



**HAL**  
open science

# La dimension collective des dispositifs de gestion : le cas de deux réseaux territoriaux dans les secteurs du tourisme social et des services à la personne

Julien Maisonnasse

## ► To cite this version:

Julien Maisonnasse. La dimension collective des dispositifs de gestion : le cas de deux réseaux territoriaux dans les secteurs du tourisme social et des services à la personne. Editions et presse universitaire de Reims. Formes et fondements de la créativité dans l'Économie Sociale et Solidaire,, 2016, 978-2-37496-015-9. halshs-01420981

**HAL Id: halshs-01420981**

**<https://shs.hal.science/halshs-01420981v1>**

Submitted on 21 Dec 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **La dimension collective des dispositifs de gestion : le cas de deux réseaux territoriaux dans les secteurs du tourisme social et des services à la personne**

Maisonnasse Julien,  
Maître de Conférences  
julien.maisonnasse@univ-amu.fr  
Aix Marseille Univ, CNRS, LEST,  
Aix-en-Provence, France

## **Introduction**

Les lieux de production sont traversés par une vague de rationalisation économique inspirée par la doctrine du libre-échange. Cette rationalisation s'est d'abord développée au sein des organisations lucratives pour se diffuser par la suite dans les organisations publiques, à travers le *New Management Public* (Bezes, 2007) et les organisations de l'économie sociale et solidaire (Baile et Dupuy, 2012). Cette rationalisation a entraîné le développement de discours et de pratiques de gestion visant un fort degré d'efficacité et d'efficience économique qui engendrerait une société « malade de la gestion » (de Gaulejac, 2005) composée d'organisations atteintes de « gestionnisme » (Detchessahar et Grevin, 2009).

Cette évolution se traduit par la diffusion de pratiques de gestion recouvrant l'aspect d'un chemin inéluctable à suivre. Dans le cas des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) plusieurs travaux ont montré un risque d'isomorphisme des pratiques organisationnelles sur le modèle de l'organisation lucrative ou de l'organisation publique (Petrella et Richez-Battesti, 2012). Or, ce champ dispose d'une histoire propre marquée par des spécificités institutionnelles (Laville, 2012). Ainsi, tiraillées entre leur caractère militant porteur d'un projet social et la nécessité de prendre un aspect gestionnaire pour répondre aux évolutions de leur environnement, les organisations de l'ESS se retrouvent à devoir développer des outils de gestion permettant de contrôler et de développer l'activité économique (Rousseau, 2004).

Dans ce processus, qui conduit les organisations de l'ESS à se doter de dispositifs de gestion pour faire face aux évolutions de l'environnement, les réseaux jouent un rôle de plus en plus prégnant. Ils occupent la fonction de tiers permettant la co-construction des dispositifs de gestion (Maisonnasse et al., 2013) et ainsi le renforcement des liens entre les membres du réseau.

Nous nous intéressons dès lors dans ce chapitre au caractère collectif que peuvent prendre les dispositifs de gestion dans le double mouvement qui vise à doter les organisations de tels dispositifs et à renforcer la coopération au sein des réseaux. Nous focalisons notre analyse sur les réseaux de type réseau territorial d'organisations. Ehlinger, Perret et Chabaud les définissent comme un « ensemble coordonné d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production » (2007, p.156). À la suite de Hatchuel et Weil (1992) nous entendons par dispositif de gestion un agrégat particulier composé d'un « substrat formel » porteur d'une « philosophie gestionnaire » et « d'une vision simplifiée des relations organisationnelles ».

Afin de guider notre réflexion, nous avons recours à la théorie de l'acteur-réseau. Nous cherchons à mettre en lumière les conditions permettant à un dispositif de gestion de devenir un dispositif d'intéressement. Ce concept correspond à l'ensemble des dispositifs qui donnent corps aux actions mises en place pour imposer et stabiliser un réseau sociotechnique (Callon, 1986). L'intérêt de rapprocher ces deux concepts est d'éclairer la dimension potentiellement collective et collaborative des dispositifs de gestion.

Notre accès au réel est médiatisé par l'analyse de deux réseaux territoriaux d'organisations présents en région Provence-Alpes-Côte d'Azur : le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, qui regroupe les acteurs du tourisme associatif et de territoire ; et le Pôle Services à la Personne, qui regroupe les acteurs du secteur des services à la personne. Ces deux réseaux ont été retenus car ils sont fortement présents dans le champ de l'économie sociale et solidaire à travers leurs membres et leurs inscriptions historiques, permettant de mettre en lumière le processus étudié. Cependant, si la majorité des membres de ces réseaux sont des organisations de l'ESS, des organisations lucratives sont également adhérentes, faisant dès-lors de ces réseaux des espaces d'échange entre les organisations de l'ESS et les organisations à but lucratif.

Un argumentaire en trois temps guide notre réflexion. Nous mettons en évidence que les structures associatives des secteurs du tourisme social et des services à la personne doivent faire à une évolution de l'environnement impliquant le recours aux dispositifs de gestion. Ensuite nous proposons une lecture de nos deux cas à partir de la théorie de l'acteur-réseau. Enfin, nous proposons à la discussion d'envisager les dispositifs de gestion comme des dispositifs d'intéressement en montrant les conditions nécessaires pour que ce glissement se réalise et l'intérêt que cela apporte.

## **Un environnement en évolution : le développement de la dimension gestionnaire**

Les secteurs du tourisme social et de l'aide à domicile connaissent une similitude dans leur évolution depuis les années 1950. Construit à l'origine à partir d'une logique d'entraide et de solidarité, ils connaissent depuis les années 1980 le développement d'une logique marchande qui les amène à développer leur dimension gestionnaire.

### **Le secteur du tourisme social**

L'Union Nationale des Acteurs du Tourisme (UNAT) définit le tourisme social comme « un tourisme humaniste qui soit vecteur de lien et de mixité entre les populations touristiques et locales ; un tourisme équitable dans la répartition des revenus, l'utilisation des ressources et de l'accès pour tous ; un tourisme soucieux de son empreinte écologique protégeant l'environnement local et planétaire et préservant l'équilibre des écosystèmes »<sup>1</sup>.

Au début des années 1960 la question du tourisme vient à l'ordre du jour des politiques publiques. L'objectif est de soutenir le développement des équipements collectifs de tourisme, afin de réduire les inégalités sociales, entre ceux qui peuvent partir en vacances et ceux qui ne peuvent pas. Un budget important est alloué aux structures associatives afin de construire des centres de vacances. À partir du milieu des années 1980, le rôle des pouvoirs publics évolue. Les aides publiques pour le tourisme sont de plus en plus dirigées du côté de la demande. Dans ce cadre, les organisations associatives ne bénéficient plus d'un avantage, comparativement aux organisations lucratives.

Cette évolution de l'environnement rejaiilli sur le modèle organisationnel des opérateurs. Durant la première phase, le modèle prépondérant est celui de l'association propriétaire d'un ou plusieurs centres d'hébergement et repose sur une gestion bénévole et militante. Le but premier est de permettre au plus grand nombre de partir en vacances. Dans ce contexte la question de la gestion de ces équipements n'est pas première.

À partir des années 1980, les dimensions gestionnaire et marchande prennent de l'ampleur. Des tensions se font alors jour au sein des structures afin de pouvoir acquérir ou créer de nouveaux hébergements pour développer leur activité et rénover leurs bâtiments pour satisfaire, à la fois

---

<sup>1</sup> UNAT, accessible sur <http://www.unat.asso.fr/nos-valeurs/tourisme-social-et-solidaire>

à la clientèle et à la réglementation. Certains opérateurs se regroupent, d'autres font faillites et une minorité change de forme juridique en devenant des entreprises lucratives. Ces mouvements perdurent encore aujourd'hui. Quelle que soit la situation, le projet social s'affaiblit (Richez-Battesti et Oswald, 2010) entraînant une crise de sens au sein de ces structures du fait de leur passage d'un système associatif militant à un système associatif gestionnaire (Rousseau, 2004). Les bénévoles sont de moins en moins nombreux et concentrés dans les organes de gouvernance et les salariés de plus en plus nombreux, hiérarchisant de plus en plus ces organisations.

### **Le secteur des services à la personne**

Ce secteur d'activité regroupe deux grandes familles de métiers qui se sont développées indépendamment mais que les pouvoirs publics ont rapprochés. Ainsi une grande part des services compris dans le secteur des services à la personne concerne une famille composée de deux métiers : aides ménagères et aides à domicile pour des publics fragiles (Jany-Catrice, 2008). Au cours des trente glorieuses, les pouvoirs publics vont investir ce champ en développant une offre publique orientée sur les services sociaux. La seconde famille de métiers est celle des « services au domicile » (Jany-Catrice, 2008) qui comprend l'ensemble des activités issues de l'externalisation des tâches domestiques au sein d'un foyer.

Dans les années 1990, à partir de la notion de services de proximité, la notion de services à la personne émerge avec un rapport réalisé, en 1994, par le Comité de Liaison des Services, organe du Conseil National du Patronat Français. Ce rapport préconise la mise en place d'ajustements à la fois du côté de l'offre et de la demande afin de développer un marché concurrentiel. Le Plan de développement des services à la personne, dit « Plan Borloo », donne naissance à ce secteur d'activité en 2005 et s'inscrit dans cette logique en cherchant à solvabiliser la demande et à structurer l'offre. Ces évolutions entraînent un isomorphisme institutionnel coercitif qui donne lieu à trois formes de banalisation (Jany-Catrice et Lefebvre, 2012). La première forme de banalisation concerne la mise en marché de l'action sociale. La deuxième est relative à l'homogénéisation des services à la personne. La troisième concerne l'acte de consommation des services. Ces trois banalisations rejaillissent sur les organisations prestataires de services. Historiquement, les structures associatives ont été pionnières dans l'identification des demandes sociales (Laville, 2008). Cependant, ce processus de banalisation contribue à niveler les spécificités entre les prestataires de services. Dans ce cadre, les organisations associatives sont contraintes d'avoir recours à des logiques de production des services issues des logiques industrielles (Debonneuil, 2008 ; Perrat et Puissant, 2009) et doivent avoir recours de plus en plus souvent à des dispositifs de gestion.

Dans ces deux secteurs d'activités, nous constatons une évolution de l'environnement qui a vu se développer la mise en marché des services et le développement de la concurrence avec les acteurs de l'économie lucrative. Ce phénomène a conduit les organisations de l'ESS à développer la dimension gestionnaire de leur activité. La dimension gestionnaire s'est traduite par le recours de plus en plus régulier à des dispositifs de gestion, tableurs, procédure, référentiels qualitatifs, issus du secteur marchand.

Dans le même temps, la logique résiliaire s'est développée, soit à l'initiative des acteurs du secteur, soit à l'initiative des pouvoirs publics, dont le but de favoriser la reconnaissance des acteurs, de coordonner des modalités de développement, de développer les capacités d'intervention...

### **Le développement des deux réseaux territoriaux d'organisation éclairé par la théorie de l'acteur-réseau**

Les réseaux territoriaux d'organisations se situent à l'interface de l'environnement et de l'organisation. Leur rôle consiste à fédérer leurs membres afin de leur permettre d'obtenir un gain individuellement inatteignable. Ils constituent dès lors un lieu de rencontre où les membres vont pouvoir confronter leurs représentations de l'environnement. Le recours à la théorie de l'acteur-réseau nous permet d'analyser les tensions en présence au sein de l'environnement et entre les organisations afin d'identifier le rôle que les dispositifs de gestion peuvent revêtir.

### **Une approche par la théorie de l'acteur-réseau**

Le cadre théorique de l'acteur-réseau permet d'identifier comment une diversité d'acteurs entre en interaction. Cette théorie retient une diversité de concept. Nous en retenons six afin de ne pas complexifier notre propos : le réseau sociotechnique, la traduction, la problématisation, le point de passage obligé, le dispositif d'intéressement et la controverse.

La théorie de l'acteur-réseau propose d'envisager chaque entité dans sa double nature à la fois point et réseau (Callon et Law, 1997). Une entité peut prendre la forme d'un acteur, d'un énoncé ou encore d'un artefact. Elle est point lorsqu'elle est stabilisée, c'est-à-dire quand elle constitue une boîte noire. Afin de comprendre la construction de la ponctualisation, la théorie de l'acteur-réseau invite à appréhender les entités comme des réseaux, c'est-à-dire comme un « ensemble de relations associant une grande variété d'éléments hétérogènes » (Callon et Law, 1997, p.103). Les réseaux sont sociotechniques car ils associent des éléments de nature sociale et technique. Nous considérons chacun des deux RTO analysés comme un réseau sociotechnique. L'articulation des acteurs au sein des réseaux sociotechniques se fait à travers le processus de traduction. Le concept de traduction est emprunté à Serres (1974) qui le définit comme le mécanisme de transformation d'ensembles d'éléments afin de les rendre intelligibles pour autrui. La traduction implique un changement de forme afin de permettre une convergence des acteurs. Elle correspond à une transformation « [d'] un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé particulier » (Callon 1974-1975, p.119). La problématisation correspond à l'identification de problèmes regroupés sous la formulation d'une ou plusieurs questions liées. L'identification des problèmes va permettre de définir les acteurs concernés (Callon, 1986). Elle va mettre les acteurs en situation de coopération (Drevet, 2011) ce qui pourra donner lieu à un début de convergence. Celle-ci passe par la définition de points de passage obligés qui constituent le partage d'une représentation (Callon, 1986), mais qui contraignent dans le même temps les acteurs (Lascoumes, 2010), du fait de la modification de leur propre énoncé problématique.

Le processus de traduction se structure à travers les controverses qui le parcourent. Une controverse représente « toutes manifestations par lesquelles est remise en cause, discutée, négociée ou bafouée, la représentativité des porte-paroles » (Callon, 1986). Ainsi, elle donne lieu à des discussions au sein desquelles des idées divergentes vont être exposées et s'entrechoquer. Elles sont à la fois porteuses du sens et du contenu, en tant qu'elles avalisent les faits, leurs usages et leurs formes d'existence, des réseaux analysés (Drevet, 2011).

Nous allons, pour chacun des deux RTO analysés, identifier quelle réalité ces concepts ont pris.

#### *Methodologie*

Les données utilisées dans cette communication ont été recueillies dans le cadre de notre thèse de doctorat<sup>2</sup>. Nous avons eu recours à trois techniques de collecte des données : des entretiens, des observations et l'analyse de documents.

---

<sup>2</sup> Maisonnasse J., « Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations : une analyse à partir de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée - LEST CNRS UMR 7317, novembre 2014.

Nous avons réalisé vingt-sept entretiens directifs avec des responsables des organisations adhérentes au Pôle Services à la Personne portant sur l'organisation de l'activité et la qualité de l'emploi. Neuf entretiens semi directifs ont été effectués auprès de cinq salariés du Pôle Services à la Personne et sept auprès de cinq salariés du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres. Nous avons réalisé des observations au cours d'accompagnements collectifs à la gestion des compétences, dont sept réunions collectives au sein d'accompagnements réalisés par le Pôle Services à la Personne et dix réunions collectives au sein d'accompagnements réalisés par le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres. Nous avons également retenu cent quarante-sept documents dont soixante-treize émanant du Pôle Services à la Personne et soixante-quatorze émanant du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres.

### **Le Pôle Services à la Personne et le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres : une création relevant d'une même logique**

Le Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur a créé en 2006 le label Pôle Régional d'Innovation et de Développement Économique Solidaire (PRIDES). Par ce label le Conseil Régional entend encourager l'organisation en réseau des acteurs intervenant sur un même secteur d'activité. Les PRIDES interviennent en soutien aux entreprises sur cinq thématiques : l'innovation ; le développement à l'international ; l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ; la formation, qualification et valorisation des ressources humaines ; et la responsabilité sociale des entreprises.

Le Pôle Services à la Personne a été créé sous statut associatif en janvier 2007 dans l'objectif d'obtenir une labellisation « PRIDES ». L'association résulte de la réunion de dix-huit acteurs. La Chambre Régionale d'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) PACA est à l'origine du projet. Au début de l'année 2014, le pôle regroupait près de cent-cinquante membres parmi lesquels des prestataires de services à la personne, des fédérations, des plateformes de services, des syndicats, des organismes financiers (banques, émetteurs de CESU...), des organismes de développement économique. La grande majorité des membres sont des associations. Il est composé d'une équipe technique de six salariés, qui assure l'animation du réseau.

Le Pôle Tourisme de Territoire – Carac'Terres a également vu le jour dans le but d'être labellisé « PRIDES ». L'association a été créée en 2008 et a cessé son activité en 2013 suite au non renouvellement du label par le Conseil Régional. Il regroupait des organisations prestataires de services touristiques, dont une majorité positionnée sur l'hébergement, et issus de la branche du tourisme sociale. L'UNAT-PACA, la fédération dominante du secteur, a joué un rôle central dans le développement du réseau. Ce pôle avait également une équipe technique, composée de trois à quatre salariés, en charge de l'animation du réseau.

### **Deux processus de traduction aux résultats différents**

Au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, le processus de traduction n'a pas été finalisé ce qui n'a pas permis d'aboutir à la convergence de l'ensemble des acteurs. À l'inverse, au sein du Pôle Services à la Personne le processus de traduction a donné lieu à la convergence des acteurs.

#### *Une traduction incomplète au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres*

Afin de construire la convergence entre l'ensemble des acteurs, le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres a formulé une première problématique qui prenait la forme suivante : comment s'organiser afin de capter les ressources proposées par le Conseil Régional PACA ? Cette première formulation a pu regrouper l'UNAT-PACA, les premiers adhérents principalement composés de structures d'hébergement adhérentes à l'UNAT-PACA, et le Conseil Régional. À partir de là, un point de passage obligé a été franchi avec la création du Pôle Tourisme de

Territoire-Carac'Terres. Il est devenu un lieu de rencontre et d'échange rassemblant plus d'acteurs. Cependant, il a peiné à formuler une problématique partagée. Une problématisation s'est développée : comment réaliser notre activité en gardant notre spécificité associative en étant sur un marché concurrentiel ? Cette problématisation s'est appuyée sur le chaînage suivant :

- Le tourisme social et associatif ne peut continuer à exister sans se développer ;
- le développement passe par la consolidation du secteur du tourisme de loisirs et de vacances ;
- la consolidation doit se faire par la concertation entre les acteurs du territoire ;
- la concertation permet la promotion d'une offre équilibrée ;
- l'offre équilibrée doit se faire au regard de la saisonnalité et de la diversité des produits ;
- la saisonnalité et la diversité des produits peuvent être mieux appréhendées par la commercialisation et la formation du personnel ;
- la commercialisation et la formation du personnel passent par une professionnalisation des structures ;
- la professionnalisation passe une mutualisation des moyens au sein du territoire.

Ce chaînage a été élaboré par la direction et la présidence du réseau. Il s'est appuyé sur la vision de l'UNAT-PACA. À travers cette chaîne de traduction, le but a été de passer d'un problème global, la survie du tourisme social et associatif, à un problème concret, l'amélioration de la commercialisation et de la formation du personnel des structures présentes en région PACA. Cette problématisation s'est appuyée sur la notion de territoire. Le territoire est considéré comme le dénominateur commun permettant de dépasser les clivages et de réunir l'ensemble des acteurs. Ainsi, le territoire a été envisagé comme un point de passage obligé par les promoteurs du chaînage problématique mais il a échoué.

En l'absence de point de passage obligé, le chaînage n'a pas permis d'associer l'ensemble des acteurs membres du réseau. Ceci résulte de l'existence d'une controverse qui n'a pas pu être dépassée. Cette controverse s'est cristallisée autour de la question « qu'est-ce que le tourisme social ? ». Cette question se retrouve au-delà du réseau au et repose sur la définition même de ce qu'il est. Ainsi des acteurs le définissent comme un moyen de produire un service qui s'appuie sur le système associatif tandis que d'autres mettent l'accent sur les caractéristiques de ceux qui reçoivent le service (Maisonasse, 2014). Cette controverse s'est transposée au Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres. Ainsi, bien que les membres du réseau se rattachent aux mêmes valeurs fondatrices du tourisme social, il y a eu un décalage dans l'interprétation de ces valeurs. Le décalage se situe globalement entre les structures de taille importante, l'UNAT-PACA et le Conseil Régional d'un côté et les structures de taille restreinte d'un autre côté.

#### *Une traduction renforçant le Pôle Services à la Personne*

La convergence de l'ensemble des acteurs au sein du PSP a pu être renforcée par l'identification d'un problème concret réunissant l'ensemble des actants. Ce problème a trait aux évolutions de la réglementation. Ces dernières concernent ainsi l'ensemble des acteurs, avec cependant des répercussions et des attentes différentes. Une problématisation réunissant l'ensemble des acteurs a pu prendre la formulation suivante : Comment permettre le développement des structures au sein du secteur des services à la personne dans un environnement réglementaire évolutif ? De cette problématisation, l'enchaînement logique suivant a été établi :

- les évolutions réglementaires impliquent de modifier la production des services au sein des structures ;
- la modification de la production repose sur une diversification de l'activité ;
- la diversification de l'activité implique de revoir le projet de l'organisation (projet associatif - stratégie) ;
- le projet de l'organisation doit s'appuyer sur la qualité du service et de l'emploi ;

- la qualité du service et de l'emploi repose sur la mise en place d'un processus de professionnalisation du secteur, des organisations et de l'emploi
- le processus de professionnalisation du secteur, des organisations et de l'emploi passe par une mutualisation des moyens et une coopération entre les acteurs du territoire.

Plusieurs controverses ont émergé au sein du Pôle Services à la Personne et ont ainsi donné lieu à des espaces de négociation au sein de ce réseau sociotechnique. Ces controverses sont imbriquées les unes dans les autres et sont relatives à la nature des organisations pouvant exercer dans le champ de l'aide à domicile, au fonctionnement même du secteur des services à la personne ou encore à la question de l'évaluation de la qualité ou à la détermination de la professionnalisation. Ces controverses opposent principalement deux groupes d'acteurs. L'un est composé des « fédérations », des « prestataires de services d'aide à domicile », et de la « CRESS PACA ». Le second est composé du « Conseil Régional » et des « prestataires de services au domicile ».

La controverse relative à la nature des organisations pouvant exercer dans le champ de l'aide à domicile, oppose ces deux groupes d'acteurs sur la question du statut des organisations. Le premier groupe considère que le statut associatif est le seul à même de garantir un service de qualité sur ce champ d'activité. Le second groupe considère à l'inverse que le statut n'est pas déterminant est que la qualité du service ne peut qu'être améliorée par le développement de la concurrence qui permettra de sélectionner les prestataires les plus pertinents.

Cette controverse rejaille ainsi sur la manière de concevoir l'activité. Les acteurs du premier groupe défendent une vision du service s'appuyant sur les notions d'aide et de solidarité, les seconds actants entendent développer les services en suivant une logique d'industrialisation en augmentant la productivité. De là émerge la question de l'évaluation de la qualité. Les acteurs du premier groupe considèrent que cette évaluation repose sur la participation des représentants de l'intérêt général, c'est-à-dire les pouvoirs publics tandis que les acteurs du second groupe promeuvent une évaluation de la qualité à travers une logique de marché.

Afin de dépasser ces oppositions et donner lieu à une convergence, le Pôle Services à la Personne a réussi à établir à faire converger les acteurs sur un point de passage obligé. Ce dernier a pris la forme d'énoncés comme celui-ci : « Le Pôle Services à la Personne a pour ambition de soutenir la création d'emplois durables et le développement économique, de promouvoir une offre de services de qualité, construite sur des valeurs de solidarité et de responsabilité sociale et environnementale »<sup>3</sup>. Cet énoncé est le fruit d'échanges au sein de réseau et d'un travail de traduction opéré principalement par la directrice. À travers cet énoncé, l'ensemble des acteurs se trouvent concernés par le Pôle Services à la Personne. La question des valeurs est traitée sous l'angle de la solidarité, mot repris dans l'acronyme de PRIDES, et de responsabilité sociale et environnementale qui constitue un point de rencontre entre les valeurs de l'économie sociale et solidaire et celles du marché concurrentiel.

## **Discussion : du dispositif de gestion au dispositif d'intéressement**

Les dispositifs de gestion peuvent revêtir la forme de dispositif d'intéressement au réseau sociotechnique mais cela implique la conjonction de plusieurs facteurs.

### **Les dispositifs de gestion comme dispositif d'intéressement**

Que ce soit au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres ou du Pôle Services à la Personne, des dispositifs d'intéressement ont été mis en place. Cependant, au sein du premier ceux-ci n'ont pu être opérants à l'inverse du second.

---

<sup>3</sup> Document « PRIDES Services à la Personne en Région PACA - Bilan - 2007-2010 » édité par le Pôle Services à la Personne.



### *Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres : un dispositif d'intéressement inopérant*

Au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres des dispositifs de gestion ont été mis en place avec le but d'intéresser les membres au réseau. Ces dispositifs visaient à raffermir les liens entre les acteurs afin que la problématisation soit partagée et ainsi dépasser les controverses. Nous pouvons retenir le dispositif de gestion : portail Internet « Destination-Sud-Vacances ».

Le portail Internet permettait à la personne qui s'y rendait de prendre connaissance de l'offre de services touristiques présente en région PACA et de réserver son séjour. Seuls les adhérents au Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres étaient référencés. Ce dispositif devait répondre à la chaîne logique de traduction : il donnait une visibilité à l'ensemble des membres du réseau en établissant des liens, en proposant une cohérence puisque chaque structure était présentée de la même manière et il devait permettre d'accroître leur activité commerciale. De plus, il devait permettre de développer d'autres services proposés d'accompagnement individuel à la constitution de nouveaux produits touristiques et d'une offre touristique structurée.

Cependant, le portail n'a pas suscité l'enthousiasme des membres parce qu'il a été créé à partir d'une hypothèse erronée : les prestataires de services cherchent des outils de commercialisation. « *Le problème qui se pose, est que les grosses structures disposent déjà de leur propre centrale de réservation et sont référencées sur d'autres portails, tandis que les petites structures veulent savoir qui vient chez elles. Elles veulent un contact avec le client avant son arrivée* » (directeur du pôle). À ceci s'ajoute le fait que les divergences inhérentes aux valeurs du tourisme social se sont retrouvées dans son usage. « *Par chance, mon association n'a pas à être référencée<sup>4</sup>. Mais quand j'ai vu le papier qu'il fallait remplir [pour être référencé] je me suis demandé si on était dans du tourisme social. Il demande une « une description du produit », quelle est la « clientèle »... Nous, nous n'avons pas un produit, nous avons un projet de solidarité, nous n'avons pas des clients mais des voyageurs. Les mots, c'est important, ça dit beaucoup sur la manière dont on voit les choses* » (Président d'une association de taille restreinte). Ainsi, ce dispositif de gestion a révélé les divergences entre les actants plutôt que de créer une convergence.

Ce dispositif a cristallisé les divergences entre les acteurs. Pour le groupe d'acteurs constitué des structures de taille importante, de l'UNAT-PACA et du Conseil Régional, cet outil est perçu comme nécessaire au développement des structures. Il doit permettre aux structures de taille restreinte adhérentes de se développer en suivant l'exemple des structures de taille plus importante. Or, pour les premières ce dispositif contribue à uniformiser le tourisme social sur le modèle du tourisme marchand et ne répond pas à leur attente. « *Tout ce que me propose Carac'Terres, c'est du marketing et de la commercialisation, mais j'suis pas là pour vendre des voitures. Moi j'organise des séjours de vacances pour des personnes en difficulté, je fais de l'accompagnement et je travaille sur la mixité sociale. J'fais pas du remplissage* » (Directeur d'une association de taille restreinte).

Ce dispositif de gestion a été imposé à l'ensemble des membres, cependant les acteurs promoteurs de ce dispositif ne bénéficiaient pas de suffisamment d'autorité pour que cela soit effectif. Ainsi, la tentative d'intéressement a échoué.

### *Le Pôle Services à la Personne : des dispositifs d'intéressement opérants*

Le Pôle Services à la Personne a mis en place tout un ensemble de dispositifs de gestion. Nous pouvons retenir un procédé utilisé en amont des dispositifs d'intéressement, reposant sur un principe de neutralité, qui consiste à ne pas faire référence directement à l'économie sociale et solidaire afin d'éviter un clivage entre les membres du réseau.

---

<sup>4</sup> Cette association organise des séjours de tourisme solidaire dans des pays situés sur le continent africain, ainsi, bien que son siège soit en région PACA ses services ne concernent pas des touristes séjournant dans la région.

En dispositif de gestion, nous pouvons retenir les « Ateliers de la compétence », qui constituent un accompagnement à la gestion des compétences à travers la réalisation d'un diagnostic et d'un plan d'actions. Ils ont concerné plus de cinquante organisations prestataires de services adhérentes au réseau. Les participants trouvent en cette démarche une réponse à des problèmes concrets relevant de la gestion des ressources humaines, en accédant à une méthode et des tableurs. L'intéressement se fait par le biais des principes de la démarche qui sont relativement souples, dans le sens où ils permettent une diversité de configurations dans l'élaboration du diagnostic et du plan. La démarche s'appuie sur une grille d'analyse qui est fournie et présentée comme permettant d'interroger certains points de l'organisation en fonction des besoins de chacun. Cette grille, initialement conçue pour tous les secteurs d'activités par Act Méditerranée, l'antenne régionale de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, a connu de fortes modifications pour correspondre aux caractéristiques du secteur des services à la personne. Les participants aux ateliers ont été invités à la modifier, en enlevant des questions, en changeant des mots utilisés..., pour qu'elle leur soit la plus pertinente. Le but était de faciliter son appropriation et de faire en sorte que l'outil en lui-même ne soit pas un frein à la mise en place d'une politique de gestion des compétences. L'objectif pour le Pôle Services à la Personne est que chaque participant amorce ou développe une réflexion globale sur son organisation autour de la notion de qualité. Cette notion est diffusée par le Pôle Services à la Personne avec une philosophie gestionnaire qui lui est propre et qui considère la qualité à travers le triptyque qualité des services, qualité de l'emplois et qualité de l'organisation, et en s'appuyant sur la participation des salariés et le dialogue social. Cette démarche est articulée aux autres actions du Pôle Services à la Personne. Ainsi, lors de la démarche, par exemple des dispositifs de gestion sont diffusés aux participants, des thématiques sont identifiées pour organiser des groupes de travail, le lien avec les autres domaines d'intervention du réseau est établi (notamment sur la gestion financière).

Les « Ateliers de la compétence » constituent un dispositif d'intéressement dans le sens où il a permis à un grand nombre de membres du réseau d'accepter la problématique du réseau. Cependant à la différence du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, ici la diffusion des dispositifs de gestion est réalisée d'une manière plus souple en laissant la latitude aux membres de les discuter et de les adapter, leur permettant en conséquence de devenir des éléments pour intéresser les membres aux réseaux.

### **Les dimensions de l'intéressement**

Afin qu'un dispositif de gestion deviennent un dispositif d'intéressement il est nécessaire qu'il soit intégré à un processus de traduction qui va lui permettre de se développer et d'évoluer afin d'intégrer les attentes des membres du réseau.

#### *La traduction : élément de convergence*

Les deux RTO étudiés ont construit leur problématisation à travers la centralité de la notion de professionnalisation, cependant, elle ne s'est pas déroulée de la même manière. Au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres la problématisation n'a pas abouti tandis qu'au sein du Pôle Services à la Personne, elle est allée à son terme en renforçant la convergence des acteurs. Au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres la problématisation n'a pas donné lieu à la convergence des acteurs. La difficulté est venue de l'absence d'un point de passage obligé. L'opposition d'une part des acteurs a porté sur l'usage de termes, comme « clientèle », « produits touristiques » ou encore « marketing », décrivant des pratiques dans lesquelles ils ne se retrouvaient pas. Ces termes se sont retrouvés dans les dispositifs de gestion diffusés à travers le portail « Destination-Sud-Vacances ». Or ils ont contribué à polariser les tensions issues de la controverse sur la définition du tourisme social. Dans le but de dépasser cette controverse, la notion de territoire a été utilisée afin d'accroître l'adhésion au réseau au-delà de celle de

tourisme social, plus restrictive, et d'atténuer les tensions propres au tourisme social. Cependant, la notion de territoire n'a pas eu de consistance pour l'ensemble des adhérents. Ceci résulte de l'absence d'un traducteur en capacité d'établir le lien entre l'ensemble des participants au réseau. Une personne aurait pu occuper ce rôle, c'est le premier directeur du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres. Cependant, il n'a pu endosser ce rôle du fait de son fort rapprochement de l'acteur « UNAT-PACA ». En l'absence de traducteur, chaque acteur est resté sur ses positions. Dans ce cadre, les dispositifs de gestion utilisés n'ont pas eu pour rôle d'intéresser les membres au réseau.

Au sein du Pôle Services à la Personne, le processus de problématisation s'est déroulé différemment. La problématisation et le chaînage logique s'y rattachant ont été établis rapidement. Mais à l'inverse du réseau précédent, le Pôle Services à la Personne a laissé le débat ouvert concernant sa problématisation. Le débat ne portait non pas sur la problématique en elle-même mais sur les éléments la constituant et la manière de positionner le réseau au sein de cette problématique. Ainsi, le Pôle Services à la Personne a pour rôle d'intervenir sur la professionnalisation en vue d'améliorer la qualité. Pour se faire, le réseau n'a pas établi de définition ex-ante de la professionnalisation et de la qualité, et du sens qu'elles devaient prendre. Ces notions se sont affinées au fil du fonctionnement du réseau. Ce mécanisme a ainsi permis à chacun des acteurs de participer à la définition de ces notions. Ainsi, la problématisation et le rôle du PSP qui en dépend résulte d'un compromis. Ce compromis a pu se dérouler à travers le rôle central du traducteur, prit par la directrice du Pôle Services à la Personne.

Ce travail de traduction a permis aux dispositifs de gestion proposés de devenir des dispositifs d'intéressement en étant utilisés comme des médias afin que les membres du réseau s'ajustent et permettent au réseau de se positionner comme un acteur légitime pour répondre pour partie aux difficultés rencontrées sur le secteur. Cette légitimité lui permet de gagner du pouvoir relativement aux autres acteurs le constituant et ainsi réduire leur capacité à proposer des énoncés différents.

#### *Un processus ouvert aux finalités multiples*

L'intéressement au sein de ces deux RTO repose sur des dimensions différentes. Au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, l'intéressement prend un aspect ponctuel et matériel. Établi au travers des dispositifs mis en place, il repose sur l'intérêt intrinsèque de ces derniers. Ainsi, les membres du réseau sont invités à participer aux actions organisées par le réseau afin de pouvoir capter des ressources. Néanmoins, la manière dont les dispositifs proposés sont constitués ne permet pas aux participants de s'exprimer au-delà du fonctionnement du dispositif en lui-même. La dimension ponctuelle de l'intéressement se définit en fonction de l'accord des membres à la participation du projet. La dimension matérielle quant à elle se manifeste à travers le service obtenu. La difficulté résultant de ce type d'intéressement est de positionner potentiellement le réseau en tant que prestataire de services. Dans ce cadre, la relation construite entre le réseau et ses membres se limite aux frontières du service.

Au sein du Pôle Services à la Personne, l'intéressement repose sur des dimensions différentes. Il est continu, matériel et cognitif. Les dispositifs d'intéressement mis en place visent à proposer à la négociation, à la fois le fonctionnement des dispositifs et au-delà le fonctionnement du réseau. Ceci a pour effet de susciter continuellement l'intérêt des membres et donc, on ne pas considérer leur adhésion à un instant « t » comme définitif. La dimension matérielle se manifeste par l'accès aux services proposés par le réseau, tandis que la dimension cognitive repose sur la participation des membres à la définition d'un cadre commun à travers la mise en débat.

Dans le premier cas, les dispositifs de gestion sont appréhendés selon une représentation monolithique indiscutable. Leur usage est motivé par des éléments de l'environnement qui les

induisent pour continuer d'exister. Ils contribuent dès lors à diffuser des représentations et des normes qu'il n'est pas possible de discuter. La difficulté d'un tel positionnement résiste dans le pouvoir des acteurs les promouvant sur les autres acteurs. En l'absence d'un acteur, ou d'un groupe d'acteurs, en capacité d'imposer une uniformisation des pratiques, le risque est qu'il y ait un rejet de ces dispositifs. À l'inverse, dans le second, les dispositifs de gestion sont considérés comme des éléments évolutifs en fonction du jeu des acteurs. Dès lors afin de favoriser leur diffusion il convient de laisser une marge d'action aux acteurs concernés. À partir de là, ils deviennent des dispositifs d'intéressement en tant qu'ils permettent à chacun des acteurs de prendre part au réseau. En conséquent, ils prennent part au processus visant à articuler les acteurs. Ces derniers s'en saisissent à travers leur jeu de pouvoir, ils deviennent alors un élément de régulation. Ce rôle implique qu'ils évoluent en fonction de la manière dont les acteurs les manipulent. Ainsi, ils ne constituent pas une finalité réductible à leur manière d'organiser l'activité, mais se développent au fil du processus ce qui donne lieu à la multiplicité de leur finalité : faire évoluer l'organisation de l'activité, articuler les acteurs, lier des acteurs, ou encore en mettre d'autres à distance.

## **Conclusion**

Tout dispositif de gestion n'est pas et n'a pas vocation à devenir un dispositif d'intéressement. Il le devient lorsqu'il est intégré à un processus de traduction et qu'il permet de le soutenir. L'intérêt d'appréhender un dispositif de gestion comme un dispositif d'intéressement est de mettre en lumière sa dimension collective. Cela permet de sortir d'une représentation acontextualisée de ces dispositifs. Ils sont à l'inverse insérés dans le jeu des acteurs, pouvant en conséquence être utilisés différemment que l'usage prévu par leur promoteur. Ceci a une répercussion managériale importante : il convient, pour le promoteur du dispositif, d'anticiper le fait qu'il va devoir évoluer afin d'être accepté par les autres acteurs. Cette évolution sera d'autant plus importante en l'absence d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs homogènes en capacité de contraindre les autres acteurs. Le dispositif de gestion va ainsi voir sa « philosophie gestionnaire », sa « vision simplifiée des relations organisationnelles » ou encore son « substrat technique » évoluer. Considérer les dispositifs de gestion comme des dispositifs d'intéressement va ainsi permettre de faciliter l'appropriation du dispositif par les acteurs et aussi de renforcer les liens inter-organisationnels. Ce dernier point résulte du fait que le dispositif est devenu un élément d'échange entre les membres du réseau.

Ce glissement conceptuel permet également d'identifier la manière dont les acteurs de l'économie sociale et solidaire saisissent la question des dispositifs de gestion. Dès lors, il apparaît que le développement de leur dimension gestionnaire suit d'innombrables voies qui entre en résonance avec leur trajectoire.

## **Bibliographie :**

Bayle E., Dupuis J-C, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Identités plurielles et spécificités*, Bruxelles, De Boeck, 2012.

Bezes P., « Construire des bureaucraties wébériennes à l'ère du New Public Management ? », *Critique internationale*, vol.2, n° 35, 2007.

Callon M., Law J., « L'irruption des non-humains dans les sciences humaines : quelques leçons tirées de la sociologie des sciences et des techniques », in *Les limites de la rationalité. Tome 1*, sous la direction de Dupuy J-P., Livet P., Paris, La Découverte, « Recherches », 1997.

Callon M., « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles St-Jacques et des marins-pêcheurs de la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, N°36, 1986.

Callon M., « L'opération de traduction comme relation symbolique », *Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique*, Maison des Sciences de l'Homme, 1974-1975.

Debonneuil M., *Les services à la personne : bilan et perspectives*, Rapport pour le Ministère de l'Économie, de l'Emploi et de l'Industrie, Inspection Générale des Finances, 2008.

De Gaulejac V., *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2005.

Detchessahar M., Grevin A., « Un organisme de santé... malade de « gestionnisme » », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, Vol.4, N° 98, 2009.

Drevet B., « Construire un outil de contrôle au sein des organisations publiques : une opportunité au développement d'un nouveau mode d'action », *Management International*, Vol.15, N°4, 2011.

Ehlinger S., Perret V., Chabaud D., « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue Française de Gestion*, N°170, Vol.1, 2007.

Hatchuel A., Weil B., *L'expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Paris, Economica, 1997.

Jany-Catrice F., « Les services à la personne : niveaux et évolutions », Devetter F-X. et al., *L'aide à domicile face aux services à la personne. Confusion, mutation, paradoxes*, Rapport pour la DIISES, 2008.

Jany-Catrice F., Lefebvre M., « Stratégies associatives face aux risques de banalisation dans les "services à la personne" », in *Aide à domicile et services à la personne : les associations dans la tourmente*, sous la direction de Petrella F., Rennes, Presse Universitaire de Rennes, 2012.

Lascoumes P., « Traduction », in *Dictionnaire des politiques publiques*, sous la direction de Laurie Boussaguet L., Jacquot S., Ravinet P., Paris, Presses de Sciences Po, « Références », 2010.

Laville J-L., « Histoire et actualité des services aux personnes, une perspective internationale », *Les services à la personne. Evolution, organisation et condition de travail*, Anact, Coll. Etudes et documents, 2008.

Laville J-L., « La gestion dans l'économie sociale et solidaire: propositions théoriques et méthodologiques », in *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Identités plurielles et spécificités*, sous la direction de Bayle E., Dupuis J-C, Bruxelles, De Boeck, 2012.

Maisonnasse J., « Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations : une analyse à partir de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Aix-Marseille Université, 2014.

Maisonnasse J., Richez-Battesti N., Petrella F., « La petite fabrique de la médiation territorialisée : vers un modèle multi partie prenante ? », *Revue Interventions Économiques*, n°48, 2013.

Maisonnasse J., « Circulation des normes de professionnalité: le rôle des réseaux d'organisations », in *Travail, organisations et politiques publiques : quelle « soutenabilité » à l'heure de la mondialisation ?*, sous la direction de Richez-Battesti N., Petrella F., Gianfaldoni P., Louvain, Presse Universitaire de Louvain, 2012.

Perrat J., Puissant E., « Industrialisation des services, servicisation de l'industrie et devenir des modèles d'emploi », *Journées internationales de sociologie du travail*, Nancy, 25-26 juin, 2009.

Petrella F., Richez-Battesti N., « Les logiques d'interaction entre associations et institutions publiques dans la gouvernance locale », *Informations sociales*, Vol.4, n° 172, 2012.

Pichault F., *Gestion du changement, Perspectives théoriques et pratiques*, Bruxelles, De Boeck, 2009.

Richez-Battesti N., Oswald P., « Configuration de gouvernance et stratégie institutionnelle du « faire ensemble » : une analyse à partir d'un groupe de tourisme social », *Politiques et management public*, Vol.27, N°1, 2010.

Rousseau F., *Militer et gérer*, Thèse pour l'obtention du grade de docteur en Sciences de Gestion, École Polytechnique, 2004.