

# 1

## Entrée en matière

### 1.1 Une expérience singulière

Les Villages Clubs du Soleil se composent d'une dizaine de villages de vacances implantés<sup>4</sup> dans les Alpes, le Var et le massif des Pyrénées. Leur offre est centrée sur l'épanouissement de la relation familiale. Cinquante années après sa création, le groupe témoigne d'une vitalité étonnante dans un contexte de morosité ambiante.

Ce dynamisme est d'autant plus significatif qu'il se décline simultanément sur différents volets : depuis quelques années, l'entreprise développe en moyenne une nouvelle opération par an, alors que les conséquences de la crise financière affectent la plupart de ses pairs. Apprécié des clients, reconnu comme un levier structurant des territoires par les élus et les partenaires locaux des villages, le développement actuel est également porté avec enthousiasme par une grande partie des salariés.

.....

4 [www.villagesclubsdusoleil.com](http://www.villagesclubsdusoleil.com)

**Tableau 1.1 VCS dans les grandes lignes**

Dix destinations en France	Nombre de lits	Région
Orcières Merlette	590	Hautes-Alpes
Montgenèvre	745	Hautes-Alpes
Vars	270	Hautes-Alpes
Plan de la Tour – Le Reverdi	450	Var
Les Arcs 1800	500	Savoie
Valmorel	250	Savoie
Superbagnères	430	Pyrénées
Oz-en-Oisans	166	Isère
Flaine	390	Haute-Savoie
Les Ménuires	630	Savoie
<b>Infos générales</b> Nombre de nuitées : 387 000 en 2010, 427 000 en 2011. CA : 32 millions d'euros en 2010, 36,9 millions d'euros en 2011. Un nouveau siège social à Marseille depuis février 2010 : le Silo.		

### 1.1.1 Innovations juridiques et production de sens

Initiés sous la forme d'une association, les Villages Clubs du Soleil créent une SA en 1999 pour répondre aux évolutions de la fiscalité, puis une fondation en 2009 pour soutenir des actions sociales, culturelles ou patrimoniales. L'association demeure l'unique actionnaire d'un ensemble qui imbrique différentes structures juridiques. Ce montage positionne l'entreprise dans le secteur marchand et concurrentiel tout en maintenant l'organisation globale comme une entité « a-capitaliste<sup>5</sup> ». L'unique actionnaire de la SA étant une association à but non lucratif, il n'y a aucune distribution de dividendes. La

5 En référence aux travaux de Jean François Draperi, une organisation a-capitaliste n'est pas anticapitaliste ou extraite de l'économie marchande mais fonctionne sur la base de principes juridiques limitant fortement le pouvoir du capital pour privilégier l'émancipation des personnes et l'affectation de la richesse produite au service d'un projet à vocation collective plutôt qu'une rémunération d'intérêts privés (cf. Draperi J. F., *Comprendre l'économie sociale – Fondements et enjeux*, Dunod, 2007.

représentation bénévole induit un dialogue continu entre des aspirations militantes et des considérations professionnelles, dont les rythmes et les priorités diffèrent. Cette caractéristique est constitutive de cette organisation qui évolue et se transforme dans le temps. La structuration juridique ne traduit pas des paramètres purement rationnels, techniques ou financiers. Elle résulte des interactions parfois houleuses entre des univers culturels tout à la fois éloignés et interdépendants. Cette dynamique constitue aussi la source d'une production continue de sens.

### 1.1.2 La richesse des hommes

La qualité de l'intégration professionnelle au sein des Villages Clubs du Soleil est soulignée par plusieurs expertises extérieures réalisées auprès de l'entreprise : une évaluation du vécu des risques psychosociaux conduite en 2007 par les services de santé du travail dans le village d'Orcières fait état d'un niveau de stress très inférieur à la réalité de la plupart des entreprises<sup>6</sup> : « Les risques psychosociaux étudiés (stress, charge mentale à risque, violence psychologique) sont nuls. Le niveau de charge mentale est faible, bien inférieur à ce qui est observé ailleurs. Les salariés ont choisi leur emploi, bénéficient d'une certaine stabilité professionnelle et ne souhaitent pas pour la plupart changer d'entreprise. »

D'autres sources font état d'une qualité d'adhésion à un socle de valeurs et de principes partagés. Une étude interne conduite en 2009 pour accompagner l'évolution de la marque mentionne l'existence d'une forte culture collective : « Nous n'avons jamais constaté, sur d'autres missions, une telle cohérence d'idées entre tous les intervenants rencontrés<sup>7</sup>. » En 2010, l'organisme certificateur missionné pour évaluer la structuration de la démarche de développement durable<sup>8</sup> identifie lui aussi le principal point fort de l'entreprise comme étant la manifestation d'« un engagement fort pour tout le monde caractérisé par l'existence de valeurs partagées ».

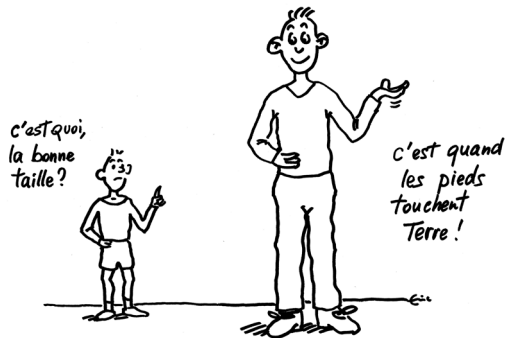
.....

6 GEST 05 (Groupement des Entreprises pour la santé au travail des Hautes Alpes), D<sup>r</sup> Gravier Catherine, *Enquête d'évaluation du vécu des risques psychosociaux*, 2007. Les statistiques utilisées comme base comparative font état d'une réalité prégnante dans de nombreuses entreprises : « Un salarié sur trois souffre de stress psychologique. Près d'un sur cinq est astreint à une charge mentale à risque pour sa santé. Près d'un sur dix serait confronté à des situations de violences psychologiques vécues comme suspectes de harcèlement moral. »

7 Audit interne réalisé en décembre 2009 par l'agence Douce France sur l'évolution de la marque.

8 Démarche d'évaluation AFAQ 1000NR.

Pour autant, la lecture de l'expérience démontre que cette cohésion est le reflet d'un dialogue qui n'a rien de consensuel. En 2007, le groupe réunit l'ensemble des cadres, des administrateurs et des directeurs de villages au sein d'un séminaire intitulé « les valeurs en questions<sup>9</sup> ». Une atmosphère intense émane de la qualité des échanges. La parole est libre et les expressions ne sont pas unanimes. Certaines tensions ou désaccords sont apparents, mais une adhésion à la qualité intrinsèque de la dynamique collective sous-tend l'ensemble. Le lien entre la vitalité de l'entreprise et la vitalité des participations est patent. Il nous renvoie la question des mécanismes permettant d'entretenir une qualité de participation dans le temps.



### 1.1.3 Une entreprise apprenante : terreau d'innovation

Porteur d'un discours ancré dans l'action, l'actuel directeur de l'entreprise se plaît à afficher publiquement le fait que les Villages Clubs privilégient le recrutement de salariés issus de l'ENA (l'École nationale de l'action), alors que la plupart des grandes entreprises ne recrutent leurs cadres qu'à partir d'un certain niveau de diplôme. Originellement détenteur d'un simple certificat de fin d'études primaires, il a lui-même gravi tous les échelons en assumant une grande diversité de fonctions au sein de l'entreprise : barman, animateur, responsable d'animation, directeur des ressources humaines...

L'histoire dévoile l'élaboration progressive d'une organisation du travail inspirée d'une pédagogie de la réussite. Les perspectives d'évolution et d'émancipation professionnelle sont fortement cultivées. Cela se traduit

9 VCS INFO, Supplément au bulletin d'information des Villages Clubs du Soleil, « Les valeurs en questions », Compte rendu du séminaire des 6 et 7 octobre 2007 au Reverdi (juin 2007).

aujourd'hui par une forte imbrication entre une politique des ressources humaines, la mise en œuvre d'une démarche qualité et la conception du management. Cette disposition prend sa source dans une série d'aspirations visant à relier des objectifs économiques avec des finalités sociales. L'approche organisationnelle est le support d'une démarche d'amélioration continue portant à la fois sur la qualité du service et sur l'attention portée aux personnes. Les premiers cercles de qualité, initiés en 1985, améliorent les situations de travail tout en renforçant l'esprit d'équipe. Cette approche contribue au repérage structurel des places et des rôles. Elle forme l'armature d'une organisation à la fois hiérarchique et participative qui devient le levier d'un management singulier. Les responsables animent des équipes en prenant appui sur un cadre d'action formalisé à partir de l'expérience. Ils disposent ensuite d'une grande autonomie de décision en référence à ce cadre. La créativité de chacun est accueillie comme une énergie à valoriser et à inscrire dans un jeu d'interactions professionnelles régulé par des repères communs. Les Villages Clubs du Soleil parviennent ainsi à insuffler la subjectivité des personnes dans un cadre contraint par une « normalisation » qualité.

#### **1.1.4 Le « tout compris », sédimentation d'une succession d'expérimentations**

Le cœur de la proposition déployée par les Villages Clubs du Soleil réside dans sa formule « tout compris ». Elle prend sa source dans les valeurs familiales présentes dès les origines et articule une complémentarité de services dans le but de libérer la famille des contingences matérielles. Le produit valorise une conception de l'accueil : accueillir l'adulte, le parent, l'enfant et la famille dans leur singularité tout en contribuant à la qualité de leurs relations.

D'un premier abord, la formule « tout compris » peut apparaître comme une prise en charge globale, voire comme un assistanat. Les composantes essentielles d'un séjour sont incluses : hébergement, restauration, prêt de matériel, animation, activités sportives et de découverte, espace bien-être, forfait remontées mécaniques et accès aux infrastructures de la station. Les vacanciers n'ont plus à se soucier des questions organisationnelles ou logistiques. De ce fait, le temps des vacances est aménagé comme un temps de repos, de découverte et d'échange. La qualité du service libère un espace conséquent qui peut être entièrement réinvesti dans le plaisir d'être

ensemble ou de partager des activités avec ses proches. Les animations proposées aménagent une diversité de modalités relationnelles : activités familiales, pour adultes, pour enfants, temps isolés ou temps partagés.

Le « tout compris » est plus qu'une simple addition de services. Il se présente comme la résultante d'une philosophie de la relation et de l'échange. De nombreuses appréciations de clients font état d'un esprit collectif qui forme le liant du projet : amabilité des équipes, qualité de l'ambiance, fluidité des services, etc. La plus-value émerge de l'association d'un ensemble de composantes. La lecture de l'histoire dévoile le fait que cette cohérence est le reflet d'une sédimentation d'expérimentations intégrées au fil du temps. On retrouve dans le produit toutes les caractéristiques et toutes les composantes d'une démarche plus globale. Et cette démarche est la résultante d'un processus historique et expérimental basé sur la participation et l'implication d'une diversité de parties prenantes. Aujourd'hui, les résultats concernant l'appréciation du produit sont probants. En 2011, l'analyse du fichier clientèle révèle un niveau de fidélisation de l'ordre de 58 %. L'analyse de la fréquentation des établissements affiche par ailleurs un taux moyen de remplissage atteignant 90 % en hiver dans l'ensemble des villages<sup>10</sup>.

### **1.1.5 Un développement « a-capitaliste » ancré au territoire**

Le financement du développement est une question cruciale pour les Villages Clubs du Soleil. Où et comment trouver de l'argent pour investir dans l'entretien et la consolidation d'un parc immobilier extrêmement coûteux ? Dans un contexte de financiarisation de l'économie, l'ouverture du capital de la SA apparaît comme incontournable pour financer de nouvelles infrastructures. En 2003, le groupe rejette cette option. Dès lors, une nouvelle stratégie de développement est expérimentée. Elle s'inspire d'une capacité à tisser des alliances avec d'autres partenaires locaux et débouche sur des montages très innovants basés sur le couplage entre l'association et la société anonyme.

Les dynamiques relationnelles engagées avec les salariés, les vacanciers et avec les partenaires locaux se traduisent en retombées économiques et sociales : maintien d'une activité à l'année, stabilisation des emplois dans de petites communes de montagne, taux de remplissage élevés, partenariats

.....  
<sup>10</sup> Ces données sont établies par l'entreprise à partir de l'analyse de ses fichiers clientèles. Ces ordres de grandeur se reconduisent annuellement depuis plusieurs années.

économiques locaux, etc. L'approche développée par les Villages Clubs du Soleil est reconnue comme produisant des effets structurants sur les territoires où elle s'implante. Le fait que le patrimoine du groupe demeure la propriété d'une association à caractère « non lucratif » apporte par ailleurs de nombreuses garanties. La non-distribution de dividendes est directement corrélée à la capacité de l'entreprise à entretenir ses infrastructures dans la durée, à participer à des aménagements locaux, à la construction de logements, au renforcement de la qualité de vie des professionnels, etc.

De l'extérieur, le projet acquiert une dimension structurante. La rentabilité de l'entreprise rassure les partenaires publics ou privés concernant la gestion de l'activité. La non-rentabilité du modèle patrimonial est un gage de stabilité et de durabilité d'une démarche globale, fidèle à ses valeurs, intégrée au tissu local et dégagée des pressions spéculatives. Cette spécificité constitue un levier d'alliances stratégiques. Elle ouvre la voie à des montages fonciers et financiers permettant de réduire considérablement les coûts d'investissement. Depuis 2005, ces investissements contribuent à la création de plusieurs nouveaux villages. Les données produites par l'observatoire national d'Atout France<sup>11</sup> en font état : les trois quarts des investissements répertoriés en 2008 dans la catégorie des villages de vacance en PACA, soit 15 millions d'euros, relèvent de deux opérations significatives<sup>12</sup> mises en œuvre par les Villages Clubs du Soleil.

### 1.1.6 Leadership et projet collectif

Le modèle de développement initié à partir de 2005 réinterroge également la posture du dirigeant. Le couplage entre une association et une SA le place à l'intersection entre un univers symbolique, imprégné d'une histoire collective, et un univers économique en prise avec des impératifs d'efficacité et de rentabilité. Le dirigeant n'est pas seulement à la tête d'une entreprise, il est aussi au service d'un « bien commun » dont il intègre les codes, les références et les aspirations. Cette configuration a une incidence sur la manière de définir les orientations, de les mettre en œuvre et de rendre compte des finalités de l'action. Elle impacte les modalités et les conditions d'exercice du pouvoir.

.....  
11 Tableau de bord des Investissements touristiques et du développement durable en PACA, Synthèse de l'édition 2009, CCIMP, Atout France. L'agence produit des expertises et des opérations en France et à l'étranger à destination des professionnels du tourisme.

12 Il s'agit de la rénovation/construction du village du Reverdi (10 M€) et de la transformation d'un hôtel en village club à Vars (5 M€).

L'enjeu du pouvoir est très présent dans une approche privilégiant la dimension collective et participative. Le fait que les contours ne soient pas clairement arrêtés ouvre un espace de rivalités. Les tentatives d'appropriation et les tensions qui en découlent sont inévitables. Avec le temps et les expériences traversées, les Villages Clubs du Soleil parviennent à inventer des modalités de régulation permettant, non pas d'éliminer ces tensions, mais de les rendre fertiles. Cette élaboration apparaît aujourd'hui comme l'un des principaux fruits de l'histoire.

## 1.2 La traversée de l'histoire

L'histoire des Villages Clubs du Soleil s'inscrit dans une histoire plus large, celle du tourisme social. L'avènement, en 1936, des congés payés hérités du Front populaire transforme radicalement la société française. Si le « temps libéré » constitue initialement une conquête politique et philosophique, il devient très vite un enjeu commercial. Au sortir de la guerre, de nombreux acteurs économiques s'en saisissent. Certains d'entre eux bâtiront de véritables « empires » économiques<sup>13</sup>.

Le tourisme social émerge dans ce contexte comme une manière de faciliter l'accès aux vacances au plus grand nombre et notamment aux plus pauvres. Il s'inscrit dans une conception d'un État-providence issu des mouvements de la Résistance et prônant l'égalité pour tous. Les Maisons Familiales de Vacances sont portées par des animateurs ou des groupes militants qui fleurissent avec le soutien de l'État. Créées pour la plupart après 1945, grâce au concours financier des caisses d'allocation familiales, elles sont le plus souvent reliées à des mouvances collectives d'obédience religieuse ou laïque<sup>14</sup>. Ces initiatives seront ultérieurement porteuses, avec l'aide de l'État, d'infrastructures plus lourdes pour répondre à l'ampleur de la demande générée par la généralisation du départ en vacances.

.....  
13 Deux exemples significatifs : en 2006, le chiffre d'affaire affiché par le Club Méditerranée est de 1,6 milliards d'euros. Fin 2008, le groupe Accord affiche un chiffre d'affaire de 7,7 milliards d'euros avec un résultat net de 575 millions.

14 En 1954, le ministère de la Santé édicte un statut qui régit désormais les Maisons Familiales de Vacances, alors au nombre de trois cents. Elles apparaissent à cette date comme « un élément de la politique familiale et non comme une forme dévolue au tourisme. » (Guignand A ; Signer Y ; *Villages Vacances Familles*, Presses Universitaires de France, collection « Que sais-je ? », 1980).



À partir de 1960, une attention croissante est portée à l'aménagement du territoire avec la création, en 1963, de la DATAR pour appuyer un développement mieux équilibré des régions. Le tourisme social devient un vecteur d'aménagement des territoires et notamment des territoires ruraux avec l'avènement des Villages de Vacances portés par des opérateurs tels que Villages Vacances Familles (VVF). La place de l'État et des collectivités locales est déterminante dans le modèle économique de ces opérateurs. Les pouvoirs publics interviennent autant en investissement, dans les montages fonciers et financiers permettant la construction des villages, qu'en fonctionnement par le biais des aides au départ en vacances. La hauteur de la demande se traduit aussi par des soutiens très forts des comités d'entreprise qui s'associent aux investissements dans les équipements futurs. Le tourisme social est érigé au rang de service public et la problématique centrale est celle des « non-partants ».

La crise des années soixante-dix et ses suites modifient considérablement la donne. La préoccupation du chômage ressurgit malgré les politiques sociales en vigueur. L'avènement de la gauche au pouvoir en 1981 tentera d'enrayer la situation par une politique keynésienne de relance. Mais cette tentative ne dure que deux ans et se solde par un échec : Le déficit de l'État s'est fortement creusé sans parvenir à relancer l'économie<sup>15</sup>. Depuis lors, le retrait des pouvoirs publics ne cesse de se confirmer. Les acteurs emblématiques du tourisme social sont confrontés à une crise économique autant qu'à une crise d'identité, même si la cinquième semaine de congés payés en 1981, et le passage aux 39 puis aux 35 heures favorisent le temps du loisir.

Le « consommateur » émerge par ailleurs progressivement comme la clef de voûte d'un « nouveau » système économique. La libéralisation économique se développe dans un climat d'intensification de la concurrence. Cette tendance est stimulée par le postulat des bienfaits de la concurrence sur la hausse du pouvoir d'achat des consommateurs. La compétition économique prône la défense du « consommateur-roi ». Les exigences de confort des vacanciers ne cessent de croître. La qualité d'offre des opérateurs du tourisme social est remise en question par les propositions plus alléchantes d'un tourisme commercial, qui ne se soucie pas de la question des plus démunis. Quelle alternative alors pour se développer, sinon celle d'un alignement sur les tendances dominantes ?

.....  
 15 Rosanvallon P., *L'État en France de 1789 à nos jours*, Éditions du Seuil, 1990.

### 1.2.1 La création des Villages Clubs du Soleil

Les Villages Clubs du Soleil arpentent ces soubresauts au même titre que l'ensemble des opérateurs du tourisme social. Leur histoire prend sa source en 1960 dans les quartiers du nord de Marseille. Dans les années cinquante, une quinzaine de maisons familiales de vacances sont gérées dans les Bouches-du-Rhône par le Mouvement populaire des familles, une association laïque issue du christianisme social créée par des ouvriers dans le but d'améliorer leur condition. L'idée d'un passage aux villages de vacances naît d'une rencontre<sup>16</sup> entre un représentant de l'une de ces maisons et un aménageur de la Chambre de commerce, fondateur de la SATO<sup>17</sup>. Au-delà de ses fonctions d'aménageur, Guy d'Anella est aussi militant de l'association Vie Nouvelle, d'inspiration chrétienne liée au scoutisme et rassemblant des hauts fonctionnaires ou des classes sociales plus aisées autour d'une réflexion philosophique sur la place de l'Homme dans la société. Les deux hommes créent une passerelle entre leurs mouvances respectives et permettent une rencontre interculturelle entre des « classes sociales » différentes mais reliées entre elles par des valeurs philosophiques. Cette diversité constitue le terreau d'une aventure humaine impulsée par des valeurs immatérielles : promouvoir les vacances pour tous, favoriser l'émancipation par la rencontre, renforcer l'autonomie, etc. Mais ces aspirations seront rapidement confrontées à des réalités économiques de plus en plus contraignantes.

### 1.2.2 Les soubresauts de l'histoire

Le croisement des témoignages et des archives<sup>18</sup> permet d'identifier deux dates clés correspondant à deux crises historiques dans l'histoire des Villages Clubs du Soleil. Chacune d'elles marque un virage significatif dans le positionnement et le redéploiement du groupe. La crise de 1984 est centrée sur l'affirmation d'une dimension économique. Elle émerge

.....

16 Extrait des mémoires personnelles de Séverin Montarello, membre fondateur des Villages Clubs du Soleil et président de l'association durant vingt ans. Séverin Montarello a rédigé un travail de mémoire qui a constitué une source d'information précieuse concernant les premières années de l'association. Il y relate sa rencontre avec Guy d'Anella à l'occasion d'une partie de cartes : « Pourquoi ne pas passer des maisons familiales de vacances à des réalisations plus ambitieuses, telles que des villages de vacances pour permettre aux femmes et aux couples de s'épanouir en s'occupant d'autre chose que de la cuisine, des pluches, de l'animation des enfants et des travaux d'entretien ? »

17 La Société d'Aménagement Touristique a été créée par Guy d'Anella.

18 Mémoires personnelles de Séverin Montarello, membre fondateur des Villages Clubs du Soleil.