

# VERS UN MODÈLE HYBRIDE D'ORGANISATION ET DE GOUVERNANCE : UNE ALTERNATIVE À LA BANALISATION EN SITUATION CONCURRENTIELLE ?

Une analyse à partir d'un groupe de tourisme social

par Nadine Richez-Battesti et Philippe Oswald\*

*Lorsque les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) se transforment en présence d'une intensification de la concurrence et du renforcement de leur participation au marché, la plupart des analyses tendent à considérer qu'elles se banalisent. Nous souhaiterions mettre en évidence que ces transformations peuvent aussi s'accompagner de l'émergence d'un modèle hybride d'organisation et de gouvernance qui tend à déplacer la dimension participative des usagers devenus clients vers les salariés et à réaffirmer des partenariats externes. Nous cherchons ici à tester l'hypothèse selon laquelle, dans un modèle hybride, l'appartenance à l'ESS est susceptible de s'évaluer par la capacité en continu à construire les bases d'une gouvernance coopérative, à élaborer des outils de gestion au service du projet et de la qualité du travail et du service, et enfin à élaborer des coopérations stratégiques en externe. Nous étayons notre propos sur l'analyse d'un groupe de tourisme social français.*

\* Université de la Méditerranée et LEST-CNRS, nrichzbattesti@wanadoo.fr, et Scop Place, poplace@nrx.com. Les auteurs de l'article souhaitent remercier Gilles Caire pour ses remarques avisées sur une première version de ce travail, ainsi que les relecteurs anonymes qui ont permis d'améliorer significativement cette nouvelle version.

Lorsque les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) se transforment en présence d'une intensification de la concurrence et du renforcement de leur participation au marché, la plupart des analyses tendent à considérer qu'elles se banalisent (Moreau, 1982). Elles seraient ainsi confrontées à un isomorphisme institutionnel (Di Maggio, Powel, 1983 ; Enjolras, 1996) exprimant d'une part la convergence des modèles économiques et remettant en question d'autre part « la pureté du modèle originel ». Nous souhaiterions mettre en évidence que ces transformations peuvent aussi s'accompagner de l'émergence d'un modèle hybride de d'organisation et de gouvernance (Richez-Battesti, 2008, 2007) qui tend à déplacer la dimension participative des usagers devenus clients vers les salariés et à réaffirmer des partenariats externes. Par modèle hybride, nous entendons le fait d'introduire une société anonyme au côté d'une organisation de l'ESS pour mettre en œuvre le projet associatif, et nous cherchons à en analyser les effets. En appliquant plus spécifiquement cette réflexion à la composante associative de l'économie sociale et solidaire,

nous observerions ainsi un déplacement du modèle associatif dominé par le bénévolat à un modèle économique hybride au sein duquel le travail et les relations du travail occuperaient une place centrale, tout autant que la qualité du service rendu. Nous cherchons ici à tester l'hypothèse selon laquelle, dans un modèle hybride, l'appartenance à l'ESS est susceptible de s'évaluer par la capacité en continu à construire les bases d'une gouvernance coopérative, à élaborer des outils de gestion au service du projet et de la qualité du travail et du service, et enfin à élaborer des coopérations stratégiques en externe.

Nous étayons notre analyse sur un travail empirique mené sur un groupe de tourisme social d'origine associative, Villages Clubs du soleil (VCS), créé il y a près de cinquante ans. L'étude a été réalisée à la demande de l'association d'abord, de l'entreprise ensuite (*lire l'encadré 1*).

Situé dans un environnement très concurrentiel, ce groupe a pour caractéristique de combiner une association, une société anonyme et depuis peu

### Encadré 1

#### Une méthodologie de recherche partenariale solidement construite

Cette recherche a été amorcée puis approfondie avec l'appui des étudiants du master RH-ESS à Marseille, dans le cadre de stages et de mémoires, puis de groupe projets et enfin de compléments d'entretiens et de recueils de données par les rédacteurs de cet article. Dans cette démarche, forcément négociée pour s'inscrire dans la durée et solidement accompagnée et encadrée, les échanges et les débats ont été soutenus à chacune des occasions de rendu de travaux intermédiaires. Nous avons ainsi opéré une triangulation de la recherche entre le groupe VCS, les étudiants dans le cadre de leur formation et nous-mêmes.

La méthode retenue croise approche longitudinale et étude de cas. Une cinquantaine d'entretiens semi-directifs ont été réalisés au siège auprès de l'encadrement, du directeur général, des administrateurs (des fondateurs et des plus récents) et du président. Des entretiens complémentaires sur différents sites (des villages de vacances) ont pu être menés avec des salariés et des clients. Nous avons enfin participé à des événements réunissant l'ensemble des parties prenantes internes ou assisté à des réunions de travail associant des parties prenantes externes, dans le cadre de partenariats territorialisés.

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

une fondation, ce qui nous amène à utiliser le terme de gouvernance hybride. Dans une première partie, nous analysons les transformations de l'organisation et de la gouvernance de ce groupe de tourisme social dans un contexte de mutation de l'environnement concurrentiel. Puis, dans une seconde partie, nous cherchons à mettre en évidence les interactions formelles et informelles qui articulent projet et gestion, ainsi que leur effets, en soulignant tout particulièrement l'importance du socle de valeurs et de son endogénéisation par l'entreprise d'un côté et l'existence d'un espace de médiation de l'autre.

## ● **Quand l'intensification de la concurrence induit une hybridation de l'organisation et de la gouvernance**

Après avoir rappelé les transformations du tourisme social et présenté VCS, nous caractérisons son modèle organisationnel et sa gouvernance. Nous mettons particulièrement l'accent sur le rôle des interactions et des alliances stratégiques dans la compréhension des processus qui permettent la résolution de problèmes collectifs et la prise de décision en présence de parties prenantes hétérogènes. Nous nous intéressons plus aux processus réels de prise de décision qu'à leur dimension formelle.

### **Le tourisme social : entre utopie émancipatrice et contraintes concurrentielles**

Le secteur du tourisme social, au sein de l'ESS, s'est fortement transformé sous l'effet conjoint de l'évolution des politiques publiques et du renforcement de l'environnement concurrentiel. Son origine remonte aux années d'après-guerre. Il prend sa source au croisement d'une utopie émancipatrice portée par différents mouvements d'éducation populaire, d'obédience laïque ou spirituelle, et d'une vision, alors promue par l'Etat, de l'aménagement du territoire et de la démocratisation de l'accès aux vacances.

#### *Le tourisme social, un secteur en forte mutation*

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* » (Hély, 2004), combinant 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 le développement. 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 (Hély, 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, marquée par le renversement des tendances antérieures. Le désengagement de l'Etat et l'amenuisement puis la disparition des aides à la pierre au profit des aides à la personne, qui se réduisent progressivement elles aussi, tandis que les taux de départ en vacances se stabilisent dans un contexte d'accroissement des inégalités, en sont les principaux vecteurs. Les conséquences de ces infléchissements sont 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. On passe ainsi d'un tourisme social centré sur l'accès aux vacances pour tous à un tourisme associatif sensible à la mixité sociale dans le cadre d'un financement privé croissant et d'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, résolues parfois par des recompositions, parfois par des évolutions statutaires. La plupart des opérateurs restent dans le champ associatif, opèrent des regroupements ou font faillite, une petite minorité se transformant partiellement ou totalement en sociétés anonymes. Ils sont tous 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 termes de délégation de service public en direction de publics spécifiques (enfants, scolaires), recentrage sur des publics captifs de type comités d'entreprise, ouverture au marché et à la concurrence...

Le tourisme social se retrouve ainsi confronté au risque de sa disparition. Disparition rapide face à l'incapacité à ajuster son modèle ou disparition programmée à plus long terme du fait d'un isomorphisme institutionnel qui aurait pour effet une dissolution progressive du tourisme social par le tourisme commercial, dans un contexte où leurs segments de clientèle (classes moyennes), leurs prix et leurs offres de produits se rapprochent. Mais il peut aussi, dans sa transformation, contribuer à mettre l'accent sur des points clés susceptibles de construire une vision renouvelée de la légitimité du modèle de l'ESS et de son efficacité globale. Dans ce processus de transformation, la nature des modèles gestionnaires et de la gouvernance tout autant que la capacité à mobiliser et à renouveler des partenariats occupent une place essentielle.

#### *Villages Clubs du soleil ou l'histoire d'une utopie émancipatrice*

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 chiffre d'affaires, 60 salariés permanents et 450 saisonniers, 8 centres de vacances, 2 800 lits). Ce groupe présente l'intérêt de conserver en son sein certains des hommes qui ont été

à l'origine du projet et une association qui continue à occuper un place originale bien que décentrée par rapport au modèle initial. La bonne santé du groupe et ses choix judicieux de développement en dépit d'un environnement économique et politique instable se traduisent autant sur le plan de ses indicateurs économiques que sur son climat interne et son image externe en direction de ses clients et de ses partenaires.

D'abord monté 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 pour des raisons financières ne peuvent pas partir en vacances. Les VCS sont issus de mouvements de l'éducation populaire inspirés du christianisme social et centrés sur une certaine vision de l'homme. L'apprentissage, par la vie collective, des principes du « vivre ensemble » constitue l'un des piliers de leur engagement. Ils ont initié des « maisons familiales de vacances » basées sur des valeurs de partage des temps conviviaux et des tâches. Les vacances sont appréhendées comme une occasion de repos et de plaisir autant que comme un moyen d'émancipation et d'ouverture à l'autre. La formation des valeurs humaines prend appui sur les principes de l'autogestion et de l'apprentissage de la vie en commun. L'individu est replacé dans sa relation au collectif par la famille et le groupe. Ce socle de valeurs constitue le terreau du projet. Les dix premières années de l'association sont plus marquées par l'animation de ces principes que par le développement du projet économique et la professionnalisation. Le premier village ne voit en effet le jour qu'en 1969. Cette période favorise l'incubation d'une culture collective développée selon une conception de la réciprocité basée sur la participation spontanée, la rencontre, le don, la solidarité. Puis en 1999, pour affronter le passage à la fiscalisation<sup>(1)</sup>, l'association crée une SA dont elle détient 99,8 % des parts. Dernière évolution en 2009, le groupe crée une fondation.

Doté des attributs du « modèle de la société de capitaux » – la société anonyme (SA) d'un côté, susceptible de lever du capital et de préférer les actionnaires aux militants, la fondation de l'autre, généralement instrument privilégié d'allègement de la fiscalité et d'affichage d'une certaine philanthropie –, VCS s'est-il banalisé (Moreau, 1982) ou est-il en voie de l'être?

#### *La création de la SA : vers une configuration hybride ?*

La création de la SA, et à travers elle l'affirmation de l'ouverture vers des non-membres, constitue un moment clé pour le groupe. Elle exprime une première rupture historique dans l'action, l'organisation et la gouvernance, induite par l'évolution progressive de la législation et des nouvelles contraintes imposées au secteur associatif et notamment aux organisations de tourisme social.

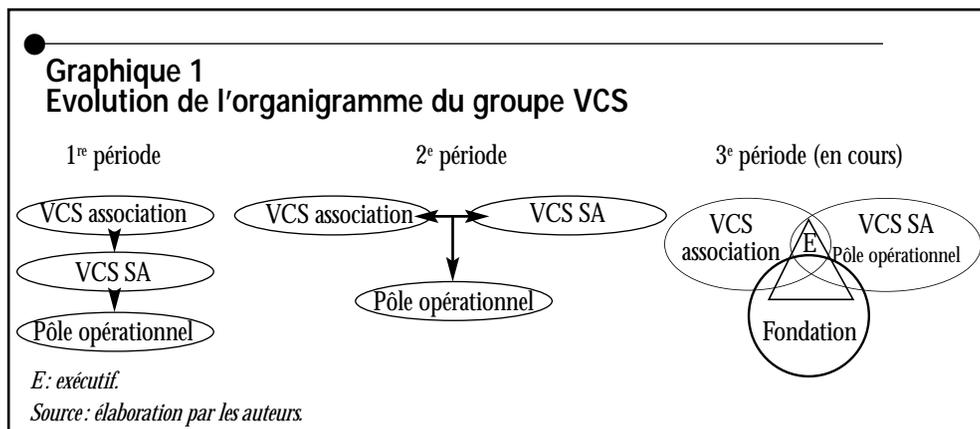
Le choix de la SA exprime la volonté de pouvoir communiquer sur les prix et sur les produits et de s'affranchir d'une fréquentation réservée aux seuls adhérents. Sa création entérine ainsi une orientation potentielle vers une clientèle plus aisée en rupture avec la vocation sociale de l'association,

(1) Depuis l'instruction fiscale de 1998, les organismes exerçant des activités lucratives sont soumis aux impôts commerciaux afin de garantir le respect du principe d'égalité devant les charges publiques et d'éviter les distorsions de concurrence. L'administration fiscale procède à une analyse en plusieurs étapes : la gestion de l'organisme est-elle désintéressée (non-rémunération des dirigeants...) ? L'association concurrence-t-elle une entreprise ? Exerce-t-elle son activité dans des conditions similaires à celles d'une entreprise (produit proposé, public bénéficiaire, prix pratiqués, publicité réalisée) ?

historiquement orientée vers les plus démunis. Le produit touristique qu'elle positionne dans le champ concurrentiel n'est plus accessible aux faibles revenus et sa clientèle, lorsqu'elle n'est pas solvabilisée par la contribution des comités d'entreprise ou de la CAF, est constituée de classes moyennes ou aisées. Ce que les administrateurs bénévoles issus des classes populaires perçoivent comme une sélection par l'argent heurte leur philosophie originelle. Bien que conscients du contexte et favorables au renforcement de l'autonomisation du projet par une indépendance vis-à-vis des financements publics, ils demeurent cependant attachés à leurs convictions et à leurs origines. Imposée de l'extérieur, la contradiction traverse le groupe et se polarise dans une dualisation entre les partisans d'un projet orienté vers les plus démunis et les autres, pouvant aller jusqu'à une opposition radicale.

Du point de vue de la gouvernance, le montage hybride qui soumet la SA au contrôle de l'association oriente VCS vers une forme de développement singulière qui suppose des échanges soutenus entre l'association et la SA. Bien que le positionnement et le fonctionnement de l'entreprise s'organisent dans le champ concurrentiel, le patrimoine reste associatif et donc propriété collective. Ce patrimoine est l'occasion d'un débat constant sur la finalité de l'entreprise et son développement. Dans ce montage, la rentabilité économique de la SA n'est pas soumise à la pression d'actionnaires, voire d'investisseurs institutionnels sur les marchés financiers, puisque le capital est détenu dans sa quasi-intégralité par l'association. Par contre, elle est assujettie à un débat permanent concernant l'origine et le devenir du projet porté par l'association, mais aussi de façon croissante par l'entreprise elle-même.

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. Progressivement, le modèle a évolué vers une deuxième, puis une troisième configuration matérialisant des interactions plus soutenues (voir le graphique 1).



A l'heure de son cinquantième anniversaire (2010), doté d'un patrimoine important (50 millions d'euros), VCS continue de faire évoluer son projet dans le cadre d'interactions continues entre les différentes parties prenantes associées (administrateurs, salariés, clients et partenaires externes). L'originalité de son modèle repose sur une configuration organisationnelle fondée sur quatre piliers :

- une séparation entre la propriété du patrimoine, confiée à une association à but non lucratif, et la gestion de ce patrimoine, assurée par une société anonyme à but lucratif ;
- une séparation entre l'usager devenu client, mais non adhérent à l'association, et l'administrateur, devenu « actionnaire bénévole » ;
- des salariés qui produisent des services et gèrent du sens avec des outils de gestion instrumentalisés par le projet ;
- un principe de répartition de la richesse fondée sur une clé de répartition par tiers : un premier tiers pour le projet, un deuxième pour le développement et un troisième pour les salariés.

Un tel modèle s'éloigne de la configuration organisationnelle classique du tourisme social et plus largement de l'ESS. Il accorde pourtant une priorité à la recherche d'interactions et à la coproduction avec les différentes parties prenantes de l'organisation et endogénéise la question du sens dans la SA à travers des outils de gestion ajustés.

### Comprendre les transformations de la gouvernance

La gouvernance de VCS s'est transformée historiquement par le dépassement d'une succession de crises appréhendées, *a posteriori*, comme autant d'étapes de maturité du projet et d'alliances stratégiques renouvelées.

*Les crises à l'origine des changements de gouvernance :  
l'importance des interactions*

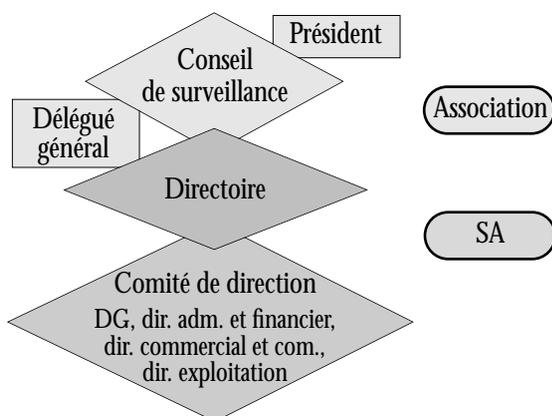
Plusieurs crises majeures témoignent des affrontements internes qui ont marqué l'histoire du groupe. Trois d'entre elles sont particulièrement significatives. La première, à la fin de la première moitié des années 80, porte sur la volonté des salariés de se constituer en société coopérative ouvrière de production (Scop), évacuant *de facto* les administrateurs bénévoles, 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 donne cependant à voir l'engagement des salariés dans le projet.

La deuxième est liée à la « menace gestionnaire ». Elle est issue d'une « *technocratisation* » de la SA qui s'accompagne d'une évolution de la « *régulation dirigeante* » (Haeringer, Sponem, 2008, p. 228) signalant l'émergence de nouvelles règles de fonctionnement. La création d'un poste de PDG au début des années 2000 exprime l'émergence d'une figure centralisée et « toute-puissante » monopolisant l'orientation des décisions stratégiques par la maîtrise d'une technicité juridique et financière dont la plupart des administrateurs bénévoles sont démunis. Sous couvert d'une adaptation

au contexte, cette prise de contrôle technique de l'entreprise oriente son développement vers un alignement sur la tendance dominante : recherche de capitaux privés, augmentation de la taille des opérations et du nombre de lits, ouverture du capital 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 noyau de fondateurs et un groupe de salariés investis de l'esprit collectif du projet. Leur action conduit à l'éviction du PDG et à une reconfiguration de la gouvernance fondée sur de nouvelles règles : une direction générale associée à une présidence du directoire elle-même 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 (voir le graphique 2).

La troisième crise, 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, tout en rétroagissant sur la SA. Attachés à l'enjeu de préservation des valeurs et aguerris par les risques de personnification du pouvoir déjà éprouvés lors de la précédente crise, les « anciens » ont

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



Le conseil de surveillance de la SA est composé de neuf 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, tout au moins un échange d'informations.

*Source : élaboration par les auteurs.*

cherché à favoriser l'implication d'une nouvelle génération d'administrateurs en combinant filiation directe et nouvelles compétences, écrit leur histoire et manifesté leur attachement aux enjeux de solidarité. Ils ont tenté d'inventer des façons renouvelées de mettre en œuvre le projet originel dédié à des publics plus défavorisés, dans le sud de la France (partenariat avec des centres sociaux) ou à l'étranger (séjours touristiques en Arménie, par exemple). Cette dynamique s'est accompagnée de l'introduction d'un poste de délégué général de l'association, qui exprime la volonté de l'association de revenir sur le terrain de l'action au sein de la SA et de renforcer les espaces d'interaction entre l'association et la SA (*voir le graphique 2, en page précédente*). Mais dans le même temps, cela crée des tensions en termes de gestion : l'objet non lucratif de l'association ne peut être intégré par la SA et réciproquement.

#### *Des interactions aux alliances stratégiques internes*

Cette lecture rapide des crises donne un aperçu de l'importance des interactions dans le groupe. Les relations entre militants et salariés 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 deuxième crise, la sauvegarde du projet n'aurait pu être possible sans une alliance entre les salariés et les militants autour d'un enjeu partagé. La ligne de front ne se dessine donc pas entre militants et salariés. Tous les administrateurs n'étaient pas favorables à une éviction du PDG et à une rupture avec la ligne qu'il conduisait. Si démarcation il doit y avoir, elle ne peut se réduire à une dimension institutionnelle qui positionnerait le sens du côté de l'association et l'intérêt du côté de la SA.

Ces crises trouvent aussi leur dépassement dans l'émergence de nouvelles règles ou de nouveaux dispositifs issus d'une régulation dirigeante qui repose sur des alliances stratégiques partielles au sein desquelles les registres de légitimité sont déterminants. Ces alliances résultent d'actions menées en commun ou de stratégies issues de débats. La filiation ne constitue pas à elle seule un attribut de légitimité qui soit suffisant, elle suppose en complément des compétences liées justement à cette capacité de faire alliance, de dialoguer et de débattre dans le groupe et pas seulement au sein de sa composante associative ou SA. Pour le dire autrement, elle suppose des capacités à créer des espaces d'interaction, à combiner et à articuler les aspirations de l'association et de la SA.

---

## **Les mutations du modèle associatif : valeurs et projets au cœur de la SA**

Nous cherchons dans cette seconde partie à mettre en évidence les interactions formelles et informelles qui articulent projet et gestion, administrateur politique (décisions stratégiques et contrôle des dirigeants) et dirigeant gestionnaire, et leurs effets en termes de gouvernance dans un modèle d'ESS

où 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 semble 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 aussi et surtout, pour s'opérer, une certaine intensité du débat sur les valeurs et 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). Nous identifions ici trois invariants qui caractérisent l'histoire des VCS et constituent des marqueurs d'un engagement dans un projet d'économie sociale (socle de valeurs, alliances et partenariats, compétences). Puis nous nous interrogeons sur la transmission du projet et du sens qui l'anime en identifiant vers qui se fait la transmission et selon quelles modalités. Peut-on parler alors d'un isomorphisme inversé ?

### **Un socle de valeurs déterminant pour l'action**

Les entretiens que nous avons menés nous permettent d'identifier un socle de valeurs partagé entre l'association et la SA, et plus largement avec l'ensemble des parties prenantes (les administrateurs, les salariés, les clients et les partenaires). Ces valeurs se déclinent autour de trois entrées : respect, solidarité et excellence (Morando, 2007 ; Oswald, Richez-Battesti, 2007). Elles agissent comme des repères par rapport auxquels les personnes reconnaissent ou situent leurs actes professionnels 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, au-delà d'une histoire et d'une forme qui ont radicalement changé. Elles favorisent la mise en œuvre de relations de confiance susceptibles de faciliter l'action commune et d'assumer la prise de risque indispensable au développement du groupe.

Ce socle de valeurs permet aussi de développer des alliances et des partenariats en interne et en externe, indispensables pour produire les ajustements de l'organisation et le développement de nouveaux projets. Socle de valeurs, partenariats stratégiques et développement des compétences apparaissent comme les trois invariants du groupe depuis son origine. Ils en conditionnent son autonomie, son développement et son ancrage dans les territoires.

#### *Positionnement marketing, management participatif et qualité*

La culture collective qui résulte de ce socle de valeurs conditionne fortement le positionnement marketing, le modèle de management et la priorité accordée à la qualité.

L'organisation de l'entreprise et de son développement s'élabore autour d'un produit calibré par le concept du « tout compris » et centré sur la famille. Le prix du séjour intègre toutes les dépenses annexes relatives aux activités et aux services proposés 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 pour renforcer la qualité des liens.

La culture collective fonde également le modèle de management participatif de l'entreprise. La structure hiérarchique est présente et formalisée, mais elle se déploie dans une proximité relationnelle qui favorise la reconnaissance réciproque. Les cadres, le directeur général en première ligne, se déplacent beaucoup sur le terrain, rencontrent les salariés des villages, partagent des temps de convivialité. La distance professionnelle qui se manifeste par le maintien du vouvoiement est couplée à une proximité relationnelle caractérisée par la simplicité et par 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. Il est positionné, dans la tradition de l'éducation populaire, comme un moyen d'émancipation des personnalités 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. En matière de qualité, le groupe, en y associant fortement l'ensemble du personnel, fait aussi le choix d'investir de façon continue plusieurs démarches de normalisation (ISO 9002, ISO 9001) en formalisant ses « process » et en mettant en œuvre une culture de l'évaluation <sup>(2)</sup>. Là encore, la qualité n'est pas seulement fonctionnelle et normative, orientée vers la performance économique, elle est aussi culturelle, dans la mesure où elle est polarisée par la relation entretenue par l'entreprise avec son environnement, ses clients, ses partenaires. Le gain de performance émane comme la résultante d'une vigilance aiguisée en continu. Il ne s'agit pas de maximiser le profit généré *per se*, mais de renforcer le potentiel d'amélioration de chacun dans une dynamique individuelle et collective. Les retours d'évaluation ne sont pas posés comme des jugements, mais comme des axes de progrès. Le management par la qualité permet d'optimiser l'efficacité 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 situer, d'améliorer ou de révéler leur propre potentiel.

#### *L'invention permanente des coopérations stratégiques en externe*

Le deuxième trait de permanence du modèle VCS est la capacité à construire et à renouveler des coopérations et des partenariats stratégiques en externe pour contribuer au développement du groupe. Cette vision stratégique (Hamel, Prahalad, 1995) du rôle clé des partenariats se retrouve dès l'origine du groupe. Ainsi, l'analyse de la constitution du patrimoine de VCS (50 millions d'euros, à raison d'une croissance lente mais régulière) [Maisonasse, 2008], depuis son origine jusqu'à aujourd'hui, fait état de

(2) En 2000, VCS devient la première entreprise européenne de villages de vacances à être certifiée ISO 9001. Le groupe obtient en 2004 le prix régional de la qualité et reçoit en 2006 du ministre de l'Industrie le prix national de la qualité et de la performance (catégorie « Tourisme »), tandis qu'en 2009 il est l'un des six lauréats du Forum de l'innovation organisé par l'Unat et dont le thème est « Valeurs et identité du tourisme associatif à vocation sociale, comment communiquer ? ».

cette capacité sans cesse renouvelée d'inventer le montage du projet de telle manière que VCS conserve son autonomie et qu'il s'inscrive dans son environnement dans des relations partenariales.

Ainsi, les premiers villages naissent d'une rencontre entre l'approche militante développée au sein de l'association et une vision nationale de l'aménagement du territoire portée par la chambre de commerce de Marseille. Le V<sup>e</sup> Plan (1966-1970) se fixe comme objectif de mener de front un essor industriel rapide et le progrès social par un développement des équipements collectifs. 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 déjà 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 – de la toile de fond, du socle des valeurs ou de l'esprit 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 quant à lui 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 pas de fonds propres. Son ingéniosité repose sur la capacité de VCS à valoriser son réseau pour créer les conditions d'un partenariat mobilisant 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) prend appui 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 simple stratégie d'entreprise déclinée en produits à positionner sur des parts de marché. La dimension économique découle d'un jeu d'alliances ancré sur une appréciation réciproque d'enjeux économiques et sociaux. Elle s'inscrit dès le départ dans la perspective d'un développement local et croise la dynamique de réseau. Le crédit accordé à une association ne disposant d'aucune assise est aussi gagné grâce au jeu des relations interpersonnelles de confiance cultivées au sein de ces réseaux.

La plupart des opérations ultérieures reposent sur ce modèle, y compris lorsque l'Etat se désengage du champ touristique et que de nouveaux partenaires apparaissent, telles les collectivités territoriales. L'impartageabilité du patrimoine de l'association et son assujettissement à une approche non lucrative favorisent les alliances avec les acteurs publics. 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'un jeu d'alliances retraduit techniquement et financièrement. VCS consolide son indépendance financière en équilibrant le recours à l'emprunt par des montages juridiques et financiers dont l'efficience repose toujours sur des alliances. Son modèle économique découle de son projet et de sa mise en dynamique au sein d'un panel d'acteurs locaux investis d'une prérogative liée au développement social du territoire.

### *Une politique de formation*

#### *en cohérence avec les fondements de l'éducation populaire*

La politique de formation constitue le troisième invariant de VCS. L'arrivée des professionnels induite par le développement des premiers villages s'accompagne d'un investissement important dans une politique de formation. Cet engagement croise le socle des valeurs partagées au sein de l'association et les besoins en compétences révélés par la complexification du projet. L'intérêt porté à la formation traduit l'importance consacrée au renforcement de l'autonomie des participants. Cette dynamique est en cohérence avec l'éthique ouvrière et les fondements de l'éducation populaire et répond en même temps aux besoins de professionnalisation qui émergent avec le développement. Dès 1972, et de façon renforcée en 1980, la prise en gestion du premier village puis de celui de Montgenèvre s'accompagne d'un partenariat renforcé avec l'Institut national de formation de l'animation et des agents des collectivités (Infac). Le 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. Tout au long de son histoire, on observe à VCS un renforcement continu des compétences, bénévoles ou salariées. Les compétences s'inscrivent dans des pratiques adaptatives dont l'objectif reste la qualité du service et le respect des parties prenantes. Elles ont pour particularité d'être 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, ainsi que par des relations transversales entre niveaux hiérarchiques ou champs d'activité. La valorisation des trajectoires et la possibilité de déployer une carrière au sein de VCS témoignent d'un double registre de légitimité : une légitimité technique, validée par des compétences éprouvées, et une légitimité symbolique ou politique, qualifiée par une capacité à comprendre et à traduire la culture du projet assimilée au fil du temps. Les compétences sont associées à des fonctions, mais elles sont également personnifiées, renvoyées à une historicité toujours singulière, favorisant le développement de compétences distinctives. Après avoir décliné ces invariants, il s'agit maintenant de comprendre comment s'est opérée la transmission du projet tout au long du temps.

### **La transmission du projet : d'un espace de médiation...**

Nous commençons par identifier quels ont été les vecteurs de la transmission en distinguant au sein du groupe la transmission entre ses composantes (association et SA) et au sein de chacune d'entre elles. Nous soulignons l'importance de l'élaboration d'un espace de médiation formel au sein du directoire et du conseil de surveillance de la SA, mais également l'importance du faire ensemble. Puis nous nous interrogeons sur les effets de l'endogénéisation du système de valeurs par la SA.

*Les vecteurs de transmission entre l'association et la SA  
et au sein de la SA : entre espace de médiation et faire ensemble*

Une unité se dégage de la cohésion qui rassemble, autour de valeurs partagées, les salariés actuels de la SA et les fondateurs encore présents dans l'association. Plusieurs générations les séparent, mais ils parviennent à partager une culture du projet dans l'expression de ses contradictions. La mission sociale qui était soutenue par l'Etat et portée par l'association n'est plus assumée par la SA. Pour autant, le positionnement de la SA ne se réduit pas à une stratégie économique centrée uniquement sur le profit, l'ego de ses dirigeants ou l'intérêt financier de ses actionnaires. Il repose sur une conception humaniste centrée sur la qualité du travail et le respect des personnes qui le mettent en œuvre dans l'action quotidienne de la SA. Cette conception fait l'objet d'un échange croisé entre les salariés de la SA et les administrateurs de l'association, dans un cadre formel, mais aussi informel.

Une première forme de transmission a donc déjà eu lieu de l'association vers la SA. Elle prend notamment effet en 2003 par la prise de fonction d'Alex Nicola, directeur général actuel, issu de la vague des premiers salariés. Ayant gravi tous les échelons hiérarchiques en partant du plus bas, il a occupé de multiples postes et conduit la résistance interne ayant mis un terme à la « dérive technocratique ». Il est aujourd'hui identifié et reconnu, avec d'autres salariés, comme dépositaire de la culture du projet, susceptible d'en opérer la traduction, de faire ce lien entre la composante symbolique et la déclinaison économique du projet.

Cette première forme de transmission passe par le canal de la gouvernance et repose sur l'introduction d'un espace de médiation. Il est pour partie le résultat de l'évolution formelle du mode de gouvernance du groupe et de la volonté de régulation du pouvoir. D'abord fondée sur une séparation des pouvoirs, la gouvernance de VCS s'oriente vers un face-à-face contradictoire institutionnalisé par cet espace de médiation où s'opère l'affûtage du projet entre la SA et l'association. Ce face-à-face se déploie dans le directoire et le conseil de surveillance de la SA. Cette gouvernance traduit autant une volonté de coproduction du projet qu'une prise de conscience de la nécessité de maintenir une vigilance collective relative à son interprétation et à la conduite de ses orientations. Pour fonctionner, cet espace institutionnel de médiation suppose un équilibrage des représentations prenant en compte la diversité des points de vue pour favoriser le débat politique

et la polarisation des représentations au service du projet. Cet équilibre en tension s'ancre dans une légitimité qui est le fruit d'une reconnaissance réciproque élaborée sur la base d'un agir collectif partagé. La transmission au sein de la SA est aussi le résultat de l'action collective qui au cœur du modèle de VCS opère l'articulation entre le discours et les actes et favorise le partage du projet. Ce faire ensemble prend sa source dans les modalités de partage initiées au sein des maisons familiales. Il se prolonge dans la culture salariale et le mode de management transposés au sein de la SA. Les entretiens avec les salariés qui se présentent comme des « héritiers » de la culture du projet témoignent de l'importance de ces temps où les bénévoles et les salariés partageaient à la fois la vision du projet et sa traduction concrète par le bais de temps, de gestes et de réalisations partagés. Dans l'action, les oppositions exprimées lors des débats sont dépassées par la solidarité qui se tisse à l'occasion de la vie collective. On peut considérer qu'à ce stade la question de la transmission est endogénéisée au sein des outils de gestion et des pratiques collectives instituées.

#### *Une transmission plus difficile au sein de l'association*

D'un point de vue formel, l'association, en amorçant le renouvellement de ses administrateurs, est entrée de plain-pied dans la question de la transmission sans réussir cependant à poser des règles transparentes dans le cadre d'un processus démocratique. Elle a, d'un côté, considéré la filiation directe comme un outil naturel de transmission : elle a coopté certains des enfants des fondateurs, exprimant une transmission familiale du patrimoine. Elle a, de l'autre, cherché à mobiliser des compétences en lien avec le projet, contribuant à révéler une tension entre la fonction, devenue dominante, de surveillance de l'association sur l'entreprise et la nécessaire refondation du projet associatif, amorcée depuis plus de deux ans, mais encore non aboutie. De fait, le renouvellement du projet associatif vient buter sur deux difficultés. La première est imputable à la SA, qui a développé une modalité idéale du projet associatif et l'a autonomisée dans un rapport marchand. La SA occupe ainsi, à sa manière, le terrain du sens et des valeurs, rendant indispensable un repositionnement associatif en cohérence. La seconde difficulté est directement attribuable à l'association : elle est liée à la tentation de vouloir transmettre le sens du projet sous la forme d'une vérité historique immuable centrée sur une certaine conception de la justice sociale, plutôt que de poser les conditions d'une coproduction renouvelée dans le cadre d'une dynamique collective démocratique et cohérente.

#### **... à un isomorphisme inversé ?**

On identifie donc dans l'histoire de VCS deux modalités dominantes de transmission du projet et du sens. La première s'exprime dans les transformations de la gouvernance et la constitution d'un espace de médiation, favorisant interaction et débats. La seconde est le résultat du faire ensemble et de l'action collective, qui au cœur du modèle VCS sont valorisés comme des ingrédients fondateurs de l'organisation. Ce qui se

transmet relève davantage de l'ordre des processus – les dispositifs formels ou informels qui favorisent l'action collective et le faire ensemble – que de l'ordre d'une conception du sens posée une fois pour toutes, datée et non remise en débat.

La SA a adopté une série des principes qui caractérisait l'association pour construire la mise en œuvre de son activité, son avantage compétitif et développer des projets. Elle a tout d'abord favorisé une culture de l'action collective largement fondée sur l'échange d'informations et sur le débat et a ainsi construit une vision stratégique ; elle a ensuite développé la reconnaissance des compétences et mis l'accent sur la valorisation du travail, notamment en adoptant un principe de répartition des excédents par tiers. Elle a enfin noué des alliances et des partenariats toujours renouvelés, un dispositif central de l'élaboration des projets préservant à la fois l'autonomie du développement de VCS et l'ancrage dans le territoire. Ne peut-on dès lors considérer l'existence d'un isomorphisme inversé (Petrella, Richez-Battesti, 2010) entre l'association et la SA ?

La SA porte en effet une grande part des valeurs de l'ESS. Dans un univers concurrentiel, l'évolution de VCS et la constitution progressive d'un groupe (l'association, la SA et la fondation) se traduisent par le renforcement de la dimension salariale tout en réduisant la composante bénévole. Si tout au long de cette évolution l'exigence de qualité du service se maintient, on observe la disparition du principe de double qualité<sup>(3)</sup> tandis que l'impératif de qualité de projet social en interne se renforce. On assiste ainsi au déplacement de la participation de l'utilisateur vers le salarié. Reste entière la capacité d'innovation et d'ajustement aux besoins, dans un projet orienté vers un modèle de développement soutenable.

### Un modèle VCS

On peut ainsi représenter le modèle VCS à travers le graphique 3 (*en page suivante*), qui souligne l'importance d'un espace de médiation et de débats dans l'articulation des dimensions axiologique et fonctionnelle du groupe. On sort d'une représentation opposant l'association et la SA, pour identifier les moteurs de l'activité. Les outils de gestion sont fortement corrélés dans l'organisation aux valeurs (Rousseau 2007), la performance économique étant considérée comme étant au service des valeurs et du projet et intégrée 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. Enfin, l'élaboration d'espaces de médiation et la priorité accordée aux débats pour affûter le projet et sa réinterprétation, combinés à la recherche du faire ensemble, contribuent à la fois à l'ajustement du projet et à sa transmission. Au sein de ces espaces de

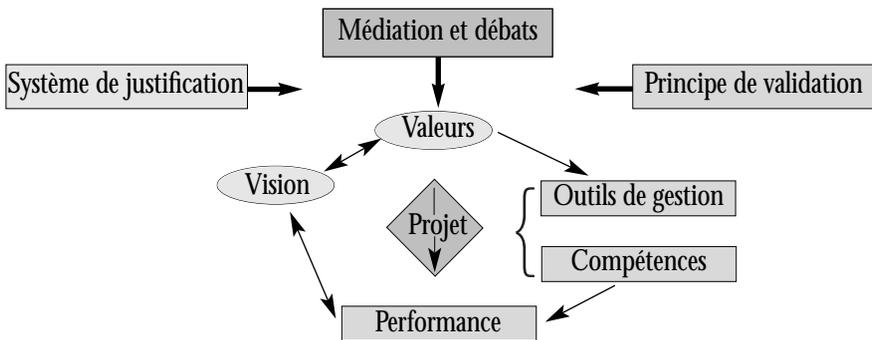
(3) « On entend ainsi le fait que les acteurs sociaux bénéficiaires de l'action entreprise sont également les sociétaires de la structure qui la produit. [...] est fréquent de ne pas trouver d'identité parfaite entre usagers et sociétaires dans les associations [...]. L'affirmation de la double qualité comme principe central de l'économie sociale équivaut ici à fixer comme horizon politique – ou comme objectif – la participation des bénéficiaires au membership (c'est-à-dire une appartenance participative à la structure). Inversement, elle permet également de considérer que, lorsque ce membership n'est pas recherché, l'association ne peut pas être considérée comme appartenant à l'économie sociale » (Draperi J.-F., « Double qualité », in *L'économie sociale de A à Z, Alternatives économiques*, « Pratique », n° 22, 2006).

médiation, un processus de traduction (Callon, Lascoumes, Barthe, 2001) s'opère pour construire l'imbrication du politique et de l'économique dans un projet toujours en mouvement.

*Le projet associatif approprié par la SA ?*

Cependant, l'appropriation du sens et des valeurs et leur adaptation aux contraintes de l'entreprise par la SA posent la question de la place de l'association. En créant une structure à vocation économique dont elle est restée propriétaire, l'association a fait le choix de prolonger son projet initial au sein de la SA et a induit un positionnement original de l'entreprise. Toutefois, les administrateurs de l'association ne sont pas appelés à intervenir dans la gestion quotidienne de l'entreprise au risque de générer des conflits d'ingérence. Les salariés de la SA n'ont, quant à eux, aucune représentation au sein des instances de l'association. L'espace de médiation institutionnelle favorise les échanges d'information et stimule les débats, mais maintient les spécificités fonctionnelles. Dans le même temps, l'ancrage marchand de la SA introduit une rupture avec l'objet de l'association au regard des limites qu'il pose. L'application du principe de réalité assumé par l'entreprise participe d'une tension irréductible entre l'idéal de l'association et la formalisation opérationnelle conduite par la SA. La création de cette dernière induit par ailleurs la naissance d'un objet propre, qui bien que lié à celui de l'association ne l'épouse pas entièrement : il n'en est qu'une déclinaison. De surcroît, la SA a développé les conditions de son autonomie. Elle est devenue maître de son propre projet, actrice de son développement et dispose des compétences et des moyens d'une autonomie de décision. Quelle peut devenir alors la nature de sa relation avec l'association ?

**Graphique 3**  
Le modèle VCS



Source : élaboration par les auteurs.

## Conclusion

Dans ce modèle hybride d'organisation et de gouvernance, on observe la capacité de l'entreprise à faire d'un socle de valeurs la base du projet et de son développement. Dans le même temps, on souligne l'importance accordée au travail et aux relations du travail, tandis que le bénévolat s'effrite en quête de sens pour son projet. Contrairement à une lecture simpliste qui pourrait être faite de ce modèle *a priori* associé au postulat de la convergence vers un modèle capitaliste, le sens n'est pas du seul côté de l'association, il s'est diffusé dans la SA et façonne son modèle de gestion. Les qualités qui se dégagent du projet, sa cohérence, son efficacité, sa vitalité relèvent des multiples interactions entre l'association et la SA, au sein de la SA et avec les partenaires externes. La fertilisation réciproque émerge donc d'une conjonction de contradictions. Le projet opère une alchimie permettant d'intégrer la contradiction en la dépassant. Il ne l'élimine pas, il l'englobe. Aussi perçoit-on l'importance de la (re)définition de son projet pour l'association, d'autant que la fondation se met en place. Le terme « hybride » pour caractériser l'organisation et la gouvernance traduit donc bien l'idée selon laquelle la SA et l'association se nourrissent mutuellement dans la réalisation du projet. L'hybridation exprime de fait l'idée selon laquelle ce métissage, rendu possible par l'existence d'organisations différentes et encadré par une gouvernance affûtée, tend à dépasser les frontières organisationnelles et fonctionnelles pour révéler et renforcer les ressorts de l'action et de sa transformation dans le groupe.

Dans le même temps, dans ce modèle où la SA s'est emparée du projet et a endogénéisé le système de valeurs à l'origine porté par l'association, l'association peine à (re)trouver sa place, ce qui contribue à fragiliser le modèle et exprime une certaine instabilité. Le risque est alors celui d'une disparition progressive de l'association et de la perte d'effectivité de la dynamique association-SA, pourtant au fondement de l'hybridation. Dans ce contexte, la SA pourrait-elle maintenir durablement son socle de valeurs comme expression de son projet et moteur de son organisation? Le pourrait-elle, confrontée à un changement à terme de son équipe dirigeante?

Au-delà de la question de l'instabilité de ce modèle hybride, l'expérience de VCS nous semble une déclinaison originale d'un principe de démocratie économique porté par un modèle de gouvernance atypique. Son histoire illustre le fait que débats, compromis et partenariats caractérisent un processus opératoire, et pas seulement un principe moral, qui s'apprécie dans ses usages. De ce point de vue, nos observations viennent conforter l'importance de comprendre comment s'opère la fabrique du sens (Rousseau, 2004) et les processus qui fondent sa transmission. Elles soulignent le rôle d'un espace de médiation dont la caractérisation reste à approfondir. ●

## Bibliographie

**Berry M.**, 1983, *Une technologie invisible, l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, CRG Paris, Hal-SHS.

**Caire G.**, 2005, « Le tiers secteur, une troisième voie vers le développement durable? L'exemple des ambitions et des difficultés d'un autre tourisme », colloque ISTR-Emes, « Concepts of the third sector, the European debate », Paris, 27-29 avril.

**Callon M., Lascoumes P., Barthe Y.**, 2001, *Agir dans un monde incertain, essai sur la démocratie technique*, Seuil, « La couleur des idées ».

**Di Maggio, P. J., Powell W. W.**, 1983, « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, avril, p. 147-160.

**Dumazedier J.**, 1972, *Vers une civilisation des loisirs*, Seuil.

**Enjolras B.**, 1996, « Associations et isomorphisme institutionnel », *Recma*, n° 261, p. 66-77.

**Froidure J.**, 1997, *Du tourisme social au tourisme associatif : crises et mutations françaises du tourisme*, L'Harmattan.

**Hély 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.), *La gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*, Erès.

**Hamel G., Prahalad C. K.**, 1995, *La conquête du futur*, Interéditions.

**Hoareau C., Laville J.-L.**, 2008, *La gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*, Erès.

**Laville J.-L.**, 2008, « La gouvernance au-delà du déterminisme économique », in Hoareau C., Laville J.-L. (dir.), *La gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*, Erès.

**Maisonnasse J.**, 2008, « Les Villages Clubs du soleil, une organisation bicéphale : analyse des interactions entre association et SA », mémoire de master RH-ESS, université de la Méditerranée.

**Morando S.**, 2007, « Des valeurs en partage », rapport de stage, M2 RH-ESS, université de la Méditerranée.

**Moreau J.**, 1982, *Essai sur une politique de l'économie sociale*, Ciem, Paris.

**Oswald P., Richez-Battesti N.**, 2007, « Les valeurs en question », synthèse du séminaire de travail, VCS, Place, université de la Méditerranée.

**Petrella F., Richez-Battesti N.**, 2010, « Démarches qualité et économie sociale et solidaire : entre innovation et isomorphisme? Le cas des services à la personne en France », document de travail, Lest.

**Richez-Battesti N.**, 2008, « Gouvernance hybride et services d'intérêt général en France », in Enjolras B. (dir.), *Régimes de gouvernance et intérêt général dans le domaine des services sociaux et de santé*, Peter Lang, 2008.

**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'économie financière, mars 2007.

**Rousseau F.**, 2007, « L'organisation militante », *Recma*, n° 303, p. 44-65.

**Unat**, 2004, « L'apport social du tourisme associatif dans les territoires », étude pour le Conseil national du tourisme, Paris.