'apprentissage. Une telle mesure sera génératrice d'efficacité et constituera un gage de créativité, d'imagination et de corresponsabilité dont les effets engendreront d'heureux développements.

Les inconvénients se rencontreront au niveau de l'activité estivale exercée par le personnel engagé à l'année. En effet, afin de réunir les conditions requises pour offrir les avantages quantifiés ci-dessus, il est nécessaire d'engager une majorité d'employés à l'année et leur occupation permanente implique la création d'activités annexes, lesquelles valideront l'opportunité des réformes engagées. L'objectif du plein emploi peut être atteint grâce à des mutations au sein de l'entreprise de remontées mécaniques qui s'efforcera de canaliser sa main-d'œuvre vers les activités de génie civil et de construction qu'elle financera dans le cadre de son développement. Une autre alternative réside dans la location ou le prêt de personnel à des entreprises de la région. Les ouvriers restent ainsi au service de la société et l'esprit de solidarité qui préside aux rapports internes et aux activités motrices de l'entreprise ne sera pas compromis.

La recherche d'une dimension économique plus judicieuse, conduit parfois à l'absorption des petites sociétés par les grandes. Cette négociation ne favoriserait pas les petits épargnants d'une région, qui se trouveraient inadaptés dans une structure à l'échelle suprarégionale. Il paraît utile de souligner, en tout état de cause, que les aménagements ou les regroupements seront plus ou moins favorables aux actionnaires en fonction de la situation financière de la société, de ses avoirs et de sa rentabilité.

Les incidences financières qui résultent de ces transactions seront naturellement répercutées équitablement sur l'ensemble des investisseurs.

Dans le cas d'une entreprise obérée, l'opération se soldera par une perte. car il faut se souvenir que les financiers avisés ne sont pas des philanthropes.

L'identification des activités conduites par nos sociétés de remontées mécaniques permet de mieux mesurer leur capacité d'adéquation permanente aux impératifs de développement, de planification et d'automation. Une politique plus dynamique et un effort global s'imposent cependant pour répondre aux besoins des différents types de tourisme (tourisme de luxe, tourisme moyen, tourisme social).

De notre propension à innover, à créer, dépendent la valorisation de nos potentialités, l'avenir et le succès de nos entreprises.

Bibliographie

Ouvrages

- C. Pfund, *Rechtliche und wirtschaftliche Probleme der touristischen Spezialverkehrsmittel*, Zurich 1968.
- M. Moisson, *L'étude de la rentabilité des entreprises*, Paris 1962.
- W. F. Werz, *Annales suisses d'économie des transports, le rendement des entreprises de transport dépendant du tourisme*, Zurich 1967.
- H. Roh, *Structure de l'économie valaisanne*, Sion 1972
- Office fédéral des Transports. *Statistique suisse des transports*, Berne 1960, 1961, 1962, 1963, 1964, 1965, 1966, 1967, 1968, 1969, 1970, 1971 et 1972.
- J. Mehling, *La gestion financière acte de management*, Paris 1970.
- E. Puntsch, *Technique de travail et conduite du personnel*, Zurich.

Enquête

- Enquête statistique effectuée en collaboration avec l'Etat du Valais, département de l'intérieur, *Tourisme, Etat du Valais*, Sion 1972.

Revue et articles

- VST Revue, revue des transports en Suisse, Berne 1971 No 1, No 2, No 3, No 4, No 6, No 7, No 9, Berne 1972 No 1, No 2, No 8, No 9, Berne 1973 No 1, No 2, No 3, No 6, No 7, No 9, No 12, Berne 1974 No 1 et No 2.
- EPM (étude et prospective de la montagne) revue d'information et de documentation pour l'équipement et l'aménagement de la montagne,

- G. Cumin, Capacité du domaine skiable,
- J. Belli-Riz, Tarification des remontées mécaniques,
- P. Préau, Typologie des stations de sports d'hiver,
- A. Reboul, Le directeur de station pantin ou homme orchestre ?,
- J. Dumazedier, 20 000 lits à la neige,
- Y. Berard, La place de la France dans la marche du ski européen,
- E. P. M. colloque 4, Les remontées mécaniques,
- E. P. M. colloque 5, Les remontées mécaniques pierres angulaires du tourisme hivernal,
- E. P. M. colloque 8, Promotion sociale en montagne,
- E. P. M. colloque 17, Les moyens modernes de financement des stations,
- P. Montaz, Remontées mécaniques : des professions qui s'organisent,
- J. Clapier, Perception du marché de la neige,
- E. P. M. Aménagement de la montagne vers de nouvelles orientations,
- Construction, G. Cumin,
- Aménagement des stations de sports d'hiver, Paris 1964, janvier,
- H. Bumann, Les remontées mécaniques ne sont pas rentables partout,
- Nouvelliste et Feuille d'Avis du Valais 28. 4. 1974,
- Nouvelliste et Feuille d'Avis du Valais, Les cinq sociétés des téléphériques de Crans-Montana fusionnent, Sion 15.12.1971,
- La Suisse, Graves menaces sur Anzère, Genève 30.10.1973,
- La Suisse, Face à la concurrence du tourisme européen le canton doit mieux exploiter ses chances, Genève 17.10.1973,

Rapports de gestion, Règlements et Directives

- Union valaisanne du tourisme, Rapport de gestion, Sion 1960, 1961, 1962, 1963, 1964, 1965, 1966, 1967, 1968, 1969, 1970, 1971, 1972,
- Office national suisse du tourisme, Statistique du tourisme suisse - 1972, Berne 1973,
- Office national suisse du tourisme, Les Suisses et les vacances, Berne 1972
- Etat du Valais, Inventaire du tourisme valaisan, Sion 1974,
- Toutes les sociétés de remontées mécaniques en Valais, Rapport de gestion 1969, 1970, 1971,
- Asc (association suisse des transports à câble), Règlement du personnel pour les funiculaires, téléphériques et téléskis suisses, Berne 1964,
- Asc (association suisse des transports à câble), Règlements d'exploitation pour les téléphériques à mouvement continu et à mouvement va-et-vient, Berne 1965,
- Asc (association suisse des transports à câble), Directives pour l'établissement des tarifs d'abonnement, Berne 1972,
- Asc (association suisse des transports à câble). Directives pour l'établissement des comptes annuels, Berne 1961,
- Loi fédérale sur le travail dans les entreprises de transports publics, Berne 1971.

Table des matières

Préface

Avant-propos

Introduction

Première partie: Evolution historique

Chapitre 1	Différents types d'installations utilisés	15
Chapitre 2	La Construction et ses coûts	17
2. 1.	Evolution de la construction en nombres et en mètres .	17
2. 2.	Evolution financière de la construction et des amortissements	24
Chapitre 3	Capacité horaire	36
Chapitre 4	Jours d'exploitation	40
Chapitre 5	Les personnes transportées	45
Chapitre 6	Les charges d'exploitation	54
6. 1.	Les charges pour le personnel par région	61
6. 2.	Les frais de choses par région	64
6. 3.	Les frais d'amortissement par région	66
Chapitre 7	Les produits des transports	72
Chapitre 8	Les entreprises à soldes débiteurs et à soldes créditeurs	81
Chapitre 9	Analyse des entreprises valaisannes à soldes négatifs en 1972	92

Deuxième partie: Organisation et gestion

Chapitre 1	Types d'entreprises	105
Chapitre 2	La fondation	109
2. 1.	Les causes de la fondation	109
2. 2.	Les formes juridiques de la société	110
2. 3.	Les formes de financement	111

Chapitre 3	La petite entreprise	115
3. 1.	Le Conseil d'administration	116
3. 2.	Le Conseil de direction	116
3. 3.	Le Directeur ou chef d'exploitation	117
3. 4.	L'exploitation	118
3. 5.	Le service des installations et véhicules ainsi que l'entretien des pistes	119
3. 6.	L'administration et titres de transport	120
3. 7.	Restaurants et buvettes	121
3. 8.	Activité d'été	122
Chapitre 4	La moyenne entreprise	123
4. 1.	Le Conseil d'administration	124
4. 2.	Le comité de direction	124
4. 3.	Les états-majors à la direction	125
4. 4.	L'exploitation	126
4. 5.	Les titres de transport	129
4. 6.	Restaurants, buvettes, cantines	133
4. 7.	Activité d'été	133
Chapitre 5	La grande entreprise	136
5. 1.	Le Directeur commercial et son adjoint	137
5. 2.	Le chef d'exploitation et son adjoint	138
5. 3.	Le chef du personnel et son adjoint	139
5. 4.	Les services techniques	141
5. 5.	Exploitation	147
5. 6.	Les services auxiliaires	148
5. 7.	Rationalisation	157
Conclusion		166
Bibliographie		171