

**XVème rencontre du RIUESS – Reims – du 27 au 29 mai 2015**

**La créativité de l'ESS est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ?**

**La diffusion des dispositifs de gestion au sein des réseaux territoriaux  
d'organisations**

**L'intérêt d'une approche par la sociologie de la traduction**

**Maisonnasse Julien**

**Chercheur associé LEST-CNRS 7317**

### **Résumé**

Les lieux de production sont traversés par une vague de rationalisation économique inspirée par la doctrine du libre-échange. Cette situation engendre un recours de plus en plus important aux dispositifs de gestion. Ces derniers, issus des milieux industriels, se développent dans les organisations associatives. Dans cette communication, nous nous intéressons à la manière dont les réseaux territoriaux d'organisations s'en saisissent pour se renforcer et les diffuser à leurs membres. L'originalité de notre approche est de considérer les dispositifs de gestion comme des dispositifs d'intéressement. Ce concept, issu de la sociologie de la traduction, correspond à l'ensemble des dispositifs qui donnent corps aux actions mises en place pour imposer et stabiliser un réseau sociotechnique. L'intérêt d'identifier le glissement du dispositif de gestion au dispositif d'intéressement est de mettre en lumière le rôle joué par la traduction et le caractère collectif dans la diffusion des dispositifs de gestion.

### **Mots clés :**

Dispositifs de gestion ; Services à la Personne ; Tourisme Social ; Dispositifs d'intéressement ; Traduction

## 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 (Bayle 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 plusieurs travaux ont montré un risque d'isomorphisme des pratiques d'organisations sur le modèle de l'organisation lucrative ou sur celui de l'organisation publique (Petrella et Richez-Battesti, 2012). Or, ce champ dispose d'une histoire propre marquée par des spécificités institutionnelles proposant une voie de rationalisation et de professionnalisation (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 contexte, notre communication s'intéresse à la manière dont les organisations se dotent de dispositifs de gestion. Plus particulièrement, nous nous focalisons sur le rôle des réseaux territoriaux d'organisations (RTO) dans la diffusion de ces dispositifs, sur la manière dont ils s'en saisissent pour se renforcer.

Nous entendons par RTO un « ensemble coordonné d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production » (Elhinger et al., 2007, p.156) et 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 » (Hatchuel et Weil, 1992).

L'originalité de notre approche est de considérer les dispositifs de gestion comme des dispositifs d'intéressement. Ce concept, issu de la sociologie de la traduction, correspond à l'ensemble des dispositifs qui donnent corps aux actions mises en place pour imposer et stabiliser un réseau sociotechnique (Callon, 1986). Nous considérons ainsi que les dispositifs de gestion sont des éléments permettant l'articulation des acteurs afin de renforcer la

stabilisation du réseau. Nous appuyons notre recherche sur l'analyse de deux RTO présents en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, l'un regroupe les acteurs du tourisme associatif et de territoire, l'autre les acteurs des services à la personne.

Nous proposons un argumentaire en trois temps. Dans le premier, nous mettons en évidence que les structures associatives des secteurs du tourisme social et des services à la personne doivent faire face à une même injonction au professionnalisme qui implique le recours aux outils de gestion. Cette injonction crée un espace dans lequel des réseaux territoriaux d'organisations trouvent une opportunité pour leur permettre de se développer. 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.

## **I. Un environnement en évolution : d'une logique d'entraide à une logique marchande**

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 fortement influencé par les pouvoirs publics.

### **I.1. Le tourisme social**

Au début des années 1960 la question du tourisme vient à l'ordre du jour des politiques publiques. Les 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> plans mis en place par le Commissariat Général au Plan, et qui s'étendent de 1962 à 1970, concernent les organismes d'hébergement touristique. Ces plans entendent soutenir le développement des équipements collectifs, y compris dans le domaine du tourisme, afin de réduire les inégalités sociales, entre ceux qui peuvent partir en vacances et ceux qui ne peuvent pas, et régionales, entre les régions dotées de secteurs industriels et celles qui bénéficient de ressources naturelles valorisables par le tourisme. Ainsi, un budget important est accordé aux structures associatives afin de construire des villages vacances.

À partir du milieu des années 1980, le rôle des pouvoirs publics évolue. Les « aides à la pierre » vont fortement baisser. Plusieurs facteurs rendent compte de cette variation qui trouve un écho dans l'évolution de la société française avec la crise de l'État-providence (Rosanvallon, 1983). Ceci se traduit par la stagnation du pouvoir d'achat des salariés, une demande qui cherche une offre diversifiée, l'augmentation des charges d'exploitation sous

l'impact de la mise en normes de confort et de sécurité, ou encore de l'augmentation de la concurrence des opérateurs lucratifs. Dans ce cadre, les organisations associatives ne bénéficient plus d'un avantage, comparativement aux organisations lucratives.

Cette évolution de l'environnement rejailli 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 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.

## **I.2. Les 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 cherché à rapprocher. 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, plus connu sous le nom de « Plan Borloo », donne naissance à ce secteur d'activité en 2005 et s'inscrit dans cette logique en cherchant à solvabiliser la demande et en structurant 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 marchandisation 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. Les associations ne sont plus qu'un prestataire parmi d'autres types d'acteurs, notamment privé lucratif. 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).

La notion de professionnalisation devient centrale (Maisonasse, 2012). Pour Jany-Catrice, Puissant et Ribault (2009) une vision de la professionnalisation, portée par les pouvoirs publics, semble prendre la forme d'une nouvelle idéologie, qui la présente comme la rationalisation de l'activité du secteur réalisable par une mise en marché. Cette idéologie joue sur la catégorie gestionnaire de la professionnalisation (Demazière, 2009 ; Maisonasse, 2014). La catégorie gestionnaire se retrouve à travers la manière d'encadrer le travail et d'évaluer le résultat du travail et non pas le travail en lui-même. Ce mode d'évaluation transparaît notamment à travers l'incitation par les pouvoirs publics aux démarches qualités privées qui s'attachent à contrôler le processus de production du service et non le service en lui-même. Le recours aux dispositifs de gestion devient dans ce cadre une nécessité pour satisfaire aux injonctions des pouvoirs publics.

L'évolution de l'environnement suivant une logique marchande contribue à développer le recours aux dispositifs de gestion au sein des organisations associatives impliquant dès lors une modification dans la réalisation de l'activité.

## **II. Le réseau territorial d'organisations pour dépasser les divergences**

Les réseaux territoriaux d'organisations constituent un niveau intermédiaire permettant à leurs membres de faire face à leur environnement. Le recours à la sociologie de la traduction nous permet d'analyser le développement de ces réseaux à travers une lecture des tensions en présence au sein de l'environnement et des organisations.

### **II.1. Une approche par la sociologie de la traduction**

Le cadre théorique de la sociologie de la traduction permet d'identifier comment une diversité d'acteurs entre en interaction. Nous l'avons retenu car dans notre analyse, elle fait ressortir le rôle des dispositifs de gestion dans cette interaction. Nous retenons six concepts de cette théorie : le réseau sociotechnique, la traduction, la problématisation, le point de passage obligé, le dispositif d'intéressement et la controverse.

La Sociologie de la Traduction 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 Sociologie de la Traduction 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 étudié 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. La traduction 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). La problématisation va mettre les acteurs en situation de coopération (Drevet, 2011) qui pourra donner lieu à un début de convergence. Cette convergence 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).

#### *Méthodologie*

Les données utilisées dans cette communication ont été recueillies dans le cadre de notre thèse de doctorat<sup>1</sup>. Nous avons eu recours à trois techniques de collecte des données : des entretiens, des observations et des documents.

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.

## **II.2. Un label incitatif choisi par les acteurs du tourisme social et des services à la personne**

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. Ils 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 en janvier 2007 dans l'objectif d'obtenir une labellisation « PRIDES ». L'association résulte de la réunion de dix-huit acteurs, dont seize sont issus du secteur des services à la personne et deux sont issus du développement

---

<sup>1</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.

économique. 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. L'organisation Pôle Services à la Personne est une association loi 1901. Il y a une équipe technique, composée de six salariés, qui assure l'animation du pôle.

Comme le Pôle Services à la Personne, le Pôle Tourisme de Territoire – Carac'Terres a vu le jour dans le but d'être labellisé Prides. L'association a ainsi été créée en 2008 et a cessé son activité en 2013 suite au non renouvellement du label Prides 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.

### **II.3. Deux processus de traduction aux résultats différents**

Au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, le processus de traduction n'a pas permis d'aboutir à la convergence 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.

#### II.3.1. 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. À partir de là, il est devenu un lieu de rencontre et d'échange rassemblant plus d'acteurs. Cependant, il a peiné à formuler une nouvelle 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.

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.

Ce chaînage n'a pas permis d'associer l'ensemble des acteurs membres du réseau du fait de l'existence d'une controverse qui n'a 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 sein même du secteur du tourisme social et repose sur la définition même de ce qu'il est. Ainsi certains 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 (Maisonnasse, 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.

### II.3.2 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 rejallit 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 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>2</sup>. 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.

### **III. Discussion**

Les dispositifs de gestion peuvent revêtir la forme de dispositif d'intéressement au réseau sociotechnique ce qui permet leur diffusion.

#### III.1. Les dispositifs de gestion comme dispositif d'intéressement

---

<sup>2</sup> Document « PRIDES Services à la Personne en Région PACA - Bilan - 2007-2010 » édité par le Pôle Services à la Personne.

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 opérant à l'inverse du second.

### III.1.1. Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres : un dispositif d'intéressement inopérant

Au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres des dispositifs d'intéressement ont été mis en place. Ces dispositifs visaient à raffermir les liens entre les acteurs afin que la problématisation soit acceptée et ainsi dépasser les controverses. Nous pouvons retenir le dispositif d'intéressement : 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>3</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

---

<sup>3</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.

association de taille restreinte). Ainsi, ce dispositif d'intéressement a pu révéler 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 nécessaires 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 d'intéressement reposait sur la transmission de dispositifs de gestion de la clientèle et de la conception de l'offre de services. La « philosophie gestionnaire » dont il était porteur s'appuyait sur une représentation de l'activité privilégié par un groupe d'acteurs mais contesté par un autre groupe d'acteurs. Dès lors il y a eu une difficulté à établir une convergence autour de la problématique à partir de ce dispositif.

### III.1.2. Le Pôle Services à la Personne : des dispositifs d'intéressement opérant

Le Pôle Services à la Personne a mis en place tout un ensemble de dispositifs d'intéressement. 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.

En dispositif d'intéressement, 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 des dispositifs de gestion. 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 configuration 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'emploi 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 membre 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.

### **III.2. Diffuser les dispositifs de gestion**

La diffusion des dispositifs de gestion repose sur la capacité de traduction et d'intéressement.

#### III.2.1. La traduction : jonction entre les acteurs

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 du chaînage qui a été effectué. Les mécontentements d'une part des acteurs ont porté sur l'usage de termes décrivant des pratiques dans lesquelles ils ne se retrouvaient pas. Ces termes sont ceux notamment de « clientèle », de « produits touristiques » ou encore de « marketing ». Ils 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. Le but de cette notion devait permettre 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. Ainsi, la problématisation proposée était celle de « l'UNAT-PACA ». Dans ce cadre, les dispositifs de gestion utilisés n'ont pas eu pour rôle d'intéresser les membres au réseau. Les structures de taille importante possédaient déjà ce type d'outils et les structures de tailles restreintes les refusaient du fait qu'ils étaient porteurs d'une représentation du secteur qu'ils récusait. Dès lors leur diffusion s'en est trouvée réduite.

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 définitions 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. Pour occuper ce rôle, Pichault (2009) identifie trois critères : la légitimité, la

crédibilité et l'équidistance. En ce qui concerne la directrice du réseau, sa légitimité provient en partie de son expérience professionnelle à travers la connaissance du secteur et pour une autre partie par sa double formation, en école de commerce et en économie sociale et solidaire, effectuée au sein de deux établissements reconnus en région PACA dans des environnements différents, dans le milieu économique traditionnel et le milieu de l'économie sociale. Sa crédibilité s'est construite avec le développement du Pôle Services à la Personne. Pour un directeur de structure, membre du Bureau du Pôle Services à la Personne, « *la directrice connaît bien le secteur mais surtout elle maîtrise bien ses enjeux et propose des actions qui ne sont pas sujettes à polémiques. Par exemple, la démarche GPEC, avec leur méthode, les associations comme les entreprises y trouvent leur compte. Cette action s'adapte aux structures pour favoriser la qualité* ». Ce témoignage montre également un élément d'équidistance dans la controverse entre les associations et les entreprises lucratives.

Ce travail de traduction a permis aux dispositifs de gestion proposés de devenir des dispositifs d'intéressement en étant utilisé comme des intermédiaires 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.

### III.2.2. Du dispositif de gestion au dispositif d'intéressement

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 peut 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 réside 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 là, ils deviennent des dispositifs d'intéressement en tant qu'ils permettent à chacun des acteurs de prendre part au réseau. En conséquence, 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**

Les injonctions au professionnalisme qui touchent le secteur associatif impliquent des changements dans la manière d'organiser l'activité en ayant recours à des dispositifs de gestion. Cette évolution dans le processus de production du bien ou service crée un espace pour les réseaux territoriaux d'organisations pour accompagner leurs membres dans l'usage de ces dispositifs. Cependant, à travers cette diffusion réside un double objectif : la capacité des membres à saisir les dispositifs et la capacité du RTO à légitimer son existence. Ces deux

enjeux sont pour partie liés : le fait que les membres se saisissent des dispositifs proposés par le RTO contribue à renforcer sa légitimité. Cependant, il apparaît qu'une simple diffusion des dispositifs ne permet pas d'atteindre cet objectif. En effet, les dispositifs de gestion véhiculés répondent dans l'ensemble à une logique marchande et peuvent aller à l'encontre du fonctionnement des associations. Dès lors les dispositifs de gestion sont porteurs des divergences existantes entre les membres du réseau, ils cristallisent les oppositions. Ils sont en conséquence non intégrés par les adhérents et contribuent à délégitimer le RTO. À l'inverse, si la diffusion est accompagnée d'une mise en discussion, réalisée par l'entremise d'un traducteur, le RTO contribue à l'acceptation des dispositions de gestion par les membres et ainsi à développer sa légitimité. Cela implique de faire évoluer les dispositifs, de les co-construire, ou a minima de les co-adapter. Dans ce cas de figure les dispositifs de gestion deviennent des dispositifs d'intéressement. Ce déplacement, de dispositif de gestion à dispositif d'intéressement, permet de mettre l'accent sur le rôle de la traduction et sur le caractère collectif, aussi bien en termes de conception qu'en termes d'objet de négociation et de jeu de pouvoir, des dispositifs de gestion.

### **Bibliographie :**

Bayle E., Dupuis J-C, (Dir.), (2012) : *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Identités plurielles et spécificités*, De Boeck, 2012, 344p.

Bezes P. (2007) : « Construire des bureaucraties wébériennes à l'ère du New Public Management ? », *Critique internationale*, vol.2, n° 35, p. 9-29.

Callon M., Law J., (1997) : « L'irruption des non-humains dans les sciences humaines : quelques leçons tirées de la sociologie des sciences et des techniques », Dupuy J-P., Livet P., *Les limites de la rationalité. Tome 1*, La Découverte, « Recherches », p. 99-118.

Callon M., (1986) : « 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, p.169-208.

Callon M., (1974-1975) : « L'opération de traduction comme relation symbolique », *Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique*, Maison des Sciences de l'Homme, p.105-139.

Debonneuil M., (2008) : *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.

De Gaulejac V., (2005) : *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, 275p.

Demazière D., (2009) : « Professionnalisations problématiques et problématiques de la professionnalisation », *Formation-Emploi*, n° 108, p. 83-90.

Detchessahar M., Grevin A., (2009) : « Un organisme de santé... malade de « gestionnisme » », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, Vol.4, N° 98, p.27-37.

Drevet B., (2011) : « 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, p.11-24.

Ehlinger S., Perret V., Chabaud D., (2007) : « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue Française de Gestion*, N°170, Vol.1, p.155-171.

Hatchuel A., Weil B., (1992) *L'expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Economica.

Jany-Catrice F., (2008) : « 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.

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

Jany-Catrice F., Puissant E., Ribault T., (2009) : « Associations d'aide à domicile : pluralité des héritages, pluralité des professionnalités », *Formation Emploi*, n°107, p. 77-91.

Lascoumes P., (2010) : « Traduction », Laurie Boussaguet L., Jacquot S., Ravinet P., (Dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, Presses de Sciences Po, « Références », p.632-640.

Laville J-L., (2008) : « 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, p.6-14.

Laville J-L., (2012) : « La gestion dans l'économie sociale et solidaire: propositions théoriques et méthodologiques », In Bayle E., Dupuis J-C, (Dir.), *Management des*

*entreprises de l'économie sociale et solidaire. Identités plurielles et spécificités*, De Boeck, 2012, 344p.

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.

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

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

Petrella F., Richez-Battesti N., (2012) : « Les logiques d'interaction entre associations et institutions publiques dans la gouvernance locale », *Informations sociales*, Vol.4, n° 172, p.81-90.

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

Richez-Battesti N., Oswald P., (2010) : « 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, p.31-51.

Rousseau F., (2004), *Militer et gérer*, Thèse pour l'obtention du grade de docteur en Sciences de Gestion, École Polytechnique, 321p.