POLITIQUES & MANAGEMENT PUBLIC

Politiques et management public

Vol. 27/1 | 2010
La gouvernance des associations

Configuration de gouvernance et stratégie institutionnelle du « faire ensemble » : une analyse à partir d'un groupe de tourisme social

Designing governance architecture and institutional framework to "make together" : a case study in social tourism

Nadine Richez-Battesti et Philippe Oswald

OpenEdition Journals

Édition électronique
URL : http://journals.openedition.org/pmp/1978
DOI : 10.4000/pmp.1978
ISSN : 2119-4831

Éditeur
Institut de Management Public (IDPM)

Édition imprimée
Date de publication : 15 janvier 2010
Pagination : 31-53
ISSN : 0758-1726

Référence électronique
Nadine Richez-Battesti et Philippe Oswald, « Configuration de gouvernance et stratégie institutionnelle du « faire ensemble » : une analyse à partir d'un groupe de tourisme social », *Politiques et management public* [En ligne], Vol. 27/1 | 2010, document 27, mis en ligne le 15 janvier 2012, consulté le 02 mai 2019. URL : http://journals.openedition.org/pmp/1978 ; DOI : 10.4000/pmp.1978

© Tous droits réservés

CONFIGURATION DE GOUVERNANCE ET STRATEGIE INSTITUTIONNELLE DU « FAIRE ENSEMBLE ». UNE ANALYSE A PARTIR D'UN GROUPE DE TOURISME SOCIAL[1]

Nadine RICHEZ-BATTESTI[2]
Philippe OSWALD[3]

Résumé Généralement les analyses en termes de gouvernance privilégient la caractérisation de la prise de décision dans une organisation, ou sur un territoire, et des instances de pouvoir. Cette perspective, normative et orientée vers la recherche d'efficience, s'ancre dans une approche institutionnaliste orthodoxe. Nous adoptons une perspective plus hétérodoxe pour aborder la manière dont se construit, et se reconstruit, le *faire ensemble*, et dont les coordinations s'opèrent et les coopérations se développent et à travers elles se réajustent le projet et se réaffirme le mythe fondateur. Il ne s'agit pas seulement d'identifier les dispositifs formels de gouvernance, mais aussi d'observer *leur* usage en repérant les espaces où se construit le *faire ensemble* entre les différentes parties prenantes, espaces au sein desquels des dispositifs peuvent être détournés de leur objectif initial et appropriés de façon originale. Nous étayons notre propos sur l'analyse d'un groupe de tourisme social français.

Mots clés Tourisme social, gouvernance, coopération, hybridation

Abstract Usually the analysis in terms of governance emphasize the characterization of the decision-making in an organization, or a territory, and institutions of power. This perspective, normative and oriented towards the search for efficiency, is rooted in an orthodox institutionnalist approach. We adopt an heterodox perspective able to caracterize the way to « do it together » and to highlight coordinations and cooperations, in order to adjust the project and reiterate the « founding myth ». It is not only to identify the formal governance, but also to observe its use in identifying areas of « working together » between the various stakeholders, areas in which devices can be diverted from their original purpose and appropriate in a various way. Our analysis focuses on a french corporate social tourism.

Key words social tourism, governance, cooperation, hybridation

---

[1] Les auteurs remercient les rapporteurs pour leurs précieuses remarques sur une version antérieure de l'article.
[2] nrichezbattesti@wanadoo.fr Maître de conférences - Université de la Méditerranée et LEST-CNRS
35 avenue Jules Ferry, 13626 Aix-en-Provence Cedex
[3] poplace@nnx.com - Responsable des études - Scop Place - 36 rue Tivoli - 13005 Marseille

© Institut de Management Public – 2010.

Introduction

Le renforcement des impératifs de compétitivité et le développement de stratégies managériales de rationalisation et de modernisation ont contribué à faire de la gouvernance un axe de réflexion central dans les analyses gestionnaires et au sein des approches du changement dans les organisations. Pour certains expression d'une « barbarie douce » (Le Goff, 1999), pour d'autres reflet du « managérialisme » (Hoareau, Laville, 2008), la gouvernance est aussi pensée comme une opportunité de caractériser le pouvoir dans les organisations (Rubinstein, 2002 ; Charreaux, Pastré, 2003) ou de permettre à la société civile de prendre une part renouvelée dans la prise de décision en matière de gestion de biens communs ou de l'intérêt général (Eme, 2005). Le débat sur la gouvernance, dans les vingt dernières années, qu'il porte sur l'entreprise, les politiques publiques ou les échelons territoriaux de décision (gouvernance urbaine, mondiale, …), est marqué par trois questions centrales : celle de la convergence des modèles et donc de l'isomorphisme, celle de leur efficacité respective et enfin celle de la participation des différentes parties prenantes.

De façon plus précise lorsque la question de la gouvernance est abordée, l'accent est mis sur comment s'opère la prise de décision dans une organisation, ou sur un territoire, et sur les instances de pouvoir au sein desquelles elle se déploie. Cette perspective, généralement normative et orientée vers la recherche d'efficience s'ancre dans une approche institutionnaliste orthodoxe (Hoareau, Laville, 2008). Elle passe sous silence la manière dont se construit, et se reconstruit, le *faire ensemble*, dont s'opèrent les coordinations et se développent les coopérations entre parties prenantes et à travers elles se réajuste le projet collectif. En bref elle occulte la question de la mise en cohérence entre l'organisation et le projet pourtant spécifique de l'Economie Sociale et Solidaire. C'est dans cette perspective plus hétérodoxe que nous inscrivons notre analyse de la gouvernance associative. Il ne s'agit donc pas seulement d'identifier les dispositifs formels de gouvernance, mais aussi d'observer *leur usage*, c'est-à-dire de repérer les espaces où se construit le *faire ensemble* entre les différentes parties prenantes, espaces au sein desquels des dispositifs peuvent être détournés de leur objectif initial et appropriés de façon originale.

Nous étayons notre analyse sur un travail empirique mené sur un groupe de tourisme social d'origine associative, Village Club du Soleil (VCS) créé il y a près de 50 ans. Situé dans un environnement très concurrentiel, sa caractéristique est de combiner une association, une société anonyme (SA) et depuis peu une fondation, ce qui nous amène à utiliser le terme de gouvernance hybride.

Dans une première partie nous présentons quelques enjeux autour des questions de gouvernance et resituons le secteur du tourisme social dans son contexte. Puis dans une seconde partie, nous caractérisons l'originalité du modèle de gouvernance de VCS et les modalités *du faire ensemble*.

D'une conception normative de la gouvernance à une analyse du faire ensemble

Après avoir rappelé quelques uns des débats autour de la gouvernance, nous précisons notre démarche et notre méthodologie, puis présentons les transformations du secteur du tourisme social et plus spécifiquement le groupe VCS.

Gouvernance : entre homogénéisation et spécification

La question de la gouvernance a fait l'objet de multiples débats dans les vingt dernières années. Ces débats, le plus souvent normatifs, ont souvent reposé sur l'identification et la caractérisation d'idéaux types de modèle de gouvernance. Lorsqu'on l'applique à l'entreprise en s'inspirant de la théorie de l'agence (Jensen, 2002), on peut ainsi distinguer une gouvernance actionnariale d'une gouvernance partenariale (Charreaux, Desbrières, 1998 ; Caby, Hirigoyen, 2005). Dans son application aux rapports entre l'économie et la société et notamment à l'étude des nouvelles modalités de la construction de l'intérêt général dans une perspective néo institutionnaliste plus hétérodoxe, Enjolras (2008) décline quatre régimes de gouvernance en combinant les acteurs, les instruments de politiques publiques et les modalités de coordination.

Sans entrer dans de le détail des travaux sur la gouvernance, ils contribuent à mettre l'accent sur trois points clés :
- l'importance accordée aux transformations des modalités de coordination et au dépassement de la dichotomie marché/hiérarchie (Rhodes, 1997 ; Gilly et al., 2004) ;
- l'enjeu de compréhension des processus et des mécanismes institutionnels qui permettent la résolution des problèmes collectifs et la prise de décision en présence de parties prenantes hétérogènes ;
- le rôle central de la conception de la valeur et de la création de valeur, et à travers elles, l'articulation entre formes de rationalité et d'efficacité.

Dans des analyses plus appliquées, et notamment celles portant sur des secteurs économiques concurrentiels et/ou très institutionnalisés au sein de l'ESS, tels que la banque ou l'assurance, la question de la gouvernance coopérative a été largement construite en référence aux principes d'une démocratie économique. Cette dernière repose sur l'élaboration et l'animation d'instances participatives au sein desquelles les acteurs mobilisés sont principalement les clients, dans le cadre de leur double qualité de client-sociétaire (Richez-Battesti, 2007 ; Jaeger et al., 2009). Là encore ce sont des principes de gouvernance formelle qui prédominent avec un accent mis sur les règles procédurales plus que sur la dimension substantive des débats au sein des instances décisionnelles.

L'architecture d'ensemble est déclinée, les jeux de rôle définis, le fonctionnement institutionnel posé. Mais rien n'est dit sur les processus réels de prise de décision et sur la manière dont le projet reste au cœur des choix en matière de pilotage de l'activité, comme si subsistait une boite noire difficile à ouvrir sur le fonctionnement réel des organisations de l'ESS. Et lorsque ces processus sont abordés c'est souvent pour constater un isomorphisme mimétique ou coercitif signifiant l'absence de substance de la démocratie économique.

Toutefois, des travaux ouvrent des perspectives originales illustrant la complexité de la gouvernance en ESS. Certains auteurs s'efforcent de caractériser la gouvernance réelle en observant que les outils de gestion sont très majoritairement associés au pilotage de l'organisation managériale, plus qu'aux organes de démocratie économique et au projet. Ainsi Rousseau (2007) souligne l'enjeu de l'introduction *d'instruments de gestion du sens* contribuant à un plein exercice de la démocratie économique et à la mise en œuvre du projet.

Une autre possibilité est de considérer que la dichotomie simplificatrice entre projet et gestion, entre administrateur politique (décisions stratégiques et contrôle des dirigeants) et dirigeant gestionnaire, masque les interactions formelles et informelles entre ces deux pôles à l'origine d'une gouvernance d'ESS au sein duquel le projet resterait le moteur de l'activité économique (Haeringer, Sponem, 2008). La combinaison d'une claire répartition des rôles et de la prise en compte des interactions pourrait être à l'origine d'une soumission des outils de gestion au projet, en bref, d'une « instrumentalisation de la gestion » (Laville, 2008, p. 25). Elle suppose une certaine intensité du débat sur les valeurs et sur les moyens et une vigilance sur le projet, de façon à réduire la mécanisation des comportements et les automatismes de décision et de comportement introduits par les outils de gestion (Berry, 1983) et donc à la démocratie économique. A l'inverse d'autres auteurs privilégient l'analyse des règles et des processus de routinisation, ils mettent en évidence comment des règles émergent des routines issues d'initiatives originales (Avare, Eynaud, 2008).

Aussi plus qu'à l'analyse d'un isomorphisme institutionnel ou à celle de la tension entre mythification et rejet des outils de gestion et des dispositifs managériaux dans les associations qui animent une partie des réflexions actuelles, nous souhaitons nous intéresser aux usages de ces dispositifs ainsi qu'aux espaces où le projet peut être débattu et le système d'action construit. Ceci nous amène à nous interroger, dans le cadre d'une analyse des ressources, d'une part sur la gouvernance réelle de l'organisation, et son évolution notamment du fait de transformations rapides du contexte et des contraintes ainsi générées, et d'autre part sur la cohérence du projet et de l'organisation

Dans cette perspective, nous questionnons dans un premier temps le *découplage* généralement retenu dans la plupart des analyses entre les bénévoles porteurs du projet au sein de l'association et les salariés qui en assureraient l'exécution à travers deux entrées complémentaires. Nous cherchons donc à caractériser l'évolution des configurations de gouvernance en mettant l'accent sur l'importance des crises comme source d'inflexion du projet et de la gouvernance et sur la « régulation dirigeante », en la considérant comme « l'une des instances privilégiées pour observer l'émergence de nouvelles règles de fonctionnement » (Haeringer, Sponem, 2008, p. 228) et leur éventuelle remise en question. Nous nous interrogeons sur les *interactions organisées* dans le cadre de la gouvernance et sur l'existence d'une *porosité* entre les différentes composantes de l'organisation à l'origine d'un modèle de développement particulier.

Dans un second temps, nous cherchons à caractériser la dynamique du changement et le système d'action concret en explorant les articulations et les tensions entre le projet et l'organisation. Nous postulons que le système de valeurs surdétermine la vision stratégique et les dispositifs managériaux. Nous observons tout d'abord comment le système de valeurs oriente les outils de gestion, en mettant en évidence un modèle original d'instrumentalisation de la gestion. Puis nous montrons comment la vision stratégique au cœur du projet induit des coopérations stratégiques indispensables à la construction des ressources. Enfin, l'importance accordée aux compétences et à la gestion des ressources humaines constitue un élément de bouclage de la cohérence d'ensemble du lien projet-organisation, fortement ancré dans les valeurs de l'association dès l'origine.

Ces deux grands axes de questionnement interdépendants constituent l'ossature de notre réflexion.

Villages Clubs du Soleil : un groupe de tourisme social

Nous appuyons notre analyse sur un travail empirique -une monographie approfondie- mené dans le secteur du tourisme social. Au sein de l'ESS, ce secteur s'est fortement transformé sous l'effet conjoint de l'évolution des politiques publiques et du renforcement de l'environnement concurrentiel. L'origine du tourisme social remonte aux années d'après guerre. Il prend sa source au croisement d'une utopie émancipatrice (les vacances pour tous, dans une perspective fondée sur l'apprentissage de la vie collective et des principes « du vivre ensemble ») portée par différents mouvements d'éducation populaire, et d'une promotion par l'Etat de l'aménagement du territoire et de la démocratisation de l'accès aux vacances. Nous commençons par caractériser notre approche méthodologique, puis nous rappelons les principales évolutions du tourisme social, avant de présenter VCS.

a. Méthodologie

Nous menons depuis trois ans une recherche sur ce groupe qui s'est amorcée dans le cadre de la préparation de son cinquantième anniversaire (2010). Nous avons commencé par travailler avec l'association puis étendu notre analyse à la SA (au siège et dans les villages clubs). La fondation, en cours de création, n'a pu encore être analysée. Notre questionnement de départ concernait la transmission des valeurs au sein de l'organisation associative. Il s'est progressivement élargi à la circulation des valeurs et du projet dans l'ensemble du groupe et aux transformations de gouvernance qui lui sont liées.

La méthode retenue repose sur une approche longitudinale permettant de retracer la trajectoire de l'organisation et d'analyser ses transformations. Nous avons réalisé des entretiens et mobilisé différentes archives. Nous avons aussi participé à des événements réunissant l'ensemble des parties prenantes internes, tels que des anniversaires d'établissements, des groupes de réflexion

De façon plus précise, une cinquantaine d'entretiens ont été réalisés au siège auprès de l'encadrement, du Directeur Général, des administrateurs (des fondateurs et des plus récents) et du président. Ces entretiens, très réguliers au fil du temps, nous ont permis de suivre l'évolution du groupe.

Une vingtaine d'entretiens complémentaires sur différents sites (des villages de vacances) ont pu être menés avec des salariés, des représentants syndicaux et des clients.

Ces entretiens étaient organisés autour de quatre axes : retracer les grandes étapes de l'organisation et de son développement, caractériser la gouvernance et la place des différentes parties prenantes, identifier le projet et à travers lui le socle de valeurs porté par le groupe et les enjeux de sa transmission, caractériser les transformations en cours. Selon la place occupée par nos interlocuteurs, nous valorisions plus particulièrement l'un ou l'autre de ces quatre axes.

En complément, à partir de documents internes, et d'archives, nous avons pu reconstituer les stratégies permettant de construire, reprendre ou rénover des établissements et les formes originales de mobilisation des ressources (analyse de la constitution du patrimoine). Nous avons pu confronter ces stratégies avec ce qu'en disaient les « anciens », ceux qui avaient contribué à leur mise en œuvre. Nous avons aussi retracé un calendrier organisationnel dans l'objectif de saisir et d'objectiver les différentes étapes de l'évolution du groupe, et l'origine et la nature des conflits dont il a pu faire l'objet. Nous avons alors cherché à comprendre comment s'opérait la circulation et la transmission des valeurs et du projet au sein du couple association-SA. Nous nous sommes interrogés sur la nature des apprentissages. Nous avons enfin tenté d'identifier des éléments de permanence, tout au long de l'histoire.

b. Le tourisme social, un secteur concurrentiel en forte mutation

Le tourisme social émerge dans le courant des années 50. Dans une première période, entre les années 60 et 80, ce secteur s'est développé dans le cadre du « *tourisme fordiste pluriel* » (Caire, 2005), avec un Etat « *régulateur des marchés* » (Hely, 2004). Son développement reposait sur la combinaison d'un engagement bénévole militant à travers le mouvement associatif et des financements publics d'origine diversifiée (Froidure, 1997) en direction de la construction d'hébergements touristiques pour en favoriser l'amorçage puis l'exploitation. Ce processus de démarchandisation d'une partie du tourisme a donc fait l'objet d'une solvabilisation de la demande sociale et d'une structuration de l'offre (Hely, 2004) pouvant aller jusqu'à 60% du montant des investissements touristiques. Dans ces années de développement rapide, Dumazedier (1972) annonçait l'avènement d'une civilisation des loisirs laissant présager de forts taux de croissance des vacances et des loisirs.

Une seconde période s'amorce dès la première moitié des années 80 sous le sceau d'un renversement des tendances antérieures. Elle se caractérise par un désengagement de l'Etat et le déplacement des aides à la pierre vers des aides à la personne progressivement réduites elles aussi, tandis que les taux de départ en vacances se stabilisent dans un contexte d'accroissement des inégalités. On assiste ainsi à une modification progressive du modèle organisationnel du tourisme social avec un renforcement des impératifs de gestion et de la dimension marchande dans un environnement plus concurrentiel. Le tourisme social centré sur l'accès aux vacances pour tous cède le pas à un tourisme

associatif sensible à la mixité sociale avec un financement privé croissant et un affaiblissement du nombre de bénévoles.

Dans cette seconde période, que nous qualifions de « tourisme concurrentiel », la concurrence s'intensifie entre les opérateurs touristiques et les montants financiers nécessaires à l'acquisition ou à la création de nouveaux hébergements induisent des tensions. De nombreux opérateurs restent dans le champ associatif, opèrent des regroupements ou font faillite tandis qu'une petite minorité procède à une évolution statutaire et se transforme partiellement ou totalement en société anonyme. Quelle que soit leur évolution statutaire, ils sont confrontés, à des degrés divers, à l'affaiblissement de leur projet social initial du fait de la disparition progressive des bénévoles et de la professionnalisation croissante du tourisme social. Leurs évolutions respectives prennent des voies différentes : repositionnement en terme de délégation de service public en direction de public spécifiques (enfants, scolaires,…), recentrage sur des publics captifs tels que les comités d'entreprise, ouverture au marché et à la concurrence.

Le tourisme social s'oriente de façon croissante vers les classes moyennes et rapproche son offre de celle du tourisme commercial.
On perçoit donc l'intérêt de ce secteur du point de vue de la question de l'intégration des modèles gestionnaires. Quelles ont été les trajectoires des organisations ? Comment se sont opérées les transformations ? Que reste-t-il, dans leur fonctionnement et dans leur positionnement actuel, du « mythe » originel autour duquel s'étaient construits les engagements militants et qui avait donné corps à un modèle économique spécifique ?

c. Villages Clubs du Soleil : une association qui crée une SA
Au sein de ce secteur, nous nous intéressons plus spécifiquement aux Villages Clubs du Soleil (VCS), groupe de tourisme social dont le siège est à Marseille (28 millions d'euros de CA, 50 millions d'euros de patrimoine, 60 salariés permanents et 450 saisonniers, 8 centres de vacances, 2800 lits). Ce groupe conserve encore en son sein certains des hommes qui ont été à l'origine du projet et en dépit d'évolutions statutaires, l'association continue à occuper une place originale au sein du groupe. La bonne santé de VCS se traduit autant sur le plan de ses indicateurs économiques que sur son climat interne et son image externe.
Retraçons rapidement les principales étapes institutionnelles du groupe.

D'abord initié sous forme associative en 1960, VCS a pour projet de promouvoir toute action en faveur du tourisme, de la culture et de l'éducation populaire en s'adressant prioritairement aux salariés qui ne peuvent pas partir en vacances pour des raisons financières. Il fonctionne d'abord avec des maisons familiales de vacances et ne crée et gère son premier Village (Orcières Merlette) qu'en 1969. Il faut attendre 1976 pour que soit créé un second Village Club (Montgenèvre). C'est une période caractérisée par une développement lent, une structuration sommaire de l'organisation et une professionnalisation progressive.
Puis, en 1999, une étape est franchie. En réponse à l'instruction fiscale de 1998 qui soumet les associations exerçant une activité lucrative aux impôts commerciaux, l'association crée une SA dont elle détient 99,8% des parts.

Dernière évolution, au second semestre 2009, le groupe continue sa structuration et crée une fondation.

En cinquante ans, on a ainsi assisté à la constitution progressive d'un groupe performant qui combine une association avec les attributs de la société de capitaux, c'est-à-dire une SA, susceptible de lever des capitaux privés, et une fondation, généralement instrument privilégié d'allègement de la fiscalité et d'action philanthropique.

A ce jour, la création de la SA constitue la principale bifurcation historique pour le groupe, celle de la fondation étant trop récente pour pouvoir en analyser les effets. La SA est présentée comme une réponse à l'évolution de la législation et des nouvelles contraintes imposées au secteur associatif et notamment au tourisme social. Elle permet un élargissement de la clientèle à des non membres, et le développement d'une communication sur les prix et les produits, qui dans un environnement concurrentiel apparaît indispensable. Mais cet élargissement de la clientèle signifie aussi une orientation vers des catégories socioprofessionnelles plus aisées, loin de celles que VCS accueillaient à l'origine. En effet, eu égard à son prix, le produit touristique développé par VCS à partir de la fin des années 90, lorsqu'il n'est pas partiellement financé par les contributions des comités d'entreprises ou de la Caisse d'Allocation Familiale (CAF) s'adresse à des classes moyennes ou aisées. Les administrateurs bénévoles, issus de milieux populaires, sont tiraillés entre deux positions. « *Il fallait s'adapter, on devait affirmer notre indépendance vis-à-vis des financements publics, mais il y avait le risque de sélection par l'argent, c'était pas ça qu'on voulait non plus,…, on était tiraillé* » (Adm. A). Cette tension autour du risque de sélection par l'argent constitue encore aujourd'hui un espace de tensions entre administrateurs. « *Encore maintenant on cherche à s'ouvrir à ceux qui n'ont pas les moyens, c'est important pour nous,…, on fait des partenariats, avec des centres sociaux*… » (Adm. B).

Le groupe inaugure aussi une gouvernance que nous qualifions d'hybride : l'association possédant 99,9% des parts de la SA -donc le patrimoine- en assure le contrôle. Bien que le fonctionnement de l'entreprise se développe dans le champ concurrentiel, le patrimoine reste associatif et la propriété collective. Le montage juridique et l'organisation de la gouvernance traduisent la volonté d'une soumission de la dimension économique de la SA à l'objet non lucratif de l'association. Pour que ce montage soit efficace, les échanges entre l'association et la SA doivent être soutenus. Ils se cristallisent sur le patrimoine et à travers lui le projet « *On a toujours eu des débats sur le patrimoine, ça questionnait la finalité de l'entreprise, son développement* » (Adm. A). La rentabilité économique de la SA n'est donc pas soumise à la pression des actionnaires ou des marchés financiers, mais à un débat permanent concernant l'origine et le devenir du projet. Dans le fonctionnement du groupe, les salariés, notamment l'encadrement, se retrouvent ainsi imprégnés du projet. Les administrateurs, quant à eux recentrés sur la fonction *d'actionnaires bénévoles,* sont de moins en moins des acteurs de terrain, créant une tension avec leur fonction antérieure plus opérationnelle et posant la question de leur contribution au projet. On perçoit que le projet circule

dans l'ensemble du dispositif organisationnel et qu'il n'est donc plus l'apanage de la seule association.

Caractérisons donc dans une seconde partie comment de façon plus précise le projet opère sur la gouvernance et l'organisation.

Le projet associatif au cœur de la gouvernance et des dispositifs managériaux

Nous commençons par rappeler les trois crises qui jalonnent la transformation du groupe ainsi que les modalités d'appropriation du projet, qui illustrent à la fois le découplage et la porosité au sein du modèle. Puis en mettant en relation projet et dispositifs managériaux, nous mettons en évidence que le triptyque « valeur-vision-compétence » fonde la cohérence du modèle.

Les crises comme expression de la tension sur le projet et opportunité de transformation de la gouvernance

La gouvernance de VCS s'est constituée historiquement par le dépassement d'une succession de crises qui sont appréhendées, *a posteriori*, comme autant d'étapes de maturité du projet. *« On n'a pas construit une analyse stratégique, chaque fois, il a fallu avancer, on a trouvé des solutions »* (DirG). Plusieurs crises majeures témoignent des affrontements internes qui ont marqué l'histoire du groupe et contribué à en révéler les enjeux sous-jacents dans leurs dimensions économique et symbolique. Trois d'entre elles sont particulièrement significatives et débouchent sur des configurations de gouvernance spécifiques (graphique 1).

La première, en 1984, porte sur la volonté des salariés de se constituer en SCOP (Société Coopérative Ouvrière de Production), évacuant *de facto* les administrateurs militants qui ne sont plus impliqués dans le quotidien de l'action. Cette tentative est repoussée par les fondateurs qui refusent de céder les fruits de l'histoire aux seuls intérêts des salariés. Elle a pour conséquence le départ des dirigeants salariés porteurs de cette proposition. Le contrôle de l'association sur la SA est réaffirmé.

La deuxième en 2003, est liée à la « menace gestionnaire ». A l'issue de la crise précédente, un nouveau directeur est nommé. Expert comptable, il a exercé dans les centres sociaux et semble combiner compétences gestionnaires et ancrage culturel dans l'éducation populaire. Mais très vite, *« il y a une dérive gestionnaire et une personnification de la gestion de l'entreprise »* (DirG). La *« technocratisation de la SA »* (Adm A) s'accompagne d'une transformation de la *régulation dirigeante* (Haeringer, Sponem, 2008, p.228). La création d'un poste de PDG au début des années 2000, acceptée par le Conseil d'Administration, exprime l'émergence d'une figure dirigeante centralisatrice et *« toute puissante »* (Adm. C) monopolisant l'orientation des décisions stratégiques par la maîtrise de compétences juridique et financière dont la plupart des administrateurs sont démunis. Sous couvert d'une adaptation au contexte, cette prise de contrôle technique constitue une inflexion stratégique radicale pour l'entreprise. Elle oriente son développement vers l'augmentation de la taille des opérations et du nombre de lits, la

recherche de capitaux privés pour dégager des moyens *via* l'intégration d'une logique financière centrée sur la performance économique. Sa figure emblématique est celle du village des Arcs qui constitue encore aujourd'hui l'opération la plus ambitieuse du groupe. Cette stratégie est stoppée par une alliance entre un groupe de salariés et un noyau de fondateurs investis de l'esprit collectif du projet. Cette alliance est facilitée par des actions menées en commun de longue date : *« on s'est dit qu'on pouvait y arriver »* (DirG). Leur action conduit à l'éviction du PDG.

Contrairement à la crise précédente, le nouveau directeur général est issu de l'entreprise, il y a gravi tous les échelons ; mais il est surtout celui qui a été à l'origine de la fronde… On assiste à une *reconfiguration de la gouvernance* fondée sur de nouvelles règles : une direction générale associée à une présidence du directoire assurée par un représentant de l'association. Cette surveillance est également doublée par la représentation des membres de l'association au sein du conseil de surveillance de la SA (graphique 2).

La troisième, en cours, trouve son fondement dans la transmission du projet. Elle naît de la tension entre la réussite de l'appropriation du projet par la SA avec sa relative autonomisation et la difficulté de l'association à redéfinir son action et son positionnement. Elle affecte en premier lieu l'association, mais rétroagit sur la SA. *« On a pris conscience qu'il ne fallait pas seulement préserver les valeurs, ou éviter la personnification du pouvoir, mais qu'il fallait aussi transmettre »* (DélG). Dans les cinq dernières années, les « anciens » ont cherché à favoriser l'implication d'une nouvelle génération d'administrateurs, écrit leur histoire et manifesté leur attachement aux enjeux de solidarité. La transmission au sein de l'association combine filiation directe (cooptation des enfants des fondateurs) et nouvelles compétences. Ils ont tenté de construire des modalités renouvelées de mise en œuvre du projet d'origine : *« on a bâti à Marseille des partenariats avec les centres sociaux pour que des enfants et leurs familles accèdent aux vacances, on a mis en place dans des pays moins développés des séjours touristiques, en Arménie notamment »* (Adm. C). Cette volonté de l'association de revenir sur le terrain opérationnel s'est accompagnée d'un point de vue institutionnel de l'introduction d'un poste de Délégué général de l'association renforçant les espaces d'interaction entre l'association et la SA (graphique 2). Mais dans le même temps, cela crée des tensions nouvelles en termes de gestion : l'objet « non lucratif » de l'association ne peut être intégré par la SA. La fondation apparaît alors comme l'invention nécessaire pour réintroduire un engagement opérationnel non lucratif.

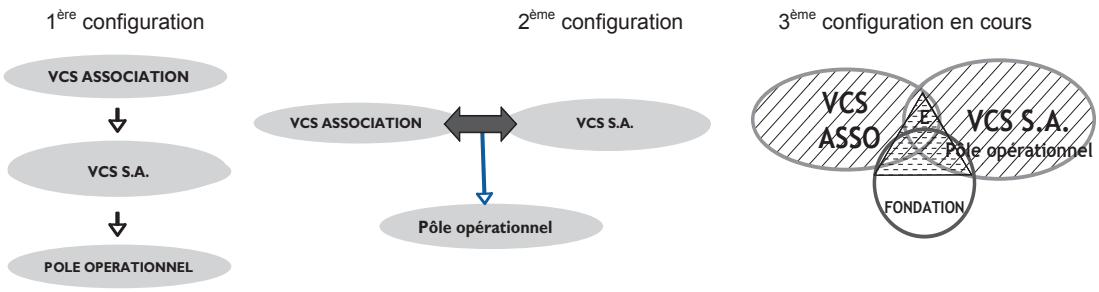
Cette présentation des crises donne un aperçu de l'importance des interactions au sein du groupe. Elles s'expriment notamment dans les relations entre bénévoles et salariés. Ces relations sont chargées d'une certaine défiance relative à la tentation toujours possible d'un détournement et d'une appropriation abusive par les salariés des richesses accumulées dans le temps. Mais lors de la seconde crise, la sauvegarde du projet n'aurait pu être possible sans une alliance entre quelques salariés et quelques militants autour d'un enjeu partagé. La ligne d'opposition ne se dessine donc pas systématiquement entre bénévoles et salariés. Ces interactions s'expriment aussi dans les

alliances stratégiques entre acteurs, particulièrement explicites lors des dépassements des crises. L'émergence de nouvelles règles ou dispositifs au cœur de la nouvelle *régulation dirigeante* repose sur des *alliances stratégiques partielles* au sein desquelles les registres de *légitimité* sont déterminants. La filiation n'en constitue pas la source première ; la capacité à faire alliance, à débattre, à articuler, en bref à construire un espace d'interaction y est un attribut essentiel de la légitimité.

Mais ces espaces d'interactions sont aussi des espaces de médiation et de débats entre des personnes aux conceptions, aux logiques et aux pratiques hétérogènes. *« On a toujours discuté, on s'est toujours dit franchement les choses,…, des fois c'était pas facile, on a toujours fini par trouver des solutions »* (Adm D.). Pour autant ces solutions ont parfois été brutales : *« on ne licencie pas chez VCS, on se sépare en reclassant »* (DirG.). Il a fallu souvent trouver des compromis, *« permettre à chacun de ce comprendre »* (DirG), bref favoriser l'émergence d'un traducteur en capacité de construire des compromis acceptables (Callon et al., 2001).

Le graphique 1 ci-dessous illustre les reconfigurations de gouvernance issues des différentes crises et souligne le déplacement progressif du rôle de l'association, sa mise à distance du pôle opérationnel et le renforcement des interactions entre l'Association et la SA, ainsi que la création de la Fondation. La première configuration caractérise une hiérarchie entre l'Association et la SA avec un projet scindé en deux entités juridiques laissant supposer le sens du côté de l'Association et la réalité économique du côté de la SA. Progressivement le modèle évolue vers une deuxième, puis une troisième configuration plus horizontale, matérialisant des interactions croissantes entre le projet et sa mise en œuvre.

Graphique 1 - Crise, régulation dirigeante et configurations de gouvernance depuis la création de la SA

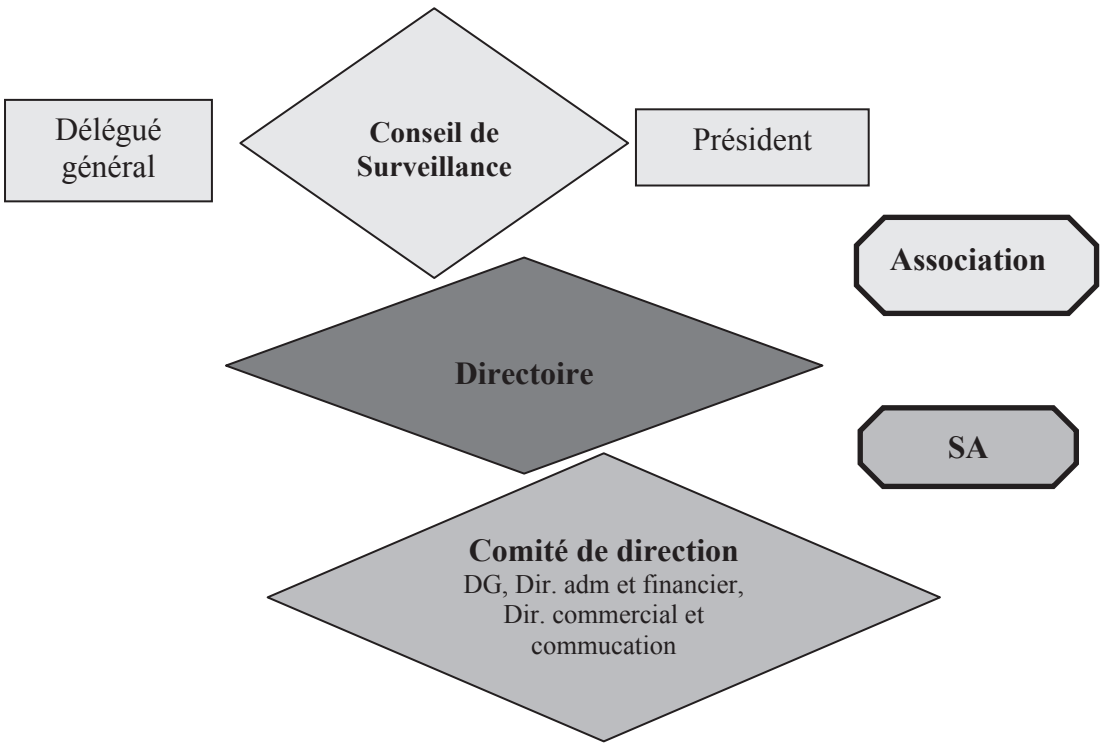


NB : E = exécutif
Source : élaboration par les auteurs

Le graphique 2 précise la troisième configuration présentée ci-dessus. Il caractérise le modèle actuel de gouvernance du groupe et illustre l'importance des *dispositifs formels d'interactions* entre l'association et la SA, institutionnalisés par la création d'une fonction de Délégué Général et d'un *interface dédié*, le Directoire. Cette *porosité* recherchée entre Association et SA exprime le choix de combiner un mode de

développement issue d'une intelligence collective du projet qui prend sa source dans les fondements historiques de l'association et un mode d'organisation conforme aux standards gestionnaires, c'est-à-dire reposant sur des outils de gestion (normalisation de son positionnement marketing, du management stratégique, de l'organisation de l'exploitation, d'ingénierie financière, de processus qualité, de GRH, …).

Graphique 2 - La gouvernance stratégique du groupe dans la seconde moitié des années 2000



Le conseil de surveillance de la SA est composé de 9 membres issus du CA de l'association et il est présidé par le Président de l'association. En complément le délégué général de l'association (2004-2009) est aussi le président du directoire de la SA (depuis 2005). Le directoire permet ainsi une articulation stratégique frontale entre dimensions politique et opérationnelle et favorise une certaine porosité, *a minima* un échange d'information.

Source : élaboration par les auteurs.

L'analyse de la gouvernance nous a permis de mettre l'accent sur la structuration progressive d'espaces d'interactions entre l'Association et SA dans l'évolution progressive des différentes configurations de gouvernance. Il s'agit maintenant de comprendre de façon plus fine comment s'opère la combinaison du projet et de l'organisation. Comment le sens au cœur du projet et à l'origine de l'action collective irrigue-t-il l'organisation et oriente-t-il le management et les outils de gestion de la SA ?

Projet et organisation : le tryptique « valeurs-vision-compétences » au cœur de la cohérence d'ensemble

L'importance du système de valeurs au cœur du projet et sa diffusion dans l'ensemble du groupe nous semble être une clé de compréhension de la cohérence entre le projet et l'organisation Nos enquêtes mettent en évidence qu'administrateurs, salariés, clients, partenaires partagent, sans le formuler explicitement, *un socle de valeurs* polarisées autour des notions de respect, de solidarité et d'excellence (Oswald, Richez-Battesti, 2007). Elles constituent des repères par rapport auxquels les personnes reconnaissent ou positionnent leurs actes professionnels et construisent leurs compétences dans le prolongement de leur propre conception du rapport à l'autre. Ces valeurs tissent du lien et de la solidarité entre salariés et administrateurs bénévoles. Elles favorisent le développement de relations de confiance susceptibles de faciliter l'action commune et d'assumer une prise de risque indispensable au développement du groupe. Ces valeurs sont aussi à l'origine d'alliances et de partenariats internes et externes, indispensables pour produire le changement dans l'organisation et développer de nouveaux projets.

Ces valeurs sont réaffirmées et partagées à l'occasion d'évènements collectifs (des anniversaires d'établissement, des séminaires et rencontres thématiques des assemblées générales) qui cultivent la mémoire du passé tout en traçant les lignes du futur. Elles constituent le support d'un système de justification suffisamment large pour favoriser les compromis entre salariés et administrateurs et façonner des outils de gestion au service du projet.

a. Des valeurs qui orientent les outils de gestion

Le lien entre socle de valeurs et outil de gestion est une première piste de compréhension de la cohérence projet-organisation. La culture collective conditionne fortement le positionnement marketing, le modèle de management et la priorité accordée à la qualité.

Le *positionnement marketing* développé par la SA s'appuie sur le socle de valeurs. L'organisation de l'entreprise et de son développement s'élaborent autour d'un produit calibré selon le principe du « tout compris » et centré autour de la famille. Le prix du séjour intègre toutes les dépenses annexes relatives aux activités et services proposées sur le site : repas, garde d'enfant, prêt de matériel, déplacements liés aux activités, etc. Il s'agit de dégager le client des contingences matérielles pour permettre à la relation familiale de s'épanouir et renforcer la qualité des liens.

La culture collective fonde également l*e modèle de management participatif* de l'entreprise. La structure hiérarchique est présente et formalisée *(« on tient au vouvoiement »* (DirG)) mais elle se déploie dans une proximité relationnelle qui favorise la reconnaissance réciproque et les échanges. L'ensemble des cadres, directeur général en première ligne, se déplace beaucoup sur le terrain, rencontre les salariés des villages, partage des temps de convivialité dans *« des relations de grande simplicité »* (directeur d'un village) renforçant la conscience d'une production commune émanant de la participation de chacun. Ce

management participatif n'est donc pas motivé par la seule préoccupation d'un meilleur rendement au travail généré par une stimulation et une valorisation des ambitions individuelles. Inspiré de la tradition de l'éducation populaire, il est un moyen d'émancipation des personnes par l'expression et la reconnaissance de leur singularité au sein d'une dynamique collective.

La culture collective irrigue enfin *une conception de la qualité* qui combine qualité du travail pour les salariés et qualité du service pour les clients dans une vision globale de la performance au service du projet. Cette dimension qualité est un des vecteurs essentiels du développement du groupe. Elle se traduit par un investissement continu dans plusieurs démarches de normalisation (par exemple ISO 9001, 9002), dans la formalisation de ses process et dans la mise en œuvre d'un culture de l'évaluation. *« On est très fier d'avoir été les premiers à l'échelle européenne à être certifié ISO 9001 en 2000 ; on a aussi obtenu en 2004 le prix régional de la Qualité et en 2006, le prix national de la qualité et de la performance dans la catégorie tourisme. On l'aurait fait de toutes façons, mais là ça marque, on était tous contents »* (DirG). *« Et puis c'est pas la norme pour la norme, ça exprime notre liens avec nos clients, avec nos partenaires »* (DélG). Quant à l'évaluation, *« c'est pas un jugement avec une sanction ensuite, c'est une manière de repérer là où l'on doit agir et progresser »* (DirG). Le management par la qualité permet d'optimiser l'efficience de l'entreprise par l'implication dynamique de chacun et la combinaison d'exigence et de bienveillance. Les individus accueillent l'évaluation comme l'opportunité d'un regard extérieur leur permettant de mieux de situer, d'améliorer ou de révéler leur propre potentiel : *« ça nous aide à progresser, pour l'entreprise et pour nous »* (salarié village).

b. La constitution du patrimoine comme combinaison d'une vision stratégique et de réseaux d'alliances territorialisés

L'analyse de la constitution du patrimoine, et la vision stratégique (Hamel, Prahalad, 1995) sur laquelle elle repose, constitue une deuxième piste de compréhension de la cohérence projet-organisation (Richez-Battesti et al., 2009). Comme nous l'avons souligné plus haut, le patrimoine polarise une partie des débats sur le projet entre l'association et la SA. D'un point de vue matériel, depuis cinquante ans, le groupe a accumulé un patrimoine de 50 millions d'euros à raison d'une croissance lente mais régulière. L'association demeure l'unique actionnaire de l'entreprise. Ce choix n'est pas seulement économique, il repose sur une vision élargie de la nature du projet et de ses effets, ainsi que l'illustre le montage financier des premiers villages.

Les premiers villages naissent de la rencontre entre l'approche culturelle développée au sein de l'association et une vision nationale de l'aménagement du territoire introduite ici par la Chambre de commerce de Marseille. La mission du cinquième plan (1966-1970) est de *« chercher à mener de front un essor industriel rapide et le progrès social par un développement des équipements collectifs »* (Adm. A). L'Etat cherche des partenaires pour investir dans des infrastructures touristiques tout en assumant sa mission sociale. Si le partenariat accompagne toute l'histoire du tourisme social (UNAT, 2004), il prend une acuité particulière pour VCS. Cette rencontre est médiatisée par des hommes, dont la dimension

symbolique est encore fortement présente dans le groupe. Séverin Montarello, figure du militantisme ouvrier, est un témoin toujours vivace, avec d'autres représentants de la première heure, du socle des valeurs et du projet qui ont présidé à la création de l'association. Guy Danella, premier président de l'Association et ancien représentant de la Chambre de commerce, acteur de plusieurs grandes infrastructures ayant déterminé le développement de Marseille, symbolise la dimension visionnaire relative à une conception de l'aménagement du territoire.

A titre d'illustration, le plan de financement du premier village, celui d'Orcières Merlette dans le courant des années 60, s'élève à un peu plus de 6 millions de francs alors que l'association n'a aucun fond propre. Son ingéniosité repose sur la capacité de VCS à mobiliser son réseau pour créer les conditions d'un partenariat combinant des subventions, des prêts et des cautionnements locaux autour de l'objectif de l'association. L'alliance élaborée avec les partenaires institutionnels (Caisse des dépôts, CNAF, Caisse nationale de sécurité sociale, Commissariat au tourisme) s'appuie sur une vision partagée du développement économique et social : favoriser le départ en vacances pour tous dans la perspective d'un développement des territoires. Le projet initial n'émerge donc pas sur la base d'une stratégie d'entreprise déclinée en produits pour gagner des parts de marché. Le modèle économique repose sur des alliances ancrées sur une appréciation partagée d'enjeux économiques et sociaux. Il s'inscrit dès le départ dans la perspective de la coproduction du développement local et de stratégies de réseaux. Le crédit accordé à une association ne disposant d'aucune assise est gagné aussi grâce au jeu des relations interpersonnelles de confiance cultivées au sein de ces réseaux.

La plupart des opérations ultérieures repose sur ce modèle, y compris lorsque l'Etat se désengage du champ touristique. D'une côté, l'impartageabilité du patrimoine de l'association et sa dimension non lucrative, la priorité accordée à l'indépendance financière de VCS *(« rester indépendant à tout prix »* (Pdt)) favorisent les alliances avec les collectivités territoriales. De l'autre, la compétence et le savoir-faire accumulés par la SA renforcent la confiance relative à la mise en œuvre des opérations envisagées. Chaque nouveau montage résulte d'une ingénierie spécifique issue d'une capacité à appréhender le contexte local sous l'angle d'alliances opérationnalisées techniquement et financièrement. Aménagements de locaux, approches foncières, optimisation de décisions d'urbanisme, accords concernant la valorisation d'un patrimoine historique, etc… émergent comme autant des leviers innovants issus d'une appréciation partagée des contextes et des enjeux. VCS équilibre le recours à l'emprunt par des montages juridiques et financiers fondés sur des alliances. Son modèle économique découle de son projet et de sa mise en dynamique en lien avec des acteurs locaux investis d'une prérogative liée au développement social du territoire.

L'articulation de la finalité non lucrative de l'association avec la performance économique de la SA constitue, une fois encore, une dynamique motrice. Les administrateurs de l'association contribuent, par la dynamique de réseau qu'ils entretiennent, à alimenter la prospection de nouveaux sites d'implantation. Ils témoignent, vis-à-vis des partenaires

rencontrés, du désintéressement financier qui les caractérise en tant qu'« actionnaires bénévoles », et de leur exigence éthique au regard de l'histoire qu'ils incarnent. Les salariés apportent quand à eux la preuve d'une gestion à la fois innovante et rigoureuse des opérations qu'ils conduisent au regard des références qu'ils présentent. Dans une perspective cognitiviste, la vision stratégique contribue ainsi à fédérer les ressources et les compétences.

c. Le bouclage par les compétences

Le bouclage entre les valeurs et la vision stratégique s'opère par les compétences. On observe en effet un renforcement continu des compétences au sein du groupe qui repose sur l'introduction progressive d'une politique de gestion des ressources humaines, sur une politique formelle de formation et sur le développement plus informel de compétences collectives.

La gestion des ressources humaines émerge de façon formelle en 1990, avec la structuration d'un service RH et l'introduction d'un DRH en 1992. Deux actions apparaissent comme particulièrement emblématiques des stratégies mises en œuvre et novatrices au sein du tourisme social : la réflexion sur la saisonnalité qui débouche sur l'introduction d'un contrat d'annualisation du travail à temps partiel en 1992 ; la signature d'un accord d'intéressement avec les syndicats, atteignant un mois de salaire en 1993.

La politique de formation démarre avant que ne soit structuré un service de RH dans l'organisation : elle trouve son origine dans les fondements de l'éducation populaire. Le recrutement de professionnels avec le développement des premiers villages dans les années 70 va de pair avec la mise en place d'une politique de formation. Elle vise à combiner adaptation permanente des compétences, promotion et autonomie des individus dans une optique d'amélioration de la qualité de vie au travail et avec elle, de la qualité du service réalisé. Dès 1972, et de façon renforcée en 1980, la prise en gestion du premier village d'Orcières, puis de celui de Montgenèvre conduit à un partenariat soutenu avec l'INFAC (Institut National de Formation de l'Animation et des Agents des Collectivités), organisme de formation chargé de mettre en œuvre les plans de formation annuels. *« On était très novateur, on s'y est intéressé très tôt »* (Dél.G).

Ainsi que le souligne la responsable des ressources humaines, il s'agit d'articuler, en continu, les dimensions du « savoir faire » relatives au renforcement des compétences avec celles du « savoir être » relatives aux valeurs et à l'histoire du projet. L'accent est mis d'un côté sur les *compétences adaptatives* au service de la qualité, de l'autre sur des *compétences distinctives*, qui bien que liées à des fonctions et des repères normatifs, sont également personnifiées. Mais ce renforcement de la professionnalisation alimente dès le départ l'ambivalence assumée par les administrateurs. Ces derniers favorisent l'acquisition des compétences gestionnaires nécessaires à la bonne conduite du projet tout en affichant ouvertement et continûment leur méfiance vis-à-vis d'une inflation de la gestion ou de la technicité. Cette préoccupation se traduit

par le questionnement permanent, en termes de sens, des orientations proposées par les professionnels.

Dans le registre plus informel des relations internes, on assiste au développement de compétences collectives, mobilisant des capacités techniques, des capacités d'élaboration à plusieurs et des capacités de gestion collective. Elles peuvent prendre appui sur des modules de présentation renvoyant à l'identité et à l'histoire du groupe. Mais elles sont le plus souvent mises en scènes dans des temps collectifs partagés (à l'occasion de séminaires, d'anniversaires d'établissements ...) considérés comme des espaces de socialisation et d'apprentissage collectif. Les compétences et les actes professionnels ne sont pas limités à un formatage en terme de procédures, de modes opératoires et de protocoles. Elles sont transmises dans une *chaîne relationnelle* qui maille l'histoire et l'expérience des acteurs entre eux dans le prolongement de cette culture du « faire ensemble » initiée entre les bénévoles et les premiers professionnels. Cette dynamique se manifeste par la permanence de pratiques de solidarités internes, entre professionnels de différents villages, par des pratiques et des relations transversales entre niveaux hiérarchiques ou champs d'activité et par la valorisation des trajectoires au sein de VCS. Elle repose sur la combinaison d'une légitimité technique, validée par des compétences éprouvées et d'une légitimité symbolique ou politique qualifiée par une capacité à comprendre et à traduire la culture du projet assimilée au fil du temps.

Cette imbrication entre registres formels et informels, entre une organisation rigoureuse des fonctionnalités de l'entreprise et la théâtralisation permanente des hommes qui la composent, positionnent les enjeux de compétence à l'intersection des savoir faire et des savoir être, traits d'union entre l'expression des valeurs et la déclinaison d'une vision globale du projet qui s'incarne dans une organisation et des outils de gestion ajustés.

La combinaison d'une configuration de gouvernance plus horizontale au sein de laquelle ont été construits des espaces d'interactions formels et d'un schéma organisationnel cohérent fondé sur le tryptique valeurs-vision-compétences nous semble pouvoir caractériser un modèle original que nous présentons en conclusion.

Discussion et conclusion

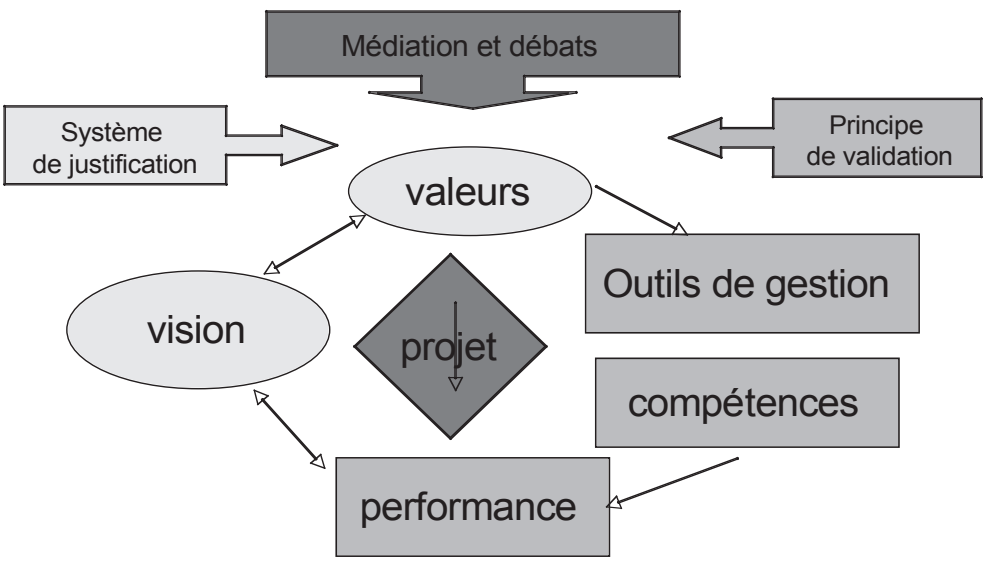
Le choix de se démarquer d'une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel et d'une approche normative de la gouvernance contribue à dégager quelques résultats originaux pour VCS et à identifier des vecteurs de cohérence organisationnelle dans le cadre plus général d'organisations hybrides.

L'analyse de la gouvernance réelle qui a été privilégiée permet de commencer à ouvrir la boite noire de la gouvernance partenariale qui pourrait caractériser VCS. Elle conforte des pistes identifiées en première partie et confirme que l'identification des crises et les évolutions de la régulation dirigeante peuvent être considérés comme des décrypteurs féconds de la transformation de la gouvernance de VCS. Ces deux indicateurs permettent de mettre l'accent sur les interactions volontaires

plutôt que sur les découplages, et sur la porosité plutôt que sur l'étanchéité des composantes de la gouvernance et de l'organisation. Les articulations et les tensions entre le projet et l'organisation sont au cœur de la compréhension de la dynamique du changement et du système d'action concret. Ils confèrent au système de valeurs une place déterminante dans l'organisation, orientant la vision stratégique et les outils de gestion. Mais cette prédominance des valeurs est conditionnée à l'existence d'un espace d'interaction et de médiation qui rend possible dans la durée le débat et d'éventuelles coopérations.

Au terme de notre analyse, nous pouvons modéliser VCS de la manière suivante (graphique 3). Le projet est bien au cœur du modèle et de l'activité économique ainsi que le soulignaient Haeringer et Sponem (2008) : il est partagé et débattu dans les espaces dédiés aux interactions au sein desquels des médiations se développent. Ce projet est construit sur la combinaison d'un socle de valeurs et d'une vision, portés à l'origine par l'association et qui se sont progressivement ajustés et généralisés.

Graphique 3 - Le modèle VCS



Source - Elaboration par les auteurs

D'une part, le projet contribue à construire la vision stratégique d'ensemble, d'autre part, il façonne les outils de gestion et les compétences. Le système de justification porté par l'association irrigue de façon permanente le projet, tandis que les dispositifs managériaux contribuent à sa mise en œuvre (principe de validation) dans le cadre d'orientations symboliques qui se sont diffusées dans l'ensemble de l'organisation. L'existence d'espaces d'interactions et de processus de médiation ainsi que la soumission des outils de gestion au système de valeurs constituent deux composantes significatives du modèle de VCS. Ils en conditionnent la cohérence et favorisent jusqu'à aujourd'hui sa capacité d'adaptation aux chocs internes ou externes. Cette capacité de l'organisation issue d'une forte réactivité repose pour partie sur les compétences adaptatives et collectives des personnes (salariés et bénévoles) et sur l'ampleur des interactions et des coopérations entre les parties prenantes érigée comme composante indispensable de l'organisation.

L'un des enseignements complémentaire de l'analyse, concerne le processus d'orientation de la gestion par le projet (Hoareau, Laville, 2008) : les outils de gestion sont au service du projet et de la cohérence projet-organisation. Ils sont fortement corrélés dans l'organisation aux valeurs, la performance économique étant considérée comme au service des valeurs et du projet, et intégrée donc dans une conception plus globale de la performance. Cette corrélation repose sur un *système de justification* fondé sur des *méta valeurs* « respect, solidarité, excellence » et une vision du développement, suffisamment large pour être partagée par les salariés et les administrateurs et permettre de construire une *médiation* entre les différentes parties prenantes. Cette corrélation repose aussi sur un *principe de validation* centré sur le développement permanent des compétences comme instrument de performance.

Le faire ensemble repose donc largement sur la mise en œuvre d'un espace formel d'interactions et de médiation qui favorise les débats, les coopérations entre parties prenantes et la construction progressive et l'extension d'un socle commun de valeurs. Pour autant, cet espace formel et les débats sur les projets ne prennent sens que parce que des interactions informelles leur préexistent et que la mémoire de l'organisation et des actions menées en commun est entretenue. En ce sens, le faire ensemble ne peut se développer que dès le moment où il est aussi une modalité dominante de transmission du projet et du sens qui dès l'origine constitue une caractéristique déterminante de VCS. Aussi, le faire ensemble peut être considéré comme un processus, qui posé dès l'origine, a été formellement et informellement entretenu pour favoriser l'action collective et la mise en œuvre du changement autour d'un registre de valeurs adaptatif. Ce qui signifie bien que le modèle institutionnel ne suffit pas et que l'opérationnalité de ce modèle est conditionné aux usages qu'il rend possible. Ces usages varient dans le temps et selon ceux qui s'en saisissent, mais ils ont comme point commun d'être le produit de médiations et de débats.

Un tel modèle institutionnel se caractérise par une internalisation du système de valeurs par la SA et donc sa généralisation à l'ensemble du groupe, dans le cadre d'un processus dont on a relevé les effets positifs.

Pour autant, il introduit une relative déstabilisation de la composante associative et présente de ce fait une possible instabilité. Cette déstabilisation est le fruit de deux dynamiques liées :

- la première est issue d'un certain enfermement de l'association dans un attribut d'actionnaire bénévole alors qu'une partie de ses membres aspire à une action concrète sur le terrain dans ce qui fut son projet originel. L'administrateur ne se caractérise plus par sa double qualité d'usager du service et de gestionnaire pour la communauté de ce service.

- la seconde résulte de l'internalisation par la SA du système de valeurs porté à l'origine par l'association, dont elle se sent pour partie dépossédée aujourd'hui et dont elle considère qu'il est lui même influencé par les outils de gestion.

Cette déstabilisation interroge la capacité de l'association à trouver les ressorts de son adaptation. Mais plus largement elle pose la question du caractère durable et pérenne de ce modèle hybride de gouvernance et d'organisation fondé sur le renforcement permanent des interactions et des interdépendances.

Au delà, si cette monographie approfondie trace quelques perspectives, notamment quant à l'importance d'un espace d'interaction et de médiation, celles-ci ne sauraient être généralisées en l'état et méritent d'être testées sur d'autres études de cas de gouvernance hybride dans des contextes concurrentiels.

BIBLIOGRAPHIE

AVARE P., EYNAUD P. (2008), L'autorégulation des associations faisant appel public aux dons, in HOAREAU C., LAVILLE J-L. (dir.), ***La gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion***, Erès

BERRY M. (1983), ***Une technologie invisible, l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains***, CRG Paris, HAL-SHS.

CABY J., HIRIGOYEN G. (2005), La valeur partenariale : un outil de gouvernance, ***La Revue du Financier***, n°155, sept.oct., p. 27-41.

CAIRE G. (2007), Les associations françaises de tourisme : de l'impulsion d'un marché aux difficultés d'un »autre tourisme », in DUSSUET A., LAUZANAS (dir.), ***L'économie sociale entre formel et informel : paradoxes et innovation***, PUR.

CALLON M., LASCOUMES P., BARTHE Y. (2001), ***Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique***, Seuil.

CHARREAUX G., PASTRÉ, O. (2003), Le gouvernement d'entreprise : quelle recherche pour quel concept ? ***Revue d'Economie Financière***, No.68, pp. 5-12.

CHARREAUX G., DESBRIÈRE P. (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, ***Finance, Contrôle et Stratégie***, n°2, Juin, p. 57-88.

DUMAZEDIER J. (1972), ***Vers une civilisation des loisirs***, Seuil.

EME B. (2005), Gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire, ***RECMA***, n°296, p. 40-54.

ENJOLRAS B. (dir.) (2008), ***Gouvernance et intérêt général dans les services sociaux et de santé*,** Peter Lang Ed.

FROIDURE J. (1997), ***Du tourisme social au tourisme associatif : Crises et mutations françaises du tourisme***, L'Harmattan.

GILLY J-P., LEROUX I., WALLET F. (2004), Gouvernance et proximité, in PECQUEUR B., ZIMMERMANN J-B. (dir.) ***Economies de proximité***, Hermes/Lavoisier, p. 187-206.

HELY M. (2004), Les métamorphoses de la question familiale : les formes de régulation de l'offre associative de services aux familles depuis l'Après-guerre, in GIRARD D. (dir.), ***Famille et solidarités,*** L'Harmattan.

HAERINGER J., SPONEM S. (2008), Régulation dirigeante et gouvernance associative, in HOAREAU C., LAVILLE J-L. (dir.), ***Opus cité.***

HAMEL G., PRAHALAD C. K. (1995), ***La conquête du futur***, Interéditions.

HOAREAU C., LAVILLE J-L., (dir.) (2008), ***La gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion***, Erès.

JAEGER M., ORY J-N. (2009), Les innovations organisationnelles dans les groupes coopératifs bancaires : soumission ou résistance à la norme de valeur actionnariale, ***Revue Française de Gestion***, n°190, p. 15-30.

JENSEN M. (2002), Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective fonction, ***Business Ethics Quaterly,*** vol.12, n°2, p. 235-256,.

LAVILLE J-L. (2008), La gouvernance au delà du déterminisme économique, in HOAREAU C., LAVILLE J-L. (dir.), ***Opus cité***.

LE GOFF J-P. (1999), ***La Barbarie douce***, Paris, La Découverte.

OSWALD P., RICHEZ-BATTESTI N. (2007***), Les valeurs en question***, Rapport intermédiaire et Séminaire, VCS-Place-LEST-Université de la Méditerranée.

RHODES R.A.W. (1997), ***Understanding governance***, Buckingham, Open University Press.

RICHEZ-BATTESTI N., OSWALD P., MAISONNASSE J., MORANDO S. (2009), ***La modélisation de Village Club du soleil***, Rapport intermédiaire de recherche, Place, Université de la Méditeranée et LEST, Hal-SHS.

RICHEZ-BATTESTI N. (2007), Les banques coopératives en France : entre banalisation et reconquête identitaire, in ***Rapport Moral sur l'argent dans le Monde***, Association d'Economie financière, mars.

ROUSSEAU F. (2007**),** L'organisation militante, ***RECMA***, n°303, p. 44-65.

RUBINSTEIN M. (2002), Le débat sur le gouvernement d'entreprise en France : un état des lieux, ***Revue d'Économie Industrielle,*** n°98, 1er trimestre, p. 7-28.

UNAT (2004), ***L'apport social du tourisme associatif dans les territoires***, Etude pour le Conseil National du tourisme, Paris.