

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

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*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
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

** Uniquement pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2001)

**LA CRÉATION DE LA STATION DES ARCS
ou le management d'une utopie**

par

Roger GODINO
Créateur de la station des Arcs

Séance de juin 1994
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

Bref aperçu de la réunion

"Pour faire des affaires, il suffit d'avoir un bon marché, un bon produit, de bons gestionnaires et l'argent suit" enseignait Roger Godino à l'Insead. "Puisque vous avez le marché et le produit dans la station de montagne que nous avons imaginée avec vous, allez-y vous-même !", lui lancent ses élèves. Il en résulte trente ans de passion et de stratégie, d'inventions et de dangers, et une belle leçon de management.

*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>

L'idée

Sorti de l'École polytechnique, j'ai poursuivi des études d'économie aux Etats-Unis. J'y avais bien choisi mes professeurs puisque deux d'entre eux, Leontieff et Samuelson, ont eu le Prix Nobel ! J'y ai également découvert la Harvard Business School et c'est là que je me suis passionné pour le management.

De retour en France en 1958, j'ai participé à la fondation et au développement de l'Insead, d'abord comme professeur puis comme doyen jusqu'en 1971. Dans ce cadre, j'utilisais beaucoup la méthode des cas qui me permettait d'exposer aux étudiants les problèmes auxquels j'étais confronté dans mon activité de consultant.

A cette époque, Olivier Guichard et Jérôme Monod animaient la Datar, organisme extrêmement actif et véritable laboratoire d'innovations. En ma qualité de savoyard, j'avais été sollicité pour étudier la reconversion de la région de Bourg Saint Maurice, durement touchée par la dépression économique qui avait succédé à la prospérité accompagnant la construction du barrage de Tignes. En cette fin des années 50, et bien qu'on fût en plein dans les trente glorieuses, on sentait que toute l'économie rurale de montagne était en difficulté. Fallait-il la laisser se dépeupler en laissant ses populations partir vers les villes ou fallait-il impulser un renouveau économique de la région ?

A l'Insead, nous n'avions pas pour vocation de former des aménageurs du territoire, mais des gens qui allaient décider dans des entreprises. Mon enseignement visait donc à faire comprendre aux étudiants que les marchés étaient une donnée incontournable et que si on avait un produit, un marché et des gestionnaires capables, on devait pouvoir trouver de l'argent pour constituer le capital d'une entreprise.

On s'est donc posé le problème de la Tarentaise en se disant qu'il y avait sûrement des choses formidables à faire. Pour de jeunes étudiants, leur parler de sports d'hiver, ça les changeait un peu de la sidérurgie. À Bourg Saint Maurice, il y avait du personnel montagnard disponible, une fantastique montagne et un produit incontestable : le ski. Il n'était pas bien compliqué de démontrer que le marché potentiel était considérable, les collectivités locales étaient demandeuses et la Datar prête à aider le projet : si quelqu'un se penchait sur ce problème, évidemment il allait réussir et les problèmes d'argent se résoudraient !

C'est ce que je disais à mes étudiants et, bien sûr, ils m'ont interpellé : *“Si c'est si facile, pourquoi ne le faites vous pas ?”* et j'ai eu la faiblesse de répondre : *“Pourquoi pas ?”* Je pensais pouvoir traiter ce problème en marge de mon activité principale. Ce fut une erreur : une création devient très vite pour son chef une affaire à temps plein. Aussi, alors que la première pierre aux Arcs date de 68, mon banquier, un peu inquiet de l'ampleur que prenait l'opération, finit par me demander en 1971 de choisir entre l'Insead et les Arcs. J'ai donc quitté l'Insead, suivi par deux assistants : un luxembourgeois, Fernand Koos et un français, Guy-François Motte, qui m'ont puissamment aidé.

L'étude préalable du marché fut très simple. Connaissant le revenu par tête, la population, les distances des champs de neige, un petit modèle économétrique donne le nombre de skieurs potentiels. Sur une Europe de 350 millions d'habitants, on pouvait escompter 35 millions de skieurs. En 1958, il y en avait 100 000 en France, en 1968, 1 million et nous savions, mathématiquement, et à condition de ne pas trop nous tromper sur la croissance, qu'en 1980, il y en aurait 4 millions.

On s'est alors dit : *“Le ski va se démocratiser, il va donc y avoir des phénomènes d'ajustement de marché : avec 4 millions de skieurs le phénomène va changer de nature. Il va donc falloir adapter les produits et ne pas simplement recopier ce qui existe”*.

Le produit

Mais pour démarrer une affaire et trouver de l'argent, une étude de marché ne suffit pas, il faut aussi un produit, en l'occurrence un espace. Il a alors fallu discuter durement avec les pouvoirs publics et les collectivités locales. On leur disait : "*Nous n'avons pas d'argent, mais du savoir-faire et une volonté, alors faites-nous confiance. Il nous faut une convention de développement et un droit exclusif d'acquisition des terrains sur tout le territoire des communes de Bourg Saint Maurice, Villaroger, Peisey, etc*". Pour obtenir cette concession de 30 ans, il a fallu qu'on s'engage sur un calendrier minimum de développement : si on le respectait, on garderait tout, sinon, on perdrait tout.

Comme à l'époque les préfets avaient un droit de vie ou de mort sur les projets des communes, il fallait également avoir l'approbation du préfet. J'ai alors eu la chance d'avoir affaire au préfet Grimaud, un homme de très grande dimension, qui m'a fait plancher pendant toute une matinée pour expliquer mes idées et a accepté.

Le problème était alors de définir un concept de développement. Nous étions évidemment très influencés par notre expérience à l'Insead et nous avons donc décidé, très naturellement, sans avoir le sentiment de découvrir quoi que ce soit, que ce serait une station-entreprise.

A l'époque, beaucoup de vieux villages s'étaient, comme Mégève, équipés de remontées mécaniques et d'hôtels, pour donner du travail aux paysans inactifs durant l'hiver. Malgré leur charme, ces stations de la première génération n'étaient en réalité que des villages d'été, aménagés sans aucune planification. Les premiers principes d'aménagement datent du Front populaire, avec Léo Lagrange et le savoyard Pierre Cot, qui ont pratiquement inventé le concept de vacances d'hiver populaires avec Courchevel. Au lendemain de la guerre, un ingénieur des Corps des Ponts, M. Michaud, homme de grande importance pour la Savoie, a pris en main les destinées de la station et a mis en place toute la base de la gestion des domaines skiables : damage des pistes, sécurité, etc., sur le modèle de ce qui se faisait alors aux Etats-Unis. Courchevel nous a donc servi de référence. Par ailleurs, Emile Allais, qui était à Courchevel et à qui j'avais demandé les reconnaissances des domaines skiables, avait dit : "*C'est vraiment un endroit rêvé pour faire une station de sports d'hiver*", et l'opinion d'Emile Allais, à l'époque, ça comptait !

Sur ces bases, on a mis en place notre modèle de développement : ce que nous allions faire s'adresserait aux skieurs et serait alimenté financièrement par le marché. Tout étant lié nous avions l'absolue conviction qu'il fallait maîtriser et contrôler tous les aspects de ce développement, y compris les remontées mécaniques, l'exploitation hôtelière et l'animation. Notre modèle était le Club Méditerranée, c'est-à-dire l'offre d'un service complet, intégré, et non la vente de mètres carrés.

Après études et réflexions, on s'est également dit que notre produit n'était pas seulement le ski, mais la vie à la montagne en (ou hors) période de vacances. Or on savait bien que le ski était affaire de jeunes et ne pouvait s'adresser à toute la famille. Deux paramètres me sont alors apparus comme fondamentaux : les activités d'été et la culture. Notre triptyque marketing a été : "*Ski, Culture, Eté*". Autour de cela, on devait pouvoir imaginer un concept compétitif, répondant à l'avenir. Tout notre processus de planification en a découlé : chaque fois qu'on faisait un plan en blanc, il fallait le faire aussi en vert. Une remontée mécanique c'est très bien l'hiver, mais qu'est-ce que ça donne l'été ? Une implantation urbanistique, un hôtel, qu'est-ce que ça donne l'hiver et qu'est-ce que ça donne l'été ? Il a fallu minimiser les contradictions entre les principes d'aménagement pour l'hiver et pour l'été : c'était vraiment de l'innovation, mais on nous accusait d'être non rentables.

Par exemple, il existe un terrain de 40 hectares absolument superbe, où tout promoteur immobilier voudrait construire. Mais ce devait être le poumon de l'été et il a été déclaré inconstructible; pour être sûr qu'il ne puisse jamais être construit j'y ai créé un golf et je me suis tout de suite efforcé de lui trouver 200 actionnaires : quand des golfeurs possèdent quelque chose, pour le reprendre, il faut plus qu'une révolution ! Ce golf, effectivement, existe

toujours, il est certes menacé de partout, les immeubles butent, mais ils ne peuvent pas aller plus loin.

J'avais également repéré que ce qui marchait bien l'hiver c'était les écoles de ski, parce qu'elles servaient d'animation. Quand on crée un processus pédagogique, il y a des professeurs, des élèves, des échanges, et autour de ces échanges on peut créer une économie. Face au caractère pénible et lent de l'enseignement traditionnel du ski, nos moniteurs avaient mis au point la méthode du ski évolutif qui, avec des skis plus courts que la norme, permettaient au skieur débutant de pouvoir se débrouiller en quelques jours sur les pistes.

On a aussi décidé de créer un école de golf sur ce principe, en appliquant toutes les méthodes modernes de formation. On prenait les gens en groupe, on leur mettait des clubs dans la main et, avant de leur dire à quoi ils servaient, on les emmenait sur le terrain avec des grands joueurs, en leur disant : *"Pour la première fois, vous ne taperez pas dans la balle, mais vous aurez quand même le club en main et vous allez voir comment ça se passe"*. Après huit jours, quand les gens revenaient dans la région parisienne et qu'ils se retrouvaient sur des terrains, ils faisaient bonne figure. Inutile de vous dire qu'on a eu à se battre contre toutes les fédérations mais, à un moment, la moitié des licenciés de golf français était passée par les Arcs.

Dans les vacances d'été, l'eau joue un rôle particulier, or l'été, à la montagne, il n'y a pas d'eau et les piscines sont d'une telle tristesse ! Un de nos guides a alors eu une idée géniale : aux Arcs, l'eau c'est l'Isère. Aussitôt l'idée d'utiliser la rivière comme aux Etats-Unis le Colorado a surgi et le rafting est né en France.

Pour l'hiver également nous voulions faire rêver les gens, c'est-à-dire les sortir du concept d'usine à ski. Le ski, c'est la montagne, la neige profonde, le ski total. Par conséquent, il fallait des remontées mécaniques qui permettent d'aller très loin et des guides pour encadrer. Mais pour avoir vite beaucoup de remontées mécaniques il faut qu'elles soient peu coûteuses. J'ai donc couvert la station de téléskis et de télésièges, au grand dam des ingénieurs qui rêvaient de téléphériques de plus en plus gros et de plus en plus performants. Ce qui m'intéressait, c'était d'avoir des gens heureux et ce qui les intéressait dans le ski, c'était la descente, pas la montée. Si j'avais pu me passer de la montée et ne vendre que de la descente, c'est ce que j'aurais fait !

J'ai mis de l'argent sur la formation des guides et des moniteurs, pas sur les machines. Un grand alpiniste, qui avait dirigé l'école de montagne de Chamonix, M. Dufourmantel, a trouvé une quinzaine de guides de haut niveau qui ont constitué la base de l'encadrement du site. Certains sont devenus des gens célèbres, certains étaient des artistes, tous ont fabriqué cette nouvelle façon de skier.

Cependant l'idée d'un ski évolutif, peu rapide, risquait d'être mauvaise pour notre image. C'est pour cela qu'on a créé sur l'Aiguille Rouge une piste de vitesse absolument gigantesque, sur laquelle les champions viennent chaque année du monde entier pour battre le record du monde de vitesse à plus de 240 km/h !

L'architecture

En fonction de ce produit, on a commencé à dessiner la station, tant du point de vue urbanistique que du point de vue architectural.

Evidemment, on ne voulait pas de voitures dans la station : si les gens viennent à la montagne, ils doivent pouvoir marcher un peu ! Plus innovant : il fallait reconstruire une ambiance de vie. Ça a été une grande période de créativité et de recherche. Nos calculs nous faisaient prévoir 30 000 lits, ce qui est considérable¹. Comment créer dans une telle agglomération des centres

¹Le "lit" à la montagne est l'unité de gestion : c'est en fonction du nombre de lits qu'on a le nombre de skieurs, la consommation en eau, les besoins de transport et d'alimentation, etc. C'est plus le "lit" que le "mètre carré", parce que, que les gens soient entassés les uns sur les autres dans un couloir ou qu'ils soient dans un hôtel 5 étoiles avec 200 m² par personne, les besoins restent les mêmes.

de convivialité ? Comment répondre au rêve du petit chalet isolé dans la montagne, mais où l'on puisse quand même aller en voiture, où l'on ait toutes les remontées mécaniques à portée, et aussi le cinéma ?

Là, j'ai compris que j'étais en face de problèmes pour lesquels je n'étais pas préparé, et qu'il me fallait innover. J'avais commencé avec une petite équipe d'architectes locaux, mais quand j'ai vu pousser le premier immeuble, les "Trois Arcs", il ressemblait tellement à tout ce qu'on avait construit à Courchevel que j'ai tout arrêté. C'est alors que, grâce à l'architecte Denis Pradel, j'ai rencontré Charlotte Perriand, une femme extraordinaire, parmi les premières à avoir été reconnue par Le Corbusier. Revenue en France après de longs séjours dans la Russie et le Japon d'avant-guerre, elle avait notamment étudié l'aménagement des Trois Vallées. Autour d'elle, nous avons constitué un groupe d'architectes et d'urbanistes, mais sans décorateur, car pour Charlotte, la décoration est la mesure de l'imperfection de l'architecture.

Mais quand on innove, notamment en architecture, cela coûte toujours cher et quand on va contre les habitudes, le marché peut ne pas répondre. Il y a un conflit permanent entre le vendeur immobilier, qui préfère ce qui est classique et se vend plus facilement, et le créateur qui, en quelque sorte, impose ses choix au marché. Charlotte disait : *"Il ne faut pas forcément suivre les goûts du client parce qu'il ne sait pas ce qu'il veut en réalité. Il faut parfois avoir le courage de discuter avec lui et, s'il le faut, de le former"*.

Elle avait, par exemple, inventé ce qu'en jargon d'architecte on appelle des cellules, faites pour la famille moderne allant faire du ski. Dans une famille moderne, il y a trente ans, la femme faisait la cuisine, s'occupait des enfants, et après seulement pouvait aller skier. Charlotte s'était dit qu'il fallait décharger la femme de toutes ces contraintes en équipant la cuisine d'un maximum d'automates et en l'ouvrant sur le séjour pour recréer une convivialité. Les clients en étaient d'abord dérangés, mais Charlotte avait spécifié dans son contrat qu'aucune modification ne pouvait avoir lieu sans son accord. Et elle n'hésitait pas à discuter elle-même avec les acheteurs pour les convaincre du bien-fondé de ses aménagements. Deux ans après, les propriétaires en question, ravis, demandaient son adresse pour qu'elle dessine leur maison de campagne.

Je donnerai un deuxième exemple : dans un immeuble, si on a de grandes terrasses, celle de l'étage du dessus fait de l'ombre à l'appartement du dessous, ce qui fait que les 3/4 des immeubles ont un petit balcon sur lequel on ne peut pas mettre une chaise longue. On a utilisé deux techniques pour contourner cet inconvénient : celle des façades décalées, utilisée à Arc 1600 et qui a été copiée dans le monde entier, et celle des célèbres appartements à mezzanines d'Arc 1800, qui toutes deux ont permis aux résidents des Arcs de profiter à la fois des terrasses et de la lumière.

Dans le domaine de la pollution et de l'énergie, nous avons également été précurseurs. A l'époque, EDF cherchait à promouvoir le chauffage électrique intégré. J'ai donc signé une convention pour faire d'Arc 1800 une vitrine de ces nouvelles techniques et EDF a financé certaines innovations intelligentes. Grâce aux techniques des "éconovents"² avec chauffage d'appoint électrique (automatiquement coupé à l'ouverture des fenêtres, ce qu'ignorent les gens), on a fait des économies d'électricité considérables : on consomme à peu près 30 % d'énergie en moins sur Arc 1800 que sur Arc 1600. Et comme c'est du tout électrique, il n'y a aucune pollution.

La culture

Les vacances sont un moment privilégié dans la vie des hommes ; on assiste à une réduction inéluctable de la durée du travail, et nous pensions que de plus en plus de gens auraient du temps disponible. Par conséquent, utiliser la montagne seulement pour le ski, ou pour le sport, nous paraissait trop limitatif. Ça pouvait être aussi autre chose, la culture par exemple.

² Il s'agit d'échangeurs thermiques réchauffant l'air froid qui rentre avec l'air chaud qui sort.

Là aussi, il nous fallait essayer d'être modernes, c'est-à-dire de répondre au concept d'excellence, base de tout ce que nous voulions faire. J'ai tout de suite voulu marquer par un symbole l'importance de la chose et dès 1968, en même temps que l'hôtel des Trois Arcs, j'ai fait construire une magnifique coupole à Arc 1600, baptisée Théâtre de la Coupole. C'est une innovation architecturale, dessinée par Pierre Faucheux, une voûte en bois, parfaitement sphérique, réalisée par des compagnons du tour de France. Cet enchevêtrement d'arcs était tellement beau, que j'en ai fait le sigle des Arcs.

Au début, je me suis inspiré des séminaires de l'Aspen Institute dans le Colorado. Notre premier séminaire a porté sur le concept d'environnement, c'était le premier sur ce thème en Europe. Puis on a un peu bafouillé, si j'ose dire. Ce qu'on faisait ne répondait pas forcément au principe d'excellence. On devenait progressivement un lieu de spectacles, mais des spectacles il y en a partout.

Et puis un jour, à la Fondation Royaumont, j'ai rencontré un groupe de musiciens et de philosophes avec qui j'ai discuté pendant deux jours. Il y avait parmi eux Yves Petit-Devoize qui paraissait avoir une très grande culture et en même temps une connaissance intime des processus de production et de création musicale. Je lui ai proposé de nous rejoindre et l'Académie de musique des Arcs est née.

Mais demander à un grand musicien de faire un concert aux Arcs ne présente pour lui strictement aucun intérêt autre qu'économique. Alors, pour rester excellents, on a cherché autre chose et on a trouvé que les grands musiciens sont des solitaires, qui passent d'avions en hôtels, de répétitions en cocktails, donnent un concert, recommencent, puis se réfugient chez eux pour réfléchir et jouer. Alors on s'est dit : *"On va les réunir entre eux et leur donner l'occasion de rencontrer d'autres musiciens, de faire un peu de formation"*. J'ai donc décidé d'inviter chaque été pendant trois semaines, gratuitement, à une date convenue à l'avance et connue de tous, un certain nombre de grands musiciens. Et il s'est passé des choses extraordinaires. Tous s'en souviennent comme d'une période de grande et heureuse création dans leur carrière. Et bien sûr, comme les concerts étaient gratuits, sous peine d'avoir à faire avec les impresarios et la Sacem, les résidents en ont profité et notre image aussi.

Le financement

Dernier point : le financement. J'avais compris que ce n'était pas les banquiers qui allaient m'aider. Quand on a besoin de capital, ils fuient, à moins qu'on ne présente des garanties hypothécaires, en particulier des terrains, et de préférence bâtissables. J'ai donc court-circuité tout le système de financement et je me suis adressé directement aux épargnants, en particulier ceux qui aimaient le ski, en leur ai tenant ce langage : *"Au lieu d'acheter un appartement à Courchevel ou Méribel, hors de prix parce que le promoteur immobilier prendra le bénéfice maximum, je vous propose de faire ensemble une nouvelle station, qui sera vôtre. Je vous demande 20 000 francs, c'est-à-dire vraiment peu, et vous serez actionnaires. Ces 20 000 francs, je ne vous les rembourserai jamais, c'est du capital ; je ne sais pas quand je pourrai vous donner un dividende, mais vous allez participer à toutes les grandes décisions de développement, (ce fut le club des montagnes de l'Arc) et je vous donnerai la gratuité sur les remontées mécaniques. Et enfin, si vous voulez rentrer dans un programme immobilier, je vous vendrai le mètre carré au prix de revient"*. Je leur vendais effectivement moins cher qu'au client normal, mais j'économisais la commission de vente, quelques frais, et en contrepartie, ils prenaient des appartements pour trois fois le montant de leurs actions.

Et ce fut un succès. L'argent arrivait, atteignant 20 millions de francs. Je visais 100 millions de francs car j'avais besoin de fonds propres, mais un jour, Olivier Giscard d'Estaing, le directeur de l'Insead, me dit que son frère, le ministre des Finances, souhaitait me voir. En fait, il voulait me prévenir que mon système d'appel public à l'épargne contrevenait à la législation et que je risquais gros. C'était le début de la législation pour protéger l'épargne et empêcher le démarchage abusif. Je suis donc resté à 20 millions, bien content de m'en tirer à si bon compte. Si un entrepreneur innovateur devait connaître toutes les lois, il ne serait plus entrepreneur innovateur !

Il me fallait donc trouver d'autres financements. Mais le Crédit Lyonnais, pourtant sollicité par Valéry Giscard d'Estaing pour me capitaliser, me dit : "*Vous n'avez pas besoin de capital, vous avez 20 millions, c'est beaucoup, par contre vous avez des terrains formidables. On peut vous financer par crédit sans aucun problème.*"

Et je suis rentré dans le processus de la promotion immobilière par force. Parce qu'à partir du moment où l'establishment financier refusait d'entrer dans le capital, et refusait toute autre solution que les crédits sur garanties hypothécaires, on a été obligé de rechercher une autre clientèle d'investisseurs. J'ai dû abandonner une stratégie essentiellement basée sur les hôtels et il m'a fallu inventer tout le système du para-hôtelier, c'est-à-dire les appartements mis en location pour rembourser en partie le prêt, tout en laissant au propriétaire la jouissance de son bien 15 ou 20 jours par an. Un changement du système de financement a donc imposé un type de développement différent. Désormais, j'étais accroché à un modèle où il fallait que la promotion immobilière aille le plus vite possible pour être rentable. Une année, j'ai ainsi construit et vendu 40 000 mètres carrés !

Ensuite les choses se sont dégradées. En 81, la grave crise immobilière a laissé des invendus pendant quelques temps. Puis, du jour au lendemain, les taux d'intérêts sont devenus positifs, l'inflation s'est effondrée. Avant on avait 12 % d'inflation et 14 % de taux d'intérêt, ce qui permettait de faire de la promotion immobilière, les 2 % de différence étant repris en valeur locative. Cela permettait de ne pas craindre de supporter les stocks immobiliers. Par contre, en passant à des taux d'intérêt de 10 % et à 5 % d'inflation, le locatif ne donnait plus les 5 % manquants et on courrait à la faillite à moins de ne jamais avoir de stocks ou de ne rien emprunter.

J'en ai eu l'intuition et j'ai arrêté le processus de promotion immobilière volontairement ; mais j'avais des programmes en cours et il fallait donc restructurer les fonds propres. Il fallait de 100 à 200 millions. Mais quand on passe de 20 à 200 millions de capital et qu'on ne rajoute pas d'argent soi-même, en général ce sont ceux qui le font qui prennent le pouvoir, car ayant la propriété, ils s'imaginent aussi avoir la compétence.

J'ai donc essayé d'augmenter progressivement le capital à partir de 83, ce qui m'a demandé un travail considérable de préparation. Après un échec en 84 avec le Crédit Agricole, j'ai finalement réussi en 87 avec la Caisse des Dépôts, Saint-Gobain, le Crédit Agricole et le Crédit Lyonnais. Et ce que j'avais prévu est arrivé : dans un premier temps, on m'a dit de rester, puis on a transformé la société anonyme en société avec conseil de surveillance dont j'ai été nommé président, donc strictement sans pouvoir. J'ai alors vendu ma part en 87 .

Cette affaire de financement m'a engagé dans un processus de développement différent de celui que j'avais prévu et qui aurait pu me conduire à la faillite : la promotion immobilière peut servir de locomotive au développement mais ne peut pas être le moteur de financement fondamental.

Maintenant, les choses sont différentes, le marché de l'immobilier s'est effondré. Il y a encore 100 000 mètres carrés à construire dans la station des Arcs; c'est une réserve pour l'avenir. Mes successeurs, et notamment mon ancien directeur général, Jean-Pierre Saunois, ont développé un plan stratégique complètement différent sur la Tarentaise, axé sur une croissance lente. Il a créé et préside la Compagnie des Alpes, qui est une filiale de la Caisse des Dépôts, et qui contrôle des domaines skiables à Tignes, aux Arcs, à la Plagne, aux Trois Vallées et à Chamonix. La Compagnie a pris 100 % des remontées mécaniques et des systèmes d'exploitation de remontées mécaniques, 15 % des filiales qui s'occupent de l'exploitation, 15 % de Pierre et Vacances qui fait de la gestion immobilière, 15 % de MAEVA, filiale du Club Méditerranée qui fait également de la gestion d'appartement, 15 % de Latitude, etc. C'est extrêmement intelligent et ça marche bien.

Cette nouvelle philosophie correspond très bien à un système de gestion à croissance lente et qui a besoin à chaque instant d'être bien géré ; vous imaginez que la croissance lente n'était pas ma principale préoccupation auparavant. Par contre, parce que les modèles ont leurs forces et leurs faiblesses, la station perd un peu de son âme. Ce déficit d'âme n'est pas grave au plan financier,

puisque les choses sont bien faites, mais il n'y a plus ni propriétaire, ni responsable de l'ensemble de la station. Le problème du pouvoir se pose. Peut-être sera-t-il bon d'avoir un jour un maire des Arcs ou un manager d'un type nouveau, une sorte de groupement d'intérêt économique réunissant l'ensemble des acteurs de la station. Même s'il n'y a plus maintenant d'autorité capable d'innover, il faudra pourtant que ça renaisse sinon tout va vieillir. Mais là, on rentre dans l'histoire d'une ville qui existe et le management des villes, c'est une toute autre chose.

Les modèles de l'action

Un intervenant : *Vous faites toujours référence à Courchevel et peu à des opérations antérieures aux Arcs, comme la Plagne ou Tignes, qui sont de parfaits contre-exemples de ce que vous venez d'exposer, ou Avoriaz qui relève d'un concept proche, y compris dans l'aspect culturel.*

Roger Godino : Je vous ai tout simplement dit la vérité, c'est-à-dire que nous étions très proches de Courchevel. Robert Blanc venait de Courchevel et on travaillait avec l'équipe de Michaud.

Tignes a effectivement été pour nous le contre-exemple. Flaine aussi, c'est l'anti Arcs en ce sens que la station s'est faite sur une montagne d'argent. M. Boissonnat voulait faire sa station et vendait ses actions à la bourse de New-York quand il avait des besoins de trésorerie. C'était quelqu'un de très riche qui voulait faire une oeuvre. Flaine est une belle chose. Il l'a confiée à Brauer, le grand architecte américain spécialiste du béton. Je trouve qu'il y a une correspondance entre la qualité du béton des façades, cette architecture stricte, et la morale des protestants qui l'ont construite, ce qui n'est sans doute pas le fait du hasard.

Avoriaz, par contre, est bien sûr un concept commercial mais qui, dès l'origine, a eu deux architectes géniaux. Ils ont eu le courage de dire : "*On ne peut pas construire que des HLM !*" et ils ont fait l'hôtel des "Dromont". Avoriaz m'a donné le courage de refuser la mode de l'époque et de chercher autre chose.

Int. : *Vous semblez regretter l'évolution du programme originel, massivement hôtelier, vers la location. Pourtant, aujourd'hui, la plupart des hôtels de station ferment ou se transforment.*

R. G. : L'idée qu'il faille que les gens soient propriétaires d'appartements pour pouvoir loger en montagne est un peu saugrenue. Est-ce que le Club Méditerranée fait des appartements pour loger ses clients ?

C'est le processus de financement qui impose de construire des appartements et empêche de construire des hôtels. Ça montre à quel point l'époque contemporaine est une époque de gaspillage. On parle de chômage, de productivité, de nécessité de créer des emplois alors qu'on supprime dans les stations tous les services en obligeant les gens à faire leur propre cuisine et à nettoyer eux-mêmes leur appartement. On organise la productivité en investissant des milliards, alors qu'il est clair que le développement hôtelier est source d'emplois. Mais malheureusement, c'est la logique financière qui commande, pas la logique économique.

J'accuse les systèmes de financement et les jeux capitalistes mais c'est toute l'économie des services qu'il faudrait repenser. L'hôtellerie de montagne a deux difficultés : elle est saisonnière (et tout ce qui est saisonnier est délicat), et on en a fait une caricature de service hôtelier, qui n'a rien à voir avec les besoins réels de la clientèle. Il faudrait réinventer l'hôtellerie comme Trigano l'avait fait il y a 30 ans.

L'autorité et le dialogue

Int. : *Les Arcs sont une oeuvre collective mais, en même temps, vous êtes l'autorité centrale. Vous vous êtes défini comme un opérateur, mais qu'est-ce qu'un opérateur ?*

R. G. : Je disais "opérateur" par rapport à "constructeur", dans le sens où j'étais un employé qui exploitait, faisait marcher des hôtels, etc.

Par contre, "autorité centrale", sûrement. Ma méthode de management était de travailler par consensus. Je regroupais toutes les personnes intéressées, y compris des gens de la commune, dans de longues réunions de travail. Chaque mois nous avions une réunion générale, une grande messe où tous les problèmes étaient passés en revue devant une bonne centaine de personnes, jusqu'aux exécutants. On passait une journée à faire le tour des problèmes, chacun prenant la parole à tour de rôle pour que tous soient au courant. Il y avait un énorme travail de synergie.

Int. : *Qui a choisi vos collaborateurs ?*

R. G. : Je les ai tous choisis moi-même. J'ai une certaine fierté à constater que tous ceux qui m'ont quitté depuis ont fait des choses intéressantes. Je crois que tout ce que j'avais fait auparavant à l'Insead a pesé très lourd. C'était pour moi une fabuleuse occasion de mettre en pratique un certain nombre d'idées que j'avais enseignées. C'était un laboratoire.

Int. : *Quelles ont été vos relations avec la municipalité de Bourg Saint Maurice ?*

R. G. : Bourg Saint Maurice est la commune de France qui a le plus augmenté sa population sur les trois derniers recensements. Jusqu'à il y a trois ans, la charge fiscale par tête, en francs constants, avait baissé. Voilà deux données importantes. La commune a gagné beaucoup d'argent sur le projet parce que je lui versais un pourcentage sur les recettes des remontées mécaniques, et un autre sur tous les travaux faits sur les terrains de la station. Comme la commune était maître d'ouvrage, elle empruntait pour les réaliser, mais c'est moi qui remboursais à sa place. Ce système me permettait d'obtenir des emprunts au taux des collectivités locales et procurait un bénéfice substantiel à la commune. Ça lui a permis d'être un temps la commune la plus endettée de France alors qu'elle n'avait rien dans son passif.

La commune est donc devenue riche, ce qui a été dramatique puisqu'elle n'a alors plus eu de cesse que de construire un téléphérique entre Bourg Saint Maurice et Arc 1600, puis le funiculaire, dans lequel elle a investi 120 millions de fonds propres, ce qui en fait un investissement démesuré car cet engin ne fait que doubler le service de la route. C'est le drame des collectivités locales françaises, le principal drame de la décentralisation. Un préfet comme M. Grimaud n'aurait jamais donné son autorisation !

L'entrepreneur et le rêve

Int. : *Est-ce que votre passion préexistait ou est-ce que ça a été un engrenage ?*

R. G. : Ce n'était pas du tout un objectif de carrière, ce n'était pas non plus un rêve de longue date. Simplement, ça me paraissait intéressant et j'ai complètement sous-estimé le niveau d'implication que ça pouvait représenter.

Mais, j'ai toujours senti qu'il y avait une grande différence entre les managers et les entrepreneurs et je me mettais résolument du côté de ces derniers. Dans les métiers de consultant ou de professeur, quelque chose me manquait. J'en avais assez de travailler pour les autres, j'avais envie de réaliser quelque chose, d'avoir un territoire.

Ce projet, c'était aussi se trouver à un moment historique, juste après 68, en pleine croissance, et alors que la société de consommation cherchait autre chose avec enthousiasme, remettant en question les modèles établis. Dans ce contexte, le projet a attiré des gens de valeur. Aujourd'hui, quand je réunis les anciens, on parle de cette époque comme de vieux combattants. Ce fut un rêve dont certains ne se sont toujours pas remis.

Certains de ces hommes de valeur ont joué un rôle essentiel, comme Robert Blanc, autodidacte mais doué d'une capacité de communication exceptionnelle sur les choses de la nature et du ski, et qui savait expliquer aux gens comment cueillir une fleur. Il voulait sa station, et quand il est mort dans une avalanche, j'ai fait un petit livre sur lui, dans lequel j'ai essayé de

faire partager son rêve. C'était un berger qui avait passé toute son enfance dans la vallée de l'Arc et rêvait d'en faire quelque chose. Le berger qui rencontre le polytechnicien, c'est devenu un élément de légende.

Pour l'architecture, outre Charlotte, dont j'ai déjà parlé, il y a eu Bernard Taillefert, un charpentier de Val d'Isère, qui n'avait jamais fait d'architecture mais qui avait une fabuleuse connaissance du bois, étant compagnon du tour de France. Je l'ai présenté à Charlotte et elle en a fait un architecte, l'architecte des Arcs.

Que transmettre aux étudiants ?

Int. : *Il y a quelque temps, Jean René Fourtou, interrogé par Georges-Yves Kervern sur le thème : "A quoi servent les sciences de gestion ?", répondait : "J'ai été collaborateur, puis dirigeant de Bossard pendant 18 ans et pourtant, devenu PDG de Rhône-Poulenc, je n'en ai fait aucun usage et je me suis retrouvé autodidacte". J'apprends donc avec plaisir et surprise que ce qu'on enseigne à l'Insead, ça sert quand on veut construire les Arcs.*

R. G. : On n'y apprend peut-être pas la même chose. Je pense que la seule formation qu'on puisse donner aux gens, c'est de les transformer pour qu'ils réagissent plus efficacement. L'action de gestion proprement dite, ne relève pas de ce qu'il est possible d'enseigner.

C'est comme la cuisine et la chimie des mélanges : la cuisine n'est qu'une application de la chimie des mélanges. Qui aurait pourtant l'idée qu'une école de cuisiniers puisse être confiée à des chimistes ? Par contre, pour faire de bons cuisiniers il peut ne pas être mauvais de leur donner quelques cours de chimie des mélanges. Mais après, c'est le tour de main qui va compter.

Peut-on enseigner le tour de main ? Pour moi, oui et c'est le rôle des business schools. Ceux qui sont formés au travers de ces systèmes doivent faire moins d'erreurs et progresser plus vite que les autres. Ce n'est peut-être pas si mal.

Je crois que la principale utilité sociale du consultant, c'est de faire de la formation sans le dire. Quand il est dans les entreprises, en fait il complète la formation des gens qu'ils a en face de lui. Je fais une grande différence entre le métier d'ingénieur conseil ou le métier de formation à la gestion et celui d'entrepreneur.

Int. : *Après le savoir et le savoir-faire, il y a une troisième dimension, à mon avis la plus développée à l'Insead, c'est l'être. Ce qui me frappe dans votre aventure des Arcs, c'est à quel point votre être a joué un rôle. C'est cela qu'on communique aux autres : on leur donne l'envie de rêver, on leur fait partager des projets.*

Ce qui me paraît important à l'Insead ce n'est pas tant le contenu des cours, mais le fait que les étudiants puissent rencontrer des professeurs célèbres, qui arrivent auréolés de prestigieux succès sur la planète entière et qui débordent d'un enthousiasme communicatif. Ces gens de cinq nationalités, qui ont 5 ou 6 ans d'expérience, quand ils sortent de là et ils se disent : "Je veux leur ressembler". Ils vont alors s'adonner à des tâches qui leur permettront de se réaliser dans ce modèle, et ce qu'ils auront appris ne sera pas inutile...

R. G. : Ce produit fini est à 95 % fabriqué à base de matières premières, alors l'input est très important. A partir du moment où une école est capable d'attirer des gens de valeur, ce serait bien le diable qu'elle n'arrive pas à restituer des gens de valeur ! On en est là dans la plupart des grandes écoles, il ne faut pas se faire d'illusion. La principale condition du succès, c'est le système de sélection. Bien sûr, il y a à l'Insead un grand enthousiasme collectif à aller vers la fonction d'entrepreneur. Mais ce n'est pas un problème de relation élève-professeur. Je dirais que les moins entrepreneurs ce sont plutôt les enseignants. C'est entre les élèves que tout se passe.

Quand j'ai participé à la construction de l'Insead j'ai beaucoup étudié ce processus en particulier l'évolution historique des cours et de leur contenu. Doriot me disait : "*Dans ma carrière, j'ai tout enseigné*" et il me ressortait alors tous les titres des cours qu'il avait fait dans sa longue carrière. Sur ce, il concluait : "*Les titres sont différents, mais en fait, j'ai toujours*

enseigné la même chose. Alors, ne t'en fais pas, donne leur ce qu'ils veulent, mais enseigne toujours la base."

Il disait aussi : "Dans un système de classement A, B, C, D, etc, si vous avez un homme A qui a des idées B et un homme B qui a des idées A., lequel prenez-vous ? Faites le test. 9/10e des jeunes vous diront : on prend le B qui a des idées A, parce que ce qui compte ce sont les idées. Et bien non, ce qui compte c'est la qualité de l'homme. Si vous avez réussi à le faire comprendre au bout d'un an d'études, ils ont gagné beaucoup de temps dans leur vie".