

UNE ASSOCIATION DE TOURISME SOCIAL FACE À LA PROFESSIONNALISATION DU SECTEUR: TOURISME ET TRAVAIL

par Sylvain Pattieu*

Association de tourisme social, Tourisme et Travail a été, entre militantisme et professionnalisation, à l'intersection du mouvement syndical et du marché du tourisme. Dès le départ, l'association a présenté une ambiguïté entre les caractéristiques d'un mouvement associatif et les éléments techniques d'une organisation de services. Les éléments de professionnalisation se renforcent pourtant au cours des années 70, allant de pair avec une évolution entrepreneuriale. Les années 80 marquent à la fois l'apogée de cette évolution et une crise profonde de Tourisme et Travail, qui doit être mise en perspective avec les problèmes plus larges des associations de tourisme social. Cette expérience et ces problèmes posent la question d'un modèle français du syndicat entrepreneur social.

* Maître de conférences en histoire à Paris VIII. Mél.: sylvainpattieu@wanadoo.fr.

(1) *Gennevilliers magazine*, novembre 1983.

(2) Dans le même ordre d'idée, la CGT s'implique de façon nouvelle dans le mouvement mutualiste en créant la Fédération nationale des mutuelles ouvrières en 1960. Voir Dreyfus, 2001.

(3) Les trois semaines de congés payés datent de 1956 et les quatre semaines de 1968.

(4) Sur le modèle des rapports entretenus entre la CGT et Tourisme et Travail, elles ont délégué ces questions à des associations *ad hoc*. La CFTC a d'abord été liée à l'Organisation centrale des camps et des activités de jeunesse (Occaj). Après 1964, c'est la CFDT qui garde des relations privilégiées avec l'Occaj, avant de créer Investissements vacances (Invac), qui rassemble plusieurs associations. La CGT-FO, d'abord adhérente de l'Invac, crée en 1978 sa propre association, Promtour (Pattieu, 2009).

En 1983, interrogé dans un journal local, Jean Faucher, militant communiste et président de l'association Tourisme et Travail (TT), liée à la CGT, accepte sans en être offusqué d'être comparé à un chef d'entreprise⁽¹⁾. Ce paradoxe apparent s'explique par la particularité d'une association comme Tourisme et Travail, à la fois mouvement militant et organisation de services. Le mouvement syndical français se distingue du syndicalisme allemand par sa tradition tournée vers les revendications plus que vers les services, héritage du syndicalisme révolutionnaire, puis de l'emprise communiste sur la CGT (Dreyfus, 1995). Pourtant, l'existence, à partir de la Libération, de dispositifs vacanciers confédéraux est un des éléments qui permettent de nuancer cette vision⁽²⁾. De 1945 à sa disparition, en 1985, TT a proposé ses activités à des milliers de vacanciers, pour la plupart ressortissants de comités d'entreprise qui étaient les principaux clients de l'association. L'essor du tourisme dans les milieux populaires, sous les effets conjugués de l'évolution de la législation sur les congés payés⁽³⁾ et de la hausse du pouvoir d'achat pendant les Trente Glorieuses, pousse les confédérations syndicales à s'intéresser à un domaine pourtant éloigné du seul travail⁽⁴⁾.

Ces associations prestataires de services ont été à l'intersection du mouvement syndical et du marché du tourisme. Entre militantisme et professionnalisation, elles brouillent les frontières du mouvement syndical tel qu'il est traditionnellement considéré en France. La banalisation du

secteur, qui connaît dans les années 80 une évolution entrepreneuriale, se pose avec d'autant plus d'acuité qu'elle concerne des associations liées aux syndicats.

Il s'agit ici de se pencher sur les évolutions du plus important de ces dispositifs vacanciers syndicaux, Tourisme et Travail. Dès le départ, l'association a présenté une ambiguïté entre les caractéristiques d'un mouvement associatif et les éléments techniques d'une organisation de services. Les éléments de professionnalisation se renforcent au cours des années 70, allant de pair avec une évolution entrepreneuriale. Les années 80 marquent à la fois l'apogée de cette évolution et une crise profonde de Tourisme et Travail, qui doit être mise en perspective avec les problèmes plus larges des associations de tourisme social. Nous aborderons tout d'abord la phase artisanale de Tourisme et Travail, des années 50 à la fin des années 60, durant laquelle elle refuse toute comparaison avec une agence commerciale même si elle en a déjà adopté certaines des structures. Dans les années 70, Tourisme et Travail considère être passée à une phase « industrielle », tout en continuant à affirmer son irréductible originalité. Enfin, la crise de Tourisme et Travail dans les années 80, qui s'inscrit plus largement dans celle du tourisme social, offre l'occasion d'interroger le paradoxe d'un choix syndical de transformation complète de l'association en société commerciale.

1950-1966 : le refus d'être « un prisunic des loisirs »

Tourisme et Travail est une association née en 1944, sous le régime de Vichy. Certains membres fondateurs appartiennent à la Résistance et, si l'association est patronnée par le commissariat au Tourisme de Vichy, son existence n'est pas remise en cause à la Libération. C'est d'ailleurs à cette période qu'elle devient pleinement opérationnelle et elle affirme dès le départ ses liens avec les confédérations syndicales, CGT et CFTC, qui comptent des représentants dans sa direction. Avec la guerre froide, TT devient l'association exclusive de la CGT. La CGT-FO refuse d'adhérer à une association considérée comme communiste et la CFTC la quitte peu de temps après. TT affirme alors l'objectif de vacances « *pour et par les travailleurs* », dans une optique d'éducation populaire héritière de 1936, et se présente comme une farouche opposante au tourisme « d'évasion » proposé par les agences commerciales.

Une direction centralisée avec l'« armature d'une entreprise commerciale »

Dès le début des années 50, l'appareil technique touristique à direction centralisée mis en place par TT est qualifié de véritable « *armature d'une entreprise commerciale* ». Même si le tourisme des agences est critiqué, l'organisation adoptée est implicitement commerciale. Les régions

sont sommées de recontacter systématiquement les collectivités qui ne renouvellent pas leur adhésion pour leur demander des explications. Des militants doivent être désignés pour démarcher les collectivités non adhérentes et leur proposer d'adhérer. Une politique de décentralisation des ventes et l'encouragement à la création d'activités locales sont menés en parallèle à des tentatives de centralisation de la prospection, notamment hôtelière ou concernant les transports.

« *Nous ne sommes pas un prisunic des loisirs* », affirme en 1958 Jean Faucher, qui est alors secrétaire général de l'association⁽⁵⁾. Si un dirigeant important prend la peine de le préciser, c'est que l'accusation a une portée. Pour contourner la confusion récurrente avec les activités d'une agence, Tourisme et Travail réaffirme sans cesse sa spécificité et ce qui la distingue, par ses objectifs, du tourisme marchand. Etienne Dollé, président de l'association, le reconnaît lors de l'anniversaire du Front populaire : « *Vingt ans plus tard nous n'avons pas transformé nos autocars en amphithéâtre de faculté* »⁽⁶⁾. Mais Tourisme et Travail revendique un « état d'esprit » et pas seulement la diffusion d'activités⁽⁷⁾. La spécificité culturelle de TT est perçue comme une mission, puisqu'il s'agit d'« *arracher le temps libre à l'emprise des monopoles* »⁽⁸⁾. L'objectif de Tourisme et Travail est aussi de faire échapper le tourisme à la consommation et à la « passivité ». Pour ce faire, elle doit lutter non seulement contre les agences, mais aussi contre la persistance tenace des conceptions anciennes de l'association comme un « *service technique* » ou une « *agence bon marché* »⁽⁹⁾. Le mouvement syndical lui-même a d'ailleurs « *tendance à considérer l'association comme un organisme technique* »⁽¹⁰⁾.

Des adhérents, non des clients

En 1955, la présentation des services centraux de l'association donne l'image, sur le modèle d'une société commerciale de voyage, d'une association hiérarchisée et dotée d'une sérieuse organisation, où voyages et séjours sont le fruit d'un véritable travail tout au long de l'année⁽¹¹⁾. Le côté amateur de Tourisme et Travail, le dévoilement durant les années 50, photographies à l'appui, de l'armée de petites mains à l'œuvre dans l'atelier du tourisme, range l'association du côté de l'artisanat plutôt que de celui de l'industrie. Les dirigeants de Tourisme et Travail veulent « *que les travailleurs ne viennent pas à Tourisme et Travail en "clients" plus ou moins satisfaits, [mais] en adhérents d'une organisation créée pour eux, administrée et dirigée par leurs élus* »⁽¹²⁾. Les adhérents n'apparaissent pourtant sur les images que sous la forme de foules au moment des inscriptions ou des départs, ayant pour fonction d'attester le succès populaire de l'association. Ils ressemblent plus à des clients qu'à des militants d'une organisation démocratique, même s'ils sont invités à dire « *ce qu'ils souhaitent* ».

Tout au long des années 50 et 60, Tourisme et Travail est à la recherche d'un mode de fonctionnement qui lui permette de concilier ses exigences particulières et une certaine efficacité économique. Puis, l'essor de la

(5) *Tourisme et Travail*, avril-mai 1958.

(6) *Tourisme et Travail*, juin 1956. Etienne Dollé est président de *Tourisme et Travail* de 1952 à 1968, puis président d'honneur. Militant communiste, chef adjoint de François Billoux, ministre de l'Économie nationale dans le deuxième gouvernement de Gaulle, il est lié à la Banque commerciale pour l'Europe du Nord, un organisme fortement lié à l'URSS (voir sa notice dans le *Maitron, dictionnaire biographique du mouvement ouvrier*). (7) XVI^e congrès de TT, 27-28 avril 1963.

(8) XVIII^e congrès, mai 1968.

(9) XIV^e congrès, 25-26 avril 1959.

(10) XVI^e congrès, 27-28 avril 1963.

(11) *Tourisme et Travail*, juillet-août 1955.

(12) *Tourisme et Travail*, février 1960.

concurrence marchande lui fournit, à partir de la moitié des années 60, les clés d'une professionnalisation et d'une rationalisation de son fonctionnement, avec l'adoption, sous l'injonction de la CGT, de méthodes qui peuvent sembler contradictoires avec sa volonté de se démarquer des agences.

De 1966 aux années 70: la phase industrielle

En 1966, la CGT, fortement critique par rapport aux prestations proposées par Tourisme et Travail, intervient dans le fonctionnement de l'association et change en partie l'équipe de direction. Elle reproche à l'association de ne pas tenir assez compte de l'avis des comités d'entreprise, de se substituer aux militants syndicalistes et de ne pas offrir des vacances de qualité. La CGT injecte du sang neuf dans l'association et promeut de nouveaux militants à sa direction, notamment Jean Faucher, qui en devient le secrétaire général.

Une reprise en main par la CGT

Cette remise en ordre par la CGT se caractérise aussi par une réorganisation de l'association pour faire face à la concurrence marchande et associative. La modernisation de l'association trouve sa justification dans la nécessité de « *rationaliser [...] les méthodes de travail*⁽¹³⁾ » face à la concurrence des trusts financiers du tourisme. Les années 50 sont assimilées à de l'artisanat et à une vision trop étriquée du tourisme. La nouvelle organisation de Tourisme et Travail passe par une « *standardisation des méthodes administratives et comptables* ». La modernisation permet d'améliorer la gestion financière, jugée défectueuse depuis au moins 1961⁽¹⁴⁾. La volonté de concentration s'explique parce qu'il est « *plus logique et plus conforme à la réalité d'aujourd'hui de créer à un échelon élevé des activités qui seront ensuite diffusées en de multiples points de vente*⁽¹⁵⁾ ». Tourisme et Travail, association nationale unique, se transforme en fédération. Elle dispose d'une « *compétence exclusive pour les voyages à l'étranger et les activités diffusées nationalement* », mais elle est protégée des dettes éventuelles des associations locales par leur autonomie au regard de la loi⁽¹⁶⁾.

Ces changements permettent à TT de se doter « *des structures et des moyens* » pour passer à « *l'ère industrielle* ». Un vocabulaire issu du marxisme sert à justifier cette modernisation : ce sont les « *lois objectives de l'économie* » qui poussent à la « *concentration* »⁽¹⁷⁾. Suite au congrès de 1972, Tourisme et Travail n'hésite pas à faire appel « *aux conseils d'une société spécialisée en gestion d'entreprise et d'informatique* » afin de disposer d'un diagnostic de l'état de l'association⁽¹⁸⁾. Les conclusions qui en sont tirées mettent en avant « *l'absence de fonction "commerciale" au sein de Tourisme et Travail* ». L'association souhaite y remédier en se livrant à une véritable démarche marketing, définie comme le fait

(13) XVIII^e congrès, mai 1968.

(14) XV^e congrès, 15-16 avril 1961.

(15) XVII^e congrès, 7-8 mai 1966.

(16) *Le Peuple*, 1^{er}-31 août 1968 ; XVIII^e congrès de TT, mai 1968.

(17) Rapport de Jean Hodebourg et Guy Brun, CF des 25 et 26 janvier 1975.

(18) XXI^e congrès, 13-15 décembre 1974.

de « *procéder, avant de créer une activité, à une étude scientifique des besoins, puis, à partir des résultats, de définir des choix en fonction [des] orientations et [des] objectifs fondamentaux* ».

Une professionnalisation des instances techniques

Ces changements se traduisent nationalement par le recrutement de permanents techniques sur la base de nouveaux critères, plus techniques que politiques. La « *bonne volonté, l'esprit de dévouement* » restent valorisés, mais l'association privilégie désormais « *de sérieuses connaissances techniques, administratives, financières et culturelles* », « *de plus en plus nécessaires pour faire face à la complexité des tâches qui se posent* ». Parmi ces nouvelles tâches, l'implantation et la gestion de centres à l'étranger est envisagée afin d'« *ouvrir la perspective de secteurs nouveaux* »⁽¹⁹⁾. Un poste de directeur général chargé de ces questions est mis en place au début de 1973, et un responsable du département diffusion-promotion à la fin de cette même année. Le marketing est envisagé d'une façon toute politique, puisqu'il est notamment question de mener des « *opération[s] promotionnelle[s...]* sur une base politique » : revendications et publicité se mêlent, par exemple, afin de promouvoir l'accès de la Côte d'Azur aux travailleurs⁽²⁰⁾. En 1974, un service prospection-infrastructure est créé, dirigé par Robert Piumati et Marcel Dorembus. Robert Piumati est un militant communiste, mais il a travaillé dans des agences de tourisme du secteur marchand⁽²¹⁾. La plupart des cadres recrutés le sont pour leurs compétences et non pour leur origine syndicale comme les dirigeants politiques de l'association.

Autre conséquence de cette volonté d'adaptation et de ces changements, Tourisme et Travail se dote d'un service publicité, chargé de démarcher des annonceurs susceptibles de payer pour figurer dans la revue. La création du service donne rapidement des résultats, puisqu'en six mois « *un chiffre d'affaires supérieur à celui réalisé toute l'année précédente* » est atteint. L'effort porté sur le marketing et la publicité conduisent TT à renforcer la propagande afin d'être aisément identifiable. La réalisation de la « *propagande* » de l'association, terme préféré à celui de publicité puisqu'il ne s'agit pas d'une société commerciale, doit être confiée, après que les dirigeants en ont défini le contenu, « *à des techniciens qui lui donnent la parure esthétique et la forme nouvelle souhaitables correspondant le plus possible à un souci d'originalité et d'efficacité* »⁽²²⁾. L'édition du matériel et des affiches doit être revue pour se présenter « *comme une organisation moderne, dynamique et joyeuse* » : il s'agit de se défaire d'un style de matériel militant pour aller vers le commercial. Des autocollants sont édités et des hôtesses habillées d'un uniforme et du logo Tourisme et Travail apparaissent sur les stands.

Enfin, la concentration nationale des activités de gestion des centres laisse espérer aux dirigeants la possibilité d'améliorer et d'uniformiser la qualité des animations, le confort et les conditions matérielles. Face à la volonté des vacanciers de « *ne plus participer au ménage, ne*

(19) XVIII^e congrès de TT, mai 1968.

(20) Lettre du service promotion, 21 novembre 1978.

(21) Entretien avec Robert Piumati, 6 octobre 2004.

(22) XVIII^e congrès de TT, mai 1968.

plus amener ses draps », les « *installations de bric et de broc* » sont vendues ou rénovées. Les modifications de structures, liées au souci de répondre aux critiques des CE et à de nouvelles ambitions commerciales, ont des conséquences dans tous les secteurs, mais c'est dans celui des voyages à l'étranger qu'elles sont les plus spectaculaires et revendiquées avec force par l'association.

Selon Robert Piumati, la politique de recrutement du personnel des villages de TT a connu un vaste « *coup de balai* » à partir de 1975. Il s'agit alors de se débarrasser des mauvais directeurs et de les remplacer par des individus plus compétents. Cette politique correspond en partie, même si elle ne s'y résume pas, au remplacement de dirigeants issus du militantisme par des professionnels du tourisme.

L'importance de la formation

Les objectifs d'éducation populaire de Tourisme et Travail rendent nécessaire de former des cadres intermédiaires capables d'organiser des activités en conformité avec sa conception du tourisme populaire. Dans les premières années de TT, les animateurs ne sont pas, au départ, des professionnels, même si certains sont voués à le devenir après avoir suivi des stages. Cette possibilité de formation et de reconversion dans le secteur de l'animation reste une constante dans l'histoire de l'association. En 1962, des sessions d'étude sont organisées à Courcelles, « *sous l'égide du centre confédéral, sessions d'étude des loisirs populaires* », qui appartient à la CGT⁽²³⁾. En 1963, Tourisme et Travail conduit avec le Centre confédéral d'éducation ouvrière (CCEO) des stages d'animateurs, de directeurs, d'économistes. En 1972, la création commune de l'Institut de formation des cadres et animateurs socio-éducatifs (Ifcase) par la Fédération sportive et gymnique du travail (FSGT), Travail et Culture, Tourisme et Travail et une trentaine de comités d'entreprise permet à des salariés de suivre un programme spécifique. Une loi de juillet 1971 sur la formation professionnelle fournit les bases juridiques et légales pour le développement de ce type de formation.

L'animateur idéal « *doit être un militant* »⁽²⁴⁾. Les hommages rendus au dévouement des salariés des centres de TT tendent à entretenir une confusion entre militantisme et professionnalisation. Un adhérent enthousiaste leur adresse un discours à Chamonix en 1958 : « *Vous n'êtes pas des employés venus ici gagner leur croûte, mais des copains qui se mettent en quatre pour que nous profitons au maximum de ce séjour, de la neige, de cette maison qui est la nôtre* »⁽²⁵⁾. Les tâches remplies par le personnel des centres ne sont pas toujours définies précisément, mais leur fonction se caractérise par « *la compétence et le dévouement* »⁽²⁶⁾.

Bénévoles et permanents

Le statut des personnels, au cours de la décennie 50 et 60, reste encore flou, ce qui reflète un état général de la législation. En 1969, lors d'un colloque sur le tourisme et l'animation culturelle à Bruxelles, TT s'oppose

(23) XVI^e congrès de TT, 27-28 avril 1963.

(24) *Tourisme et Travail*, mai 1968.

(25) *Tourisme et Travail*, novembre 1958.

(26) *Tourisme et Travail*, juillet-août 1961.

(27) *Tourisme et Travail*, mai 1968.

(28) *Tourisme et Travail*, juin-juillet-août 1969.

(29) *Tourisme et Travail*, juillet-août 1955.

(30) *Tourisme et Travail*, mai 1968.

à l'idée d'un animateur professionnel à plein temps : « *Nous en avons* », affirme le représentant de l'association, mais les « *animateurs bénévoles* »⁽²⁷⁾ constituent la richesse de TT. Une table ronde témoigne d'avis plus nuancés, mais l'idée générale reste celle, « *contre l'animateur super-homme culturel* », d'une méfiance par rapport aux professionnels de l'animation⁽²⁸⁾. René Hubert, élu du comité d'établissement des usines Renault, affirme que, « *si on arrivait sur un centre de vacances à n'avoir que des professionnels, il manquerait quelque chose* ». Les stages réguliers d'animateurs qu'organise TT donnent une idée des normes qu'elle souhaite fixer. Le programme, chargé, comprend des disciplines telles que l'histoire de l'art, la géographie humaine, l'économie politique⁽²⁹⁾ et des « *notions supplémentaires de psychologie, de pédagogie* », d'« *histoire* » ou de « *poésie* »⁽³⁰⁾.

Les limites financières de la formation

L'animation devient pourtant, au fur et à mesure des années 60 et 70, une activité qui constitue un métier et une profession à part entière. L'adaptation aux modifications du tourisme suppose d'emprunter aux formes du tourisme marchand, en transformant les animateurs militants en salariés. Or, en ce domaine, TT souffre de ses faibles capacités financières et des limites légales de détachement pour la formation des salariés. Elle ne peut organiser que des stages de six jours, alors que ses « *adversaires idéologiques font des stages de six mois, voire d'un an* ». Quand elle confronte ses objectifs à la réalité, Tourisme et Travail avance cette revendication en forme d'aveu que ses objectifs ne sont pas remplis : « *Seule une politique de promotion des travailleurs s'intéressant aux loisirs permettra de renforcer qualitativement et numériquement nos actuelles possibilités d'encadrement*⁽³¹⁾. »

(31) XIV^e congrès de TT, 25-26 avril 1959.

Parcours d'animateurs

Le portrait de l'animateur idéal, militant issu de la classe ouvrière, est un idéal difficile à atteindre, même dans le cadre des stages organisés par TT. En 1970, le conseil départemental de Seine-Saint-Denis en organise un pour 153 animateurs de la région parisienne, dont seulement dix ouvriers⁽³²⁾. Le recours à des professionnels formés en dehors de TT s'accroît avec le développement des centres de l'association et celui des professions du tourisme. Les caractéristiques sociales de ces salariés ne sont pas connues précisément, mais, selon Robert Piumati, leur profil est celui de jeunes détenteurs du brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur (Bafa) ou d'un autre diplôme d'animation, peu syndiqués et extérieurs à l'association. La direction des centres reste parfois dévolue à des militants, entretenant une confusion avec le bénévolat. Le responsable d'une installation liée à l'association locale de Lyon « *y investit son temps sans compter* » et la « *chaîne et les disques de l'installation lui appartient* »⁽³³⁾. Mais, dans la plupart des centres, TT n'hésite pas à embaucher des cadres venus du secteur marchand (*lire l'encadré 1, en page suivante*) et qui y ont fait leurs preuves, notamment du Club Méditerranée⁽³⁴⁾.

(32) Courrier interne de TT, 2 décembre 1970.

(33) Note de M. Mandelbaum, 23 octobre 1981.

(34) Entretien avec R. Piumati, 6 octobre 2004.

Crise de TT ou crise du tourisme social?

De telles tensions s'accroissent dans les années 80. A partir de mai 1981, les dirigeants de Tourisme et Travail sont pourtant amenés à miser sur un « *renforcement de TT auquel la situation actuelle devrait donner un élan impétueux* ⁽³⁵⁾ ».

(35) *Tourisme et Travail*, juin-juillet 1981.

1981 : les espoirs de croissance

La croissance du volume d'activité de l'association s'élève à 334 millions de francs en 1980, 469 millions en 1982 et 600 millions en 1983 ⁽³⁶⁾. Elle se traduit par une augmentation de 40 % du personnel, sans tenir compte d'un léger recul des ventes. Le nombre de permanents augmente considérablement et tous les emplois créés ne sont pas soutenus financièrement par les pouvoirs publics. Les chiffres de créations d'associations locales sont éloquentes et traduisent cette volonté de développement. Entre 1981 et 1983 sont créées trente-six associations locales et six unions départementales, ce qui permet à TT de revendiquer 183 associations locales. Des perspectives ambitieuses et coûteuses sont également assignées en matière de formation de cadres. L'objectif est d'en former plus de cent par an, que ce soit dans le domaine de l'animation ou dans celui de la gestion ⁽³⁷⁾. En trois ans, de 1980 à 1983, 1 299 stagiaires passent par les formations de Tourisme et Travail.

(36) *Tourisme et Travail*, décembre 1984.

(37) *Tourisme et Travail*, janvier 1983.

L'association voit se renforcer dans le même temps les tendances qui dès les années 70 la rapprochaient du secteur commercial. La CGT soutient encore le processus. En 1983, Jeannine Marest, dirigeante de la confédération syndicale qui la représente lors du congrès de Tourisme et Travail, affirme la nécessité de « *franchir une nouvelle étape si l'on veut répondre à des besoins toujours plus étendus et diversifiés* ⁽³⁸⁾ ». Si le terme d'entreprise commerciale n'est pas utilisé, il est question

(38) XXIV^e congrès de TT, décembre 1983.

Encadré 1 Une gestion pragmatique des centres à l'étranger

Les centres gérés à l'étranger donnent lieu à de nombreux recrutements de salariés non formés par TT, même s'ils peuvent être accompagnés d'animateurs maison. Pour implanter un village en Grèce, en Argolide, Robert Piumati prospecte à la manière des agences privées. Alors que les popes de l'Eglise orthodoxe donnent l'ordre aux habitants de ne pas travailler dans le village vacances des « rouges », R. Piumati rencontre les autorités religieuses afin de trouver du personnel local. Il rencontre le pope, qui accepte de lever l'exclusive en échange de l'organisation d'une cérémonie dans le centre pour la fête religieuse du 1^{er} mai. L'installation est bénie en grande pompe et le personnel local recruté, mais il est possible de douter de son adhésion aux principes de Tourisme et Travail.

ouvertement d'une « entité économique à propos de l'outil dont s'est doté le mouvement ». TT souhaite prendre place dans « un cadre nouveau de développement » constitué par « l'économie sociale ». Face à l'« intention déclarée du gouvernement d'identifier et d'ossifier ce secteur, pour en faire une entité économique », l'association tente de le définir comme « échappant pour l'essentiel à l'emprise du capital privé ». Il est difficile de discerner si l'usage du terme « économie sociale » correspond à une véritable réflexion en ce domaine ou s'il s'agit de reprendre un terme qui est alors de plus en plus répandu. Les sources permettent de tendre plutôt vers la deuxième hypothèse, car les éléments de débat en ce domaine et les références sont rares.

Un effort de normalisation des locaux des associations locales est amorcé, dont les effets sont difficiles à évaluer. Il s'agit de « faire évoluer les guichets de vente des associations en centres de diffusion associative » et « l'aménagement rationnel de surfaces souvent modestes, leur présentation agréable et originale doivent être organisés de manière spécifique ». Dans cette conception, les associations locales apparaissent avant tout comme des points de diffusion d'un produit Tourisme et Travail que les dirigeants de l'association tentent d'homogénéiser. Une SARL est créée, du nom de Touristra, afin de commercialiser les billets d'avion ou de train que TT, en tant qu'association, n'est pas autorisée à vendre. Le budget du département « propagande » progresse de 69 % en trois ans.

Tensions entre « techniciens » et « politiques »

Avec le développement des activités de TT, les cadres techniques sont amenés à prendre une importance accrue, se heurtant aux cadres dits politiques. Dès la fin des années 70, le poste de directeur général est particulièrement exposé. Plusieurs de ses détenteurs sont usés successivement. Robert Piumati, tout d'abord, est en conflit permanent avec les dirigeants élus de l'association, notamment Jean Faucher. Il accuse les dirigeants politiques d'être incompetents et de vouloir « diriger la boîte à sa place⁽³⁹⁾ ».

En 1980, lors du XXIII^e congrès de TT, les services techniques nationaux sont pourtant renforcés et transformés en services techniques fédéraux. Le directeur général devient le « directeur général de Tourisme et Travail, de haut niveau de compétence professionnelle », chargé de lutter contre les « tendances au développement anarchique » des associations locales⁽⁴⁰⁾. Daniel Mandelbaum, le successeur de Robert Piumati, ne parle pas d'association, mais de « groupe TT », utilise un vocabulaire commercial, réclamant une « comptabilité de groupe standardisée et informatisée ». Il souhaite diminuer le pouvoir laissé aux délégations locales en préconisant une « direction du personnel commune pour l'ensemble de la fédération ». Il remet en cause les « entités autonomes » de l'association, car « Tourisme et Travail est très difficile à maîtriser dans l'état actuel ». Les élus réagissent très vigoureusement : ils tiennent à ce que tout le pouvoir reste aux instances élues de l'association, seules légitimes.

(39) Entretien avec R. Piumati, 6 octobre 2004.

(40) Rapport de Daniel Bricard, séminaire du bureau fédéral, 19-20 octobre 1982.

Les dirigeants de TT considèrent avec lucidité l'affrontement, au sein de leur association, entre « *pouvoir politique et pouvoir économique* » (lire l'encadré 2). En 1982, ils font un même constat d'échec pour les trois directeurs techniques successifs, alors qu'« *il n'y en a pas un qui se ressemble* ». La figure du directeur général est comparée à un « *patron commercial* », un « *Etat dans l'Etat* ». Les élus préconisent plutôt « *un directeur général qui serait davantage un secrétaire général de mairie* », avec une « *plus grande responsabilité des instances* ». Le conflit se résout en faveur des dirigeants politiques de l'association. Les cadres techniques du mouvement ne peuvent faire valoir que leur compétence. Ils ne s'appuient pas sur des associations locales dont les intérêts propres ne résident pas dans la centralisation proposée. Ce faisant, TT privilégie l'associatif sur l'entreprise, au risque de fragiliser ses structures et l'équilibre de sa gestion.

Les raisons d'un dépôt de bilan

Le 1^{er} juillet 1985, le tribunal de grande instance (TGI) de Paris déclare Tourisme et Travail en cessation de paiement, décision qui touche au cours de l'été un grand nombre d'associations locales. Elle est cependant autorisée à poursuivre son activité jusqu'au 15 septembre 1985. La comptabilité de l'association est révélatrice du contraste entre les espoirs et les résultats: « *Les exercices 1982 et 1983 ont été en pertes de*



Encadré 2 « Politiques » contre « techniciens » ou les deux successivement ?

Jusqu'au milieu des années 70, les cadres sont pratiquement tous membres du PCF, à l'instar de Robert Piumati. Le critère qui préside à leur choix est cependant celui de la compétence professionnelle et notamment d'une expérience de gestion. Robert Piumati a été directeur du contrôle de gestion dans le groupe de chaussures André. Daniel Mandelbaum, recruté à la fin des années 70, membre du PCF depuis 1971, est ingénieur du bâtiment et des travaux publics. Il a été conseiller économique auprès de la municipalité communiste de Saint-Etienne pour étudier un plan de relance de l'entreprise Manufrance. L'éthique que développent ces cadres n'exclut pas la conviction politique, mais elle est davantage professionnelle que militante: « *Pour moi, Tourisme et Travail, c'était comme une boîte privée. Militer, je le faisais déjà dans une autre organisation* », explique Robert Piumati. Daniel Mandelbaum, quant à lui, « *souhaite affirmer une dichotomie entre technique et politique*⁽¹⁾ ».

Les pressions psychologiques exercées sur Robert Piumati, les notes de frais ostensiblement vérifiées en sa présence et le détournement de sommes importantes par un correspondant de l'association en Grèce, dont il est rendu responsable, se soldent par son licenciement en 1979. En 1982, Daniel Mandelbaum quitte l'association à son tour, pour des raisons semblables. Plusieurs directeurs techniques lui succèdent jusqu'à la fin de TT sans parvenir ni à durer ni à s'imposer dans leur rôle.

(1) Procès-verbal du bureau fédéral du 17 février 1981.

(41) Lettre d'Albert Chassagnon, administrateur judiciaire, à M. le président du TGI de Paris, 23 juillet 1985.

2300000 francs et 12755000 francs⁽⁴¹⁾. » En 1984, TT avait dû solliciter les pouvoirs publics pour obtenir un prêt de 18 millions de francs de la Caisse des dépôts et consignations afin de financer un plan de redressement. La situation était néanmoins restée critique et, en 1984, l'expert-comptable et commissaire aux comptes de l'association refuse de certifier les comptes.

La disparition de TT met en jeu plusieurs facteurs, relevés par l'administrateur judiciaire ou par la CGT. L'association a tout d'abord mis sur un développement du tourisme social après l'arrivée de la gauche au pouvoir, en 1981, en recrutant du personnel à tous les niveaux de l'association. Mais la crise n'a pas permis un accroissement de la demande et l'insuffisance de fonds propres a entraîné des difficultés insurmontables. La CGT insiste aussi sur l'inadéquation de la structure associative au volume des activités économiques atteint : lourdeurs de fonctionnement, absence de réactivité, absence de trésorerie globale, multiplication des échelons de décision.

Le changement de politique des pouvoirs publics en matière de tourisme social accroît ces difficultés. Le gouvernement se tourne vers des aides individualisées, comme le chèque-vacances, pour favoriser l'accès au tourisme. Ceux qui les reçoivent ont le libre choix de leur utilisation et, plus que le tourisme social, « c'est surtout le tourisme commercial qui en bénéficie » (Froidure, 1997). A partir de 1983, les choix impliqués par le tournant de la rigueur du gouvernement de Pierre Mauroy renforcent ces évolutions. Les aides de l'État et de la Cnaf diminuent fortement. Selon les différentes estimations, elles sont réduites de moitié ou des deux tiers par rapport à leur montant moyen des dix années précédentes. Le coup est très dur pour le tourisme social. Durant les années 70, ces aides ont permis aux associations de constituer et de rénover leur parc immobilier. Mais les pouvoirs publics refusent de soutenir davantage des associations « engagées depuis une vingtaine d'années dans une véritable course au développement, à laquelle leur mode d'organisation et de fonctionnement ne les avait pas nécessairement préparées », dans des « conditions de concurrence tronquées avec le secteur commercial – pour des produits souvent similaires »⁽⁴²⁾.

(42) Archives du secrétariat au Tourisme, note du 7 juin 1984 au secrétaire d'Etat au Tourisme.

Touristra et l'Ancav

Cette conjonction de difficultés, davantage qu'une causalité unique, explique que la crise a conduit à la disparition de l'association. L'ampleur de la crise et la manière dont la CGT y est confrontée, sans l'avoir prévue, l'amènent à une remise en cause complète des conceptions de son dispositif vacancier. Elle parvient à préserver centres et activités en créant deux structures, l'Association de coordination des associations de villages de vacances (Ancav) et Touristra, qui remplissent des fonctions différentes. L'Ancav reste une association de tourisme social, avec pour fonction de gérer les centres de vacances. Sodistour, société commerciale à vocation de voyageur créée le 1^{er} novembre 1986, rachète au syndic chargé de la liquidation des biens de TT la marque de la SARL Touristra, afin de marquer une continuité, par contraction des termes, avec l'association défunte.

Elle offre aux comités d'entreprise différentes formules de vacances. Une partie de son capital est détenue par le PCF. La CGT est parvenue à sauver un dispositif vacancier, au prix de sa transformation d'association en société commerciale. La confédération syndicale appelle à la rescousse les anciens directeurs techniques, qui prennent une revanche sur des dirigeants « politiques » dépassés face à la crise. Mais cette disparition de TT, loin d'être un simple épiphénomène cégétiste, révèle les difficultés de l'ensemble du secteur du tourisme social.

Une crise générale du tourisme social

Au regard des difficultés que connaissent d'autres associations de tourisme social, notamment celles liées à la CFDT, la crise de TT n'apparaît pas exceptionnelle. Dès 1982, le conseil d'administration d'Investissements vacances (Invac) rend compte des « *inquiétudes des associations VLF (Vacances loisirs familles) par rapport aux difficultés de trésorerie* »⁽⁴³⁾. En 1985, Villages vacances familles (VVF) connaît un plan de restructuration⁽⁴⁴⁾ et Léo-Lagrange fait face à un gros endettement. La même année, l'Invac entre en crise à cause d'une baisse des investissements : de 22 millions en 1982 à entre 9 et 12 millions en 1985. En faillite, l'Occaj est rachetée à 60 % par la Caisse des dépôts et consignations et à 40 % par le Club Méditerranée⁽⁴⁵⁾.

Les « *mutations importantes de l'industrie touristique* », l'« *effondrement du marché des souscriptions* », le passage « *d'un marché peu porteur et peu concurrentiel à un marché quasi saturé et extrêmement concurrentiel* », la « *réduction de la capacité financière des CE, due à la crise économique* », « *l'abondance et la diversité des produits offerts aux CE, la régression relative de la place de la conviction idéologique* » constituent des causes extérieures identifiées dans la crise du dispositif vacancier cédétiste⁽⁴⁶⁾. Le tourisme social souffre également d'une « *image de qualité médiocre* », d'une « *clientèle de purs consommateurs* », d'« *une évolution des mentalités prônant les mérites de l'efficacité économique* »⁽⁴⁷⁾. S'y ajoutent des causes internes : « *insuffisances gestionnaires* », « *absence de véritable fonds de garantie* », « *immobilisations trop importantes* », « *politique commerciale pas assez dynamique* », « *gestion plus politique que professionnelle* », « *lourdeur de fonctionnement des instances* », « *mise en place des délégations régionales* »⁽⁴⁸⁾.

A l'instar de l'Occaj, devenue propriété du secteur marchand avec son rachat partiel par le Club Méditerranée, les associations de tourisme social connaissent alors des évolutions entrepreneuriales. Dès 1985, l'Invac envisage une « *administration provisoire* » dirigée par « *un homme de l'extérieur (ou une femme) super-compétent en matière de gestion et de suivi comptable, un homme fort ne se laissant pas influencer pas le côté affectif de notre mouvance* »⁽⁴⁹⁾. L'association fait appel à des « *organismes financiers [pour] revaloriser et dynamiser le service commercial* », définir de « *nouveaux créneaux de clientèle* ». De 1977 à 1983, les catégories socioprofessionnelles des vacanciers de l'Invac connaissent une évolution spectaculaire : la catégorie des ouvriers, contre-maîtres et agents de maîtrise, qui représentait avant 1980 près de la moitié

(43) PV du CA de l'Invac, 17-18 juin 1982.

(44) Archives confédérales (AC) de la CFDT, 4 novembre 1985.

(45) De manière symbolique, il y a là une prise de contrôle d'une association de tourisme social à la fois par l'Etat, à travers la Caisse des dépôts, et par une société commerciale, alors même que les ambitions associatives visaient à l'origine à éviter une tutelle étatique et à proposer un autre modèle que celui du secteur marchand.

(46) AC-CFDT « Le plan social, document destiné aux pouvoirs publics », 21 novembre 1985.

(47) AC-CFDT, étude Cecorel sur l'image de marque du tourisme social, 1986.

(48) AC-CFDT, 21 novembre 1985.

(49) AC-CFDT, 19 novembre 1985.

des vacanciers dans les villages de vacances, n'en constitue ensuite que le quart. En revanche, la proportion de techniciens et de cadres moyens et supérieurs augmente fortement, jusqu'à atteindre environ 50 % de l'effectif : ce sont les classes moyennes qui sont désormais visées. A partir de 1986, un redéploiement de l'Invac vers une « *activité de tour-operator* » est envisagé, avec « *fabrication, exploitation et commercialisation de produits touristiques auprès des CE* »⁽⁵⁰⁾.

(50) AC-CFDT, AG de l'Invac, 13-14 novembre 1986.

Conclusion

Les faiblesses et les évolutions des autres associations de tourisme social nuancent l'originalité de Tourisme et Travail, dont la crise n'apparaît pas comme exceptionnelle. La CFDT l'explique par la rente de situation développée par TT, par le développement non contrôlé de ses dirigeants, « *responsables syndicaux plus politiques que gestionnaires*⁽⁵¹⁾ ». C'est pourtant l'ensemble du secteur qui est affecté par des crises et la chute spectaculaire du dispositif vacancier syndical le plus solide, en apparence, a valeur d'avertissement pour les autres associations. La chute de Tourisme et Travail est donc un symptôme des difficultés du secteur et ses erreurs de gestion, sa surévaluation des potentialités du secteur après 1981 est commune à plusieurs associations de tourisme social. Par analogie avec les entreprises religieuses décrites par Pierre Bourdieu, TT a longtemps ressemblé à une « *entreprise à dimension économique qui ne peut s'avouer comme telle et qui fonctionne dans une sorte de dénégation permanente de sa dimension économique* » (Bourdieu, 1994, p. 204-205), notamment en ce qui concerne les relations salariales. Les tensions sont vives entre logiques professionnelles et logiques militantes. Le passage à la société commerciale, certes doublée d'une alliée associative, permet d'assumer totalement cette dimension économique et cette professionnalisation. La crise profonde de TT a peut-être permis à l'association cégétiste d'éviter de douloureux débats internes, le choc du dépôt de bilan associatif entraînant comme une nécessité la transformation définitive en société commerciale. Ce changement de mode d'administration témoigne de la diffusion, y compris dans le monde associatif lié au syndicalisme, des normes de gestion issues du secteur commercial (Boussard, 2008; *Entreprises et Histoire*, 2009). Mais cette diffusion n'est pas seulement liée à des facteurs exogènes (concurrence marchande, crise des années 80), puisqu'elle commence dès les années 50, à l'instigation même de la CGT. Elle ouvre la possibilité de carrières organisationnelles au sein du monde associatif, avec des cadres issus du monde ouvrier. Pour les chercheurs, de telles expériences, à la frontière du syndicalisme, des associations et du marché, peuvent conduire vers de nouvelles pistes de travail. Une association comme Tourisme et Travail avait des objectifs sociaux, mais elle remplissait également une finalité économique, avec de fortes sommes d'argent en jeu. La tradition nord-américaine du *business unionism*, du « *syndicat entrepreneur* », a joué un rôle important

(51) AC-CFDT, 8 H 1675.

dans l'histoire du mouvement ouvrier aux Etats-Unis. Ces courants issus de la tradition corporatiste, qui ont dominé le syndicalisme américain dans la seconde moitié du xx^e siècle, considéraient le syndicat comme une entreprise apte à fournir main-d'œuvre aux industriels et services commerciaux aux clients salariés (Chauvin, 2010). En Allemagne, le mouvement syndical a été très tôt amené à gérer les assurances sociales. Le syndicalisme français est éloigné de ce modèle. Mais de la même manière que l'on peut relativiser l'opposition traditionnelle entre syndicalisme allemand, tourné vers les services, et syndicalisme français, tourné vers les revendications, la piste du syndicat entrepreneur pourrait être davantage fouillée. Une association comme Tourisme et Travail a eu pendant quarante ans des liens directs avec la plus importante confédération syndicale française, la CGT, tout en assumant des fonctions qui la rapprochaient d'une société commerciale. Des dirigeants associatifs issus du syndicalisme ont géré et manié d'importantes sommes d'argent, notamment durant la période faste de Tourisme et Travail, dans les années 70 et au début des années 80. Des transferts d'argent ont d'ailleurs eu lieu, sous des formes diverses, entre le syndicat et l'association : des permanents syndicaux ont été pris en charge sous couvert associatif, TT a possédé un guichet de vente de voyages dans l'immeuble même de la CGT, à Montreuil, et des dirigeants syndicaux ont bénéficié de déplacements grâce à l'association. De manière plus générale, au-delà du cas de Tourisme et Travail et de la CGT, les associations de tourisme social ont eu une véritable activité économique et la frontière ténue qui les séparait des sociétés commerciales a fini par s'estomper dans les années 80. A travers le secteur du tourisme social apparaît donc une figure du syndicat entrepreneur social qui vaudrait sans doute d'être interrogée dans d'autres domaines. ●

Bibliographie

Bourdieu P., 1994, *Raisons pratiques, sur la théorie de l'action*, Seuil.

Boussard V., 2008, *Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance*, Belin.

Chauvin S., 2010, *Les agences de la précarité : journaliers à Chicago*, Seuil, p. 235-275.

Dreyfus M., 1995, *Histoire de la CGT*, Bruxelles, Complexe.

Dreyfus M., 2001, *Liberté, égalité, mutualité : mutualisme et syndicalisme (1852-1967)*, Editions de l'Atelier.

Entreprises et Histoire, 2009, numéro spécial « La gestion des associations à but non lucratif », n° 56, septembre.

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

Pattieu S., 2009, *Tourisme et Travail, de l'éducation populaire au secteur marchand (1945-1985)*, Paris, Presses de Sciences po.