

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
** Uniquement pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2001)

LES KARELLIS
OU LE RÊVE D'UN DÉVELOPPEMENT HARMONISÉ

par

Pierre LAINÉ
Fondateur de la station de ski "Les Karellis"

Séance du 25 mars 1999
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

Bref aperçu de la réunion

En 1970, Pierre Lainé implante, dans la vallée de la Maurienne, une petite station de ski. À plus d'un titre, elle n'est pas comme les autres. Fondée dans le cadre du tourisme social, elle constituait une expérience visant à démontrer la possibilité d'offrir des services sensiblement identiques à ceux des grandes stations, mais selon des tarifs très attractifs. Il fallait aussi prouver que le personnel pouvait être logé normalement, et travailler sans dépassement d'horaires ni chômage technique. Pour parvenir à ce résultat, une convention lie la commune, le concessionnaire de la station, l'école de ski, les remontées mécaniques, et tous les autres partenaires, dans le but de respecter ces finalités essentielles. Le financement du lancement de la station relevait de l'orfèvrerie. La pérennité de son fonctionnement révèle un étonnant système de management. Enfin l'exceptionnel taux de remplissage de la station est le signe indéniable d'une opération réussie.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ

La station des Karellis présente la particularité d'être formée, pour l'essentiel, de villages de vacances, et de proposer trois mille lits totalement banalisés, ce qui en fait une petite station. Ses constructions s'étagent, au-dessus de St-Jean-de-Maurienne, entre mille six cent cinquante et mille huit cents mètres. Elle offre, en complément, des logements et, dans les villages périphériques, des gîtes et de la petite hôtellerie. Elle génère environ cinq cents emplois en hiver, soit deux fois plus qu'en été.

Une station pas comme les autres

Créée en marge du contexte dominant - celui des grandes stations dont elle diffère en bien des points - la station des Karellis se situe dans le cadre de l'économie sociale et non dans celui de l'économie libérale. Habituellement, les communes, les départements, les groupes privés ou mixtes qui veulent réaliser un projet de station doivent disposer de la maîtrise des sols : le foncier est donc le facteur déterminant. Ces aménageurs, après avoir viabilisé le sol, traitent avec divers promoteurs ; c'est le fonctionnement classique de la concurrence qui joue à plein et il est difficile, dans ces conditions, de garder la maîtrise du développement de la station, les intérêts des uns et des autres n'étant pas toujours convergents. Malgré cela, les grandes stations ont permis le développement des communes sur lesquelles elles se sont implantées, la création d'emplois et de courants économiques nouveaux, des rentrées d'impôts, etc. Cela dit, certaines ont perdu la maîtrise de leur devenir, et il arrive que des communes, heureusement peu nombreuses, surendettées au point d'être parfois acculées à la cessation des paiements, sont entrées en conflit avec les stations. Nous allons voir que la station des Karellis fonctionne de façon différente, en parfait accord avec la commune où elle s'est implantée.

Les motivations

Après avoir été enseignant, et m'étant intéressé au problème des complexes sociaux en m'appuyant sur les travaux de l'organisme *Économie et humanisme*, j'ai tenté de créer des communautés de travail réunissant agriculture et tourisme. Cela n'a pas vraiment marché et je n'ai finalement gardé que la partie tourisme, en créant, en 1953, un organisme de vacances familiales, *Renouveau*, qui a fondé plus tard de nombreux villages de vacances ainsi que des groupes d'animation et de loisir. Mais j'ai toujours gardé un pied dans l'étude et la recherche : j'ai écrit des ouvrages sur le tourisme et l'aménagement, et je fais partie de l'association internationale des experts scientifiques du tourisme, dont le titre est certes ronflant, mais où il se fait des choses intéressantes. L'expérience des Karellis correspondait pour moi à une implication, une mise en pratique de thèses que j'avais écrites sur le développement harmonisé, par la mise en œuvre d'une formule d'aménagement différente de celle de l'économie dominante.

J'ai toujours été frappé par les problèmes sociaux générés par les grandes stations, notamment par les conditions de travail de ceux qui y vivent. On y constate souvent des dépassements d'horaires, le non-respect des jours de congés, et le problème, toujours d'actualité, du logement des travailleurs saisonniers du tourisme. Quant à moi, je voulais démontrer qu'il était possible de loger correctement le personnel et d'appliquer effectivement les règles sociales, de sorte que, tout simplement, les gens travaillent normalement. Pour être mis en pratique, ce point capital devait être pris en compte dès la conception de la station, ce qui est rarement le cas.

Je voulais également démontrer la possibilité de gérer d'une manière différente certains des services des stations, comme les remontées mécaniques, pour en abaisser le coût et donc rendre le ski accessible au plus grand nombre.

Le passage à l'acte

Je ne partais pas dans cette recherche sans une certaine expérience. J'avais déjà créé plusieurs villages de vacances, dont certains très grands, en particulier dans le Languedoc-Roussillon, avec gîtes de vacances et camping caravaning. J'avais déjà publié des textes sur le développement touristique harmonisé, et même écrit un projet de mini-station qui d'ailleurs m'a permis de sensibiliser des partenaires sociaux, pour qu'ils puissent participer à cette expérience.

J'ai prospecté plusieurs départements à la recherche d'un site vierge qui réponde aux critères d'étendue, d'enneigement, d'accessibilité, que je m'étais fixés. Une commune fusionnée de la Maurienne - Montricher Albanne - correspondait à ce que je cherchais, et je l'ai trouvée grâce à des conseillers généraux qui m'avaient signalé le désir qu'avait cette commune de créer une station. Son conseil municipal était tout à fait d'accord avec les caractères particuliers de cette expérience, clairement inscrite dans le cadre de l'économie sociale.

Parallèlement il m'a évidemment fallu mettre en place les financements - ce qui n'est jamais facile, même en économie sociale -, rechercher des partenaires parmi les nombreux organismes de tourisme associatif, et réaliser un montage juridique très particulier. Comme c'était très neuf, il m'a fallu travailler avec le commissariat au tourisme, et avec les services du département qui, je dois le dire, m'ont beaucoup aidé. Ensuite, avec la commune, nous avons mis au point les conventions.

Les caractéristiques du projet

La structure que j'ai mise en place est une application de la théorie des systèmes au tourisme. De la même façon qu'une entreprise, une voiture, un ordinateur, sont des systèmes, une collectivité est un système social. La station des Karellis devait s'établir sur ces notions systémiques.

Un schéma systémique

Tout système peut-être représenté par :

- ses finalités ; dans les systèmes sociaux, les finalités précisent les raisons d'un projet ;
- ses structures ; elles doivent être en harmonie avec les finalités, puisqu'elles doivent permettre de les faire aboutir ;
- son environnement ; les intrants et les extrants sont décrits ;
- son évolution dans le temps ;
- ses comportements ; dans un système social il faut pouvoir les contrôler afin d'éviter les dérapages.

La station des Karellis, en tant que système, est bien sûr enveloppée dans un autre système plus vaste.

Les finalités

Les finalités de la station étaient à la fois celles de la commune et celles du concessionnaire. La commune de Montricher Albanne souhaitait susciter des courants économiques lui permettant de recevoir de nouvelles ressources, et de créer des emplois, en particulier de responsabilité. Elle souhaitait également participer aux décisions concernant la station, à sa gestion et à son fonctionnement, ce qui semble peu fréquent dans les stations classiques.

Quant au concessionnaire - en l'occurrence l'association Renouveau -, et à ses partenaires, ils souhaitaient créer une station qui soit un modèle social - on pourrait appeler cela une utopie - capable de démontrer la possibilité d'y respecter les lois sociales et de loger correctement les salariés, de proposer des prix de séjour accessibles au plus grand nombre, et de fonctionner selon des modalités économiques différentes, en particulier pour la gestion des remontées mécaniques.

D'autres souhaits se sont manifestés. Par exemple, il y avait dans la commune de Montricher Albanne des moniteurs de ski qui travaillaient aux alentours ; ils attendaient avec impatience qu'une station s'implante sur place pour y créer une école de ski avec des exigences très précises en particulier en termes de statuts et de modes de rémunération. Mais tel qu'il était exprimé, ce projet ne correspondait pas à nos finalités essentielles, parce que notre recherche n'était pas celle du profit. En revanche, il nous semblait indispensable de gérer notre station de façon encore plus rigoureuse que s'il s'agissait d'une station classique : dans ce contexte expérimental, nous ne pouvions nous permettre de commettre des erreurs et, selon nous, pour pouvoir s'implanter dans la station, une école de ski devait satisfaire à nos exigences.

Les structures

La convention qui existe entre la commune de Montricher Albanne et le concessionnaire est la poutre maîtresse de l'ensemble des structures qu'elle commande. Prévue, à l'origine, pour durer trente ans, elle reprenait l'ensemble des finalités et était assortie des différents cahiers des charges concernant l'aménagement du site, les constructions et tous les équipements nécessaires à l'espace dédié à la pratique du ski.

Elle sert de modèle pour les conventions annexes entre le concessionnaire et ses différents partenaires, dont ceux qui gèrent les villages ou les gîtes de vacances. Il en est de même avec les autres organismes, tels que les commerces, l'école de ski, la régie autonome des remontées mécaniques, etc. Ainsi toutes les structures sont cohérentes, avec d'autant moins de possibilités d'échappatoire que ces conventions sont liées à l'utilisation du sol. Les commerces sont gérés sous une forme coopérative et sont, eux aussi, liés par convention.

Le conseil supérieur des Karellis gère l'ensemble de la structure et en est l'organisme principal de contrôle. La commune y détient un tiers des sièges, le concessionnaire également, les autres partenaires se partageant le tiers restant. Ainsi la commune a non seulement un droit de regard, mais elle participe aussi à toutes les délibérations. Comme le concessionnaire, elle possède un droit de veto si des décisions qui pourraient être prises ne lui convenaient pas, ce qui du reste ne s'est jamais produit.

On a donc là tous les décideurs réunis, et les dérives sont en principe impossibles, ce qui est difficilement faisable dans les stations classiques. À ma connaissance, la station des Karellis est la seule où une convention règle le fonctionnement de l'école de ski français.

Quelques flashes

Je pourrais détailler de nombreux autres aspects de cette expérience, mais, avant de répondre à vos questions, je vais me limiter à quelques-uns qui m'ont semblé fondamentaux.

Le foncier

Alors qu'il était tout à fait possible, à l'époque, que le concessionnaire devienne sans problème propriétaire des sols, nous voulions absolument que, dans le cadre de notre expérience, la commune en reste propriétaire - ce qui n'est généralement pas le cas ailleurs. Donc, tout ce qui est construit l'est par un droit de bail de trente à quatre-vingt-dix-neuf ans selon les cas, ce qui évite toute spéculation foncière ou immobilière, d'autant plus que c'est doublé par un lien avec les conventions entre le concessionnaire et ses partenaires, c'est-à-dire que si les finalités n'étaient pas respectées, il y aurait non seulement rupture de la convention mais rupture du bail. Notre expérience voulait que cela aille aussi loin. Et le dispositif a fonctionné ainsi.

Les remontées mécaniques

Au départ, une régie communale des remontées mécaniques a été créée. Son conseil d'administration était composé de membres du conseil municipal, mais aussi de membres représentant le concessionnaire et d'autres partenaires. Cette régie établit ses budgets de dépenses et d'investissements près d'un an à l'avance, et les propose au conseil supérieur des Karellis pour que les recettes puissent être déterminées. Celles-ci provenant pour 80 % des gestionnaires des hébergements, un ajustement est rendu possible sur l'ensemble du budget. La régie reçoit ainsi l'assurance de couvrir son budget à 80 %. Les 20 % supplémentaires sont dévolus à la vente de forfaits à la journée pour les personnes des environs qui viennent skier aux Karellis sans pour autant résider dans la station. La régie n'a donc pas à faire des provisions considérables et peut gérer au plus juste, puisqu'elle est assurée de son fonctionnement, quels que soient les aléas climatiques, économiques et autres. Du coup, les gestionnaires de villages de vacances peuvent inclure dans leurs prix de séjour leurs charges de participation aux remontées mécaniques, ce qui donne à l'utilisateur un système "tout compris" avec l'usage d'une carte de circulation donnant accès aux remontées mécaniques de façon illimitée pendant toute la durée de leur séjour. Nous arrivons à des coûts relativement bas pour cette gestion, par le fait notamment que la station propose des lits réellement banalisés, ce qui permet leur utilisation à 100 % ; les stations classiques, qui proposent beaucoup d'appartements, observent nécessairement un certain déchet d'utilisation.

Commerces et coopérative

Nous souhaitons que les surfaces commerciales soient acquises par des gens du pays, mais il ne s'est trouvé personne pour être candidat. La difficulté a été tournée par la création d'une coopérative qui a créé des commerces dont elle assure la gestion. Deux sociétés anonymes s'ajoutent à cette coopérative. Ce système parfaitement contrôlé permet des apports très sensibles au fonctionnement général de la station. Mais, dans le respect des conventions, la plupart des gérants des commerces sont des autochtones qui, ainsi, ont accès à des emplois de responsabilité.

DÉBAT

La fréquentation

Un intervenant : *D'où viennent vos clients ?*

Pierre Lainé : Aux tous débuts de la station, les associations avaient surabondance de demandes, au travers de comités d'entreprise, d'associations familiales, etc. Il n'y avait nul besoin de publicité pour assurer le remplissage. Puis il y a eu quelques faiblesses au niveau de certaines associations, qui nous ont amenés à faire une promotion au niveau de la station elle-même, promotion qui reste légère.

Int. : *Il faut que votre fonctionnement soit insensible au climat, puisque le budget repose sur des prévisions de remplissage. Comment cela est-il possible ?*

P. L. : Nous avons la chance d'avoir une exposition tout à fait remarquable et une altitude globalement favorables à l'enneigement, et les rares accrocs climatiques - il est arrivé que la neige soit absente - n'ont pas fait chuter très sensiblement les taux de remplissage.

Int. : *Dans cette logique, vous payez donc les remontées même s'il neige tellement qu'il est impossible de skier. Or, dans d'autres stations, les gens sont alors au chômage technique. Mais les clients qui ne skient pas payent-ils quand même les remontées mécaniques ?*

P. L. : Le tarif étant “tout compris”, on peut effectivement objecter que les non-skieurs les paient, mais il y a une bonne quarantaine d’autres activités organisées par la station et dont l’accès est libre : du ski de fond, des raquettes, et de nombreuses animations, des concerts, des ateliers, etc. De plus chaque village de vacances propose ses propres animations “gratuites”.

Innovation et pérennité

Int. : *Vous avez souligné plusieurs fois l'impossibilité de dérive, la maîtrise totale. Cela ne risque-t-il pas de tuer l'innovation et les adaptations au fil du temps ?*

P. L. : Cette maîtrise est collégiale et non seulement les décideurs sont conscients qu’il faut s’adapter, mais encore ils ont la mission d’y veiller. La station est suffisamment petite pour que les adaptations puissent se faire et qu’il n’y ait pas la tentation d’étouffer dans l’œuf des innovations qui, dans une plus grande station, pourraient être jugées trop lourdes de conséquences. Chaque année des nouveautés ont été proposées dans les remontées mécaniques, dans les animations, dans le système commercial, selon l’évolution des souhaits des usagers, selon aussi la nécessité d’accroître la sécurité.

Int. : *Cette station est votre œuvre. Comment préserver sa pérennité ?*

P. L. : C’est mon idée certes, mais l’œuvre est celle de mes collaborateurs et de la commune. Bien sûr, les risques existent, mais avec les structures en place, ils sont limités. Le président ne peut être qu’un représentant du concessionnaire ou de la commune. Le risque n’est pas du côté du concessionnaire, puisque c’est l’association qui poursuit ce que j’ai créé, ni de ses partenaires, mais il pourrait être lié à un éventuel changement d’optique du conseil municipal qui aurait pour conséquence la tentation de rompre la convention : nous avons donné un grand pouvoir à la commune, avec le risque qu’elle s’en serve.

Pour en savoir plus

Int. : *Le tableau que vous nous avez présenté décrit une sorte de paradis, une parfaite réussite d'une entité à la fois économique, sociale, et festive. Depuis la république de Platon et la politique d'Aristote, les hommes se cassent la tête pour savoir comment vivre en commun, en alliant efficacité, harmonie, paix et rentabilité, et apparemment vous avez trouvé la solution. Mais je n'en ai pas très bien vu l'originalité, car demander l'avis de tout le monde, veiller à ne pas outrager les intérêts essentiels, donner au client ce qu'il attend et faire en sorte que le taux de remplissage soit élevé, voilà des finalités assez répandues. Aussi j'aimerais en savoir plus.*

Pouvez-vous donner des détails sur la convention avec l'école de ski ?

Au centre de votre organisation, il y a Renouveau, le concessionnaire. Pouvez-vous nous dire comment il fonctionne ?

Enfin, j'aimerais que Roger Godino, fondateur de la station des Arcs, donne son avis sur votre expérience.

L'école de ski

P. L. : Dans l’utopie de l’économie sociale dans laquelle nous étions engagés, nous voulions salarier les moniteurs de ski, alors qu’habituellement ils fonctionnent plutôt comme une profession libérale. Cela s’est avéré impossible, et donc nous sommes revenus au principe de la convention, avec l’engagement du respect des finalités. Pour la première fois, nous avons fait admettre à l’école de ski, non seulement une participation aux charges de fonctionnement de la station, mais aussi un

contrôle sur les prix. En échange, nous lui garantissons le monopole. Et cela s'applique dans les faits.

Renouveau

L'association Renouveau, à but non lucratif, a vingt-deux villages de vacances, de nombreuses activités dans le domaine du loisir, et donc une masse importante d'adhérents avec des groupes régionaux. Hormis les financements publics qui ont contribué à la construction de villages de vacances, elle est totalement autofinancée, et assure chaque année environ un million de journées de vacances.

Un autre témoignage

Avant de passer très volontiers la parole à Roger Godino, je précise qu'il avait ouvert depuis déjà deux ans la station des Arcs lorsque j'ai commencé, en 1970, à préparer la mise en œuvre de celle des Karellis.

Roger Godino : Pierre Lainé s'est exprimé avec beaucoup de simplicité, mais cela ne doit pas cacher la très grande richesse de son action. Il a parlé d'une utopie, mais il en a fait une réalité. Je vais essayer d'examiner ici cette réalisation.

Premièrement, on est dans le tourisme social. Il s'agit en conséquence de proposer des services à des gens qui, pour des raisons économiques, ne pourraient pas les trouver dans le marché, donc des services peut-être différents, mais à un prix acceptable. J'ajoute que ce tourisme-là peut avoir d'autres finalités, spirituelles, culturelles, etc., qui constituent une part très importante de la justification de ce type de projet.

Considérant l'aspect économique, ce qui est original n'est pas le fait que ce soit un village de vacances, mais que ce soient plusieurs villages de vacances groupés pour en faire une station. En économie privée, un village de vacances est comparable à un hôtel - ou à un club de vacances - qui s'installe dans une station existante. Pierre Lainé a pris le problème autrement : il a rassemblé plusieurs entités qui avaient le même problème de s'installer quelque part, et a fait en sorte qu'ils le résolvent dans le cadre d'un projet commun. C'est une expérience unique. Il s'est lancé avec beaucoup de courage, au nom de 100 % de villages de vacances, dans les problèmes d'aménagement, un casse-tête invraisemblable, beaucoup plus difficile que la promotion d'unités indépendantes.

Le risque du ghetto

Mais cette approche pose un vrai problème, dont nous avons souvent discuté ensemble dans le passé. Il y a là un danger de ghetto et, pour ma part, je préfère qu'il y ait dans chaque station une certaine proportion de lits de tourisme social ; j'ai d'ailleurs mis ce principe en application aux Arcs où il y a cinq mille lits de ce type : l'UCPA, la SNCF, l'EDF, etc., des associations - je le reconnais - pas particulièrement pauvres, mais qui ont cela de social qu'elles savent bénéficier très largement des subventions disponibles. Il n'y a pas de miracle : les coûts d'investissement doivent être amortis. Il me semblait plus facile dans une station de trente-cinq mille lits de prévoir, en marginal, cinq mille lits sociaux, que de créer une station toute neuve pour trois mille lits sociaux. Après avoir étudié le sérieux des organisations candidates, je ne prenais aucun risque à leur offrir un terrain et leur accorder pendant trente ans une réduction de 50 % à 60 % sur le prix des remontées mécaniques, parce que, marginalement, j'y gagnais.

Subventionner la construction ou la personne ?

Pierre Lainé a su bénéficier de tous les financements du système de l'économie sociale. Il est orfèvre en la matière, expert dans la découverte des organismes présentant les meilleurs avantages

possibles et le montage de tous ces financements, un univers extrêmement complexe. Mais considérant maintenant la théorie de l'investissement, il y a eu un grand débat en rapport avec le tourisme social : faut-il subventionner la construction et aboutir à des prix de revient acceptables, ou subventionner la personne ? À la fin des années 1970, le problème s'était posé sur le logement social et un rapport sur ce thème avait été signé par Raymond Barre. Dans une économie de marché suffisamment développée, le fait de choisir l'aide à la personne permettait de cibler beaucoup mieux ceux que l'on voulait aider et, pour le maximum d'effet social par rapport à l'objectif recherché, on avait le coût minimum. Si bien qu'il y a, à mon avis, une autre forme de tourisme social, qui est tout simplement la bonne exploitation du chèque-vacances, dont j'ai été un peu l'inventeur, et qui s'est beaucoup développé. Ce système étant mis en place, on peut remonter la chaîne en créant des associations de bénéficiaires de chèques-vacances, ce qui leur donne une puissance considérable au niveau des achats de services : ils peuvent négocier les prix dans les stations et exiger des réductions beaucoup plus fortes en périodes creuses et, pour boucler le système, organiser des systèmes d'épargne leur permettant de mobiliser du capital pour construire des capacités d'hébergement.

Le juste choix

Cela dit, la dimension de trois mille lits choisie par Pierre Lainé a été géniale : s'il avait proposé trente mille lits, cela n'aurait pas fonctionné, et s'il s'était contenté de trois cents, cela n'aurait pas eu de sens. La dimension choisie s'est avérée adéquate au site naturel qu'il a eu la chance de trouver, au projet social et probablement aussi aux possibilités de financement, et il y a là un équilibre tout à fait remarquable.

Dans tout cela, mon admiration va au modèle de management. Cette sorte de collectivité où tout le monde est là pour décider, les conseils municipaux - il faut les avoir fréquentés pour savoir ce que c'est -, les associations - ce n'est pas triste non plus -, les écoles de ski, les commerçants et j'en passe, pour réussir cela il faut être un saint, et je pense que Pierre Lainé en est un !

D'autres valeurs

P. L. : Quant à lui, Roger Godino est un génie ! Je ne suis pas en désaccord avec ce qu'il vient de dire. Il faut voir l'évolution de ce qu'on a appelé le tourisme social et qu'on appelle maintenant tourisme associatif. Beaucoup d'associations qui avaient un but social ont dérivé, et actuellement le nombre d'associations véritables est quand même relativement restreint. Il n'y a plus les mêmes conditions et des stations classiques ont même pu concurrencer le tourisme associatif dans certaines de ses réalisations, en particulier en période de basse saison. Mais je remercie Roger Godino d'avoir souligné que d'autres valeurs animent certaines associations, ce qui est bien sûr le cas de la nôtre. Renouveau a des valeurs familiales, un manifeste très structuré et très fort, qui ne se limite pas à offrir des séjours de vacances à des prix abordables.

Commentaires

Int. : *Je voudrais apporter quelques nuances à ce qu'a dit Roger Godino. Le secteur privé marchand sait aussi très bien s'organiser pour recevoir des subventions, et concernant l'aide à la personne, elle était bienvenue quand les stations étaient bâties ; avant la construction, elle ne servait pas à grand-chose. C'est donc assez opportunément qu'au début des années 1980, au moment où le marché des stations et les aménageurs ont fait leur travail dans les montagnes, que l'aide à la personne s'est mise en place. Quand Pierre Lainé a lancé les Karellis, le chèque-vacances n'existait pas encore.*

Sur l'aspect ghetto, je partage plutôt ce qui vient d'être dit. Il y a en Picardie, dans le département de l'Aine, à Guise, un familistère qui apparaît bien comme étant encore un rêve des utopistes du XIX^{ème} siècle : ils voulaient aussi rassembler en un même lieu des gens plutôt des classes populaires et faire en sorte qu'ils vivent bien, avec à portée de main, tous

les attributs du monde moderne, sauf qu'aujourd'hui ce familistère est une ruine. Cela pose de toute évidence le problème de l'adaptation. La demande des consommateurs évolue relativement vite. Plus personne ne voulait utiliser, au début des années 1970, les bungalows pourtant à la mode au début des années 1960. Que se passerait-il si, par exemple, la demande des usagers de la pratique du ski était de ne plus vivre dans des villages de vacances ? Cela dit, je séjourne de temps en temps aux Karellis, une station à taille humaine, à caractère familial, dans un univers architectural plutôt respectueux de la montagne. Les consommateurs qu'on y rencontre sont strictement identiques à ceux que l'on voit partout ailleurs. On est dans une logique de consommation de services complètement banalisés et je m'interroge sur la conscience que peuvent avoir les consommateurs, des finalités poursuivies par l'organisme qui les accueille. Cela peut éventuellement s'avérer une difficulté pour l'avenir de stations de ce type.

P. L. : Concernant le risque de ghetto, l'association concessionnaire en rajoute, puisque les barèmes sont dégressifs, en fonction des revenus des usagers. Mais il n'y a pas que des consommateurs dont les revenus sont les plus bas et je n'ai jamais eu d'échos sur le fait que des clients aient eu le sentiment d'être dans un ghetto.

Le point de vue d'un consultant

Int. : *J'ai eu, l'an dernier, l'occasion de faire une analyse du fonctionnement des Karellis et de discuter avec les responsables, notamment ceux de la coopérative. Phénomène remarquable, cette station est restée depuis trente ans conforme à son esprit, à ses finalités, à son mode de fonctionnement. Ce qui m'a frappé dans les réussites, c'est la qualité de l'animation collective et, en corollaire, un taux de fidélisation assez exceptionnel pour une station de sports d'hiver, et un taux de remplissage sur l'ensemble de la saison oscillant entre 80 % et 90 % même en basse saison, grâce à des prix très attractifs. Cela dit, la période d'été est devenue parfaitement déficitaire aux Karellis, et est renflouée par la location des skis en hiver. Quant à l'idée de ghetto, je fais remarquer qu'un certain nombre de clients des stations riches et chères de la Tarentaise se sont repliés sur les Karellis, et la clientèle de l'hiver est devenue un peu plus riche, ce qui a permis le développement des commerces. Il est arrivé en effet que des commerces se sont trouvés en grande difficulté lorsque les villages étaient remplis de populations très peu solvables.*

Aujourd'hui c'est une station qui a besoin d'un second souffle. Les commerces doivent se renouveler puisque la clientèle reste majoritairement fidèle - elle ne va pas acheter tous les ans la même chose -, et il faudrait que d'autres constructions soient réalisées, peut-être en gîtes plus individualisés que le séjour "tout compris" qui fait que les gens consomment peu. Les remontées mécaniques pourraient accueillir plus de monde, mais elles sont aussi limitées par l'absence du développement immobilier, du fait de la grande difficulté à le financer.

La création d'emplois

Int. : *Une de vos finalités était au départ de favoriser la création d'emplois. Était-il déjà aussi difficile de trouver du travail ?*

P. L. : La Maurienne commençait à subir une crise sévère. Les industries de l'ardoise fermaient. Il y a eu dans toute la Savoie une crise localisée dès les années 1960. Le problème de l'emploi était au cœur du dispositif du plan neige. Aujourd'hui l'organisme d'étude du département de la Savoie (ASADAC) place les Karellis dans la meilleure position pour le rapport nombre de lits / nombre d'emplois.

Une expérience isolée ?

Int. : *Vous avez fait de la recherche, et vous avez travaillé à la mise en pratique de vos idées. Mais cette expérience donne un peu l'impression de rester sans suite. Pourquoi n'y a-t-il pas de nombreuses stations sur ce modèle ? Cette opération est-elle répétable aujourd'hui ?*

P. L. : C'était une expérience. Il fallait d'abord mettre en évidence qu'elle était viable. Pour cela il a fallu plusieurs années. Après ce délai, les conditions de création d'autres stations sur ce modèle n'étaient plus réunies, particulièrement les possibilités de financement. Cela dit, une autre station fonctionne dans les Pyrénées, dans la vallée du Louron, mais avec certaines différences : j'y ai donné beaucoup plus de pouvoirs aux collectivités locales, ce qui du reste a été une erreur car elles sont nombreuses, et ce fut une source de nombreux problèmes de fonctionnement. La station des Karellis sert de site pilote pour Renouveau, lorsqu'il s'agit d'aménager de nouveaux types de villages de vacances. Mais si j'avais à refaire une opération comme celle-là, j'appliquerais les mêmes structures, je définirais à peu près les mêmes finalités, mais j'intégrerais de l'hôtellerie et davantage de gîtes, sans me limiter à des organismes associatifs.

Présentation de l'orateur :

Pierre Lainé : fondateur des villages de vacances "Renouveau" et de la station de tourisme des Karellis. Auteur de plusieurs ouvrages sur le tourisme et l'aménagement.

E-mail : www.info@karellis.com

Web : <http://www.renouveau.asso.fr>

Diffusion juin 1999

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>