



HAL
open science

Stratégie du tourisme social en France : une perte de la vocation humaniste face aux contingences matérielles ?

Florian Ricolfi, Bardet Manuela, Bernard Massiera, Yvonne Giordano

► To cite this version:

Florian Ricolfi, Bardet Manuela, Bernard Massiera, Yvonne Giordano. Stratégie du tourisme social en France : une perte de la vocation humaniste face aux contingences matérielles ?. L'agilité touristique en temps de crises : répliques, accélérations, réinventions.. ?, Association AsTRES, Nov 2022, Nice, France. hal-04069529

HAL Id: hal-04069529

<https://hal.science/hal-04069529>

Submitted on 14 Apr 2023

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

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

Revue cible : Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education (JoHLSTE)

C'est un journal avec un impact factor proche de 3 et classé FNEGE et STAPS

On vise une "shorter contribution" et nous sommes à environ 3 600 mots (4000 max).

Stratégie du tourisme social en France : une perte de la vocation humaniste face aux contingences matérielles ?

Strategy of social tourism in France, a loss of humanist vocation in front of material contingency?

Authors : RICOLFI Florian.¹, MASSIERA Bernard.², BARDET Manuela³, GIORDANO Yvonne.⁴

(1) PhD Student, GRM, Université Côte d'Azur.

(2) Corresponding author : Associate Professor, LAMHES, GRM, Université Côte d'Azur, Campus of Sport Sciences, 261 boulevard du Mercantour, 06205 Nice, France. bernard.massiera@univ-cotedazur.fr

(3) Associate Professor, GRM, Université Côte d'Azur.

(4) Full Professor, GRM, Université Côte d'Azur.

Résumé : Cette recherche, menée dans le cadre d'analyse de la stratégie d'adaptation des entreprises, explore comment les structures du tourisme social et solidaire ont évolué en France en termes de configuration organisationnelle. Menée dans le champ théorique de la stratégie d'entreprise, l'exploration débute par une étude documentaire retraçant les grandes mutations sectorielles du tourisme social afin de catégoriser l'évolution du secteur selon les stratégies employées en fonction des contextes socio-économiques. Ensuite, plusieurs entretiens, menés auprès de dirigeants du secteur, mettent en évidence les stratégies des organisations face à la conjoncture actuelle. La discussion porte sur la stratégie des structures du tourisme social qui a tendance à s'éloigner de leurs missions originelles. Si à leur naissance, la solidarité assurait la cohésion de ces organisations, aujourd'hui, elles se sont engagées dans une logique de différenciation qui entraîne des contraintes de mutation structurelle et culturelle qui les éloignent de leur vocation première.

MOTS-CLÉS : Stratégie - Valeurs - Organisation - Tourisme - Social

Stratégie du tourisme social en France : une perte de la vocation humaniste face aux contingences matérielles ?

1 - Introduction

1.1 - Entre le XVIII^e et le XIX^e siècle, le tourisme était un loisir réservé aux classes privilégiées. En France, quelques rares associations, comme la Ligue de l'Enseignement (1886) et les premières Auberges de Jeunesse (1920), proposaient des activités éducatives associées à des hébergements collectifs (Dacharry, 1965). Il faudra attendre l'entrée dans le XX^e siècle, la mise en place de nouveaux droits du travail et l'instauration des congés payés (1936) pour qu'apparaisse une démocratisation du tourisme. Cette pratique s'est massifiée dans les années 1960 en se concentrant vers certaines destinations comme la côte normande (Deauville, Mont Saint-Michel) ou la côte méditerranéenne (Cannes, Marseille, Nice...). Si la pratique du tourisme des Français augmente nettement pendant les 30 glorieuses, entre 1949 et 1973 (Cousin, 2011), cette démocratisation ne supprime pas les inégalités et quatre Français sur dix ne partent toujours pas en vacances (Cousin, 2016).

1.2 - Face à cette situation, la création des comités d'entreprise et de la caisse nationale d'allocations familiales vont contribuer à réduire les inégalités. Entre 1953 et 1980, on assiste à la naissance d'une nouvelle forme de tourisme à but social et solidaire, avec la création d'un parc important d'équipements de vacances. Les mouvements d'éducation populaire, de jeunesse, les mouvements politiques et confessionnels se mobilisent pour démocratiser la pratique aux classes sociales les plus modestes en proposant des séjours associés à une forme d'éducation au tourisme (Boussard, 2018). Un grand nombre de structures de tourisme social émerge : villages vacances, auberges de jeunesse, centres de vacances, refuges, voyages adaptés, séjours linguistiques... Au fil des années, l'offre du tourisme social et solidaire se structure autour de valeurs d'humanisme et de solidarité pour proposer des activités de loisir et des vacances accessibles à tous et de plus en plus diversifiée.

1.3 - Cependant, alors que le tourisme de masse, dans sa globalité, retrouve un niveau d'activité à l'identique de la période avant épidémie (UNTWO, 2023), celui du tourisme social stagne fortement. Selon les chiffres de l'union nationale des associations de tourisme et de plein air, le tourisme social et solidaire compte actuellement plus de 1 600 établissements, accueillant 3 millions de vacanciers en 2021 et générant 750 millions d'euros (UNAT, 2021). Ce secteur enregistre une baisse de fréquentation globale proche de 30% en comparaison des chiffres antérieurs à la période épidémique (UNAT, 2021). Ce constat nous entraîne à explorer cette situation, en questionnant le processus d'évolution des formes d'organisation du tourisme social. Explorer la logique stratégique qui gouverne le tourisme social est particulièrement difficile, du fait de la multiplicité de ses acteurs, de son caractère aléatoire et de la conjoncture politique (Mintzberg, 2005). Pour mener à bien notre étude sur la stratégie du secteur, nous allons mener notre investigation en nous référant au concept de stratégie par l'intégration et la différenciation (Milano, 2015). Nous questionnerons les dimensions stratégiques (moyens financiers et matériels, dimension organisationnelle et ressources humaines), de ces organisations, de leur émergence jusqu'à l'époque contemporaine.

2 - Theoretical background

Nous procédons à une revue de littérature effectuée à partir des termes "tourisme", "social", "solidaire", "mutations", "organisation" et "stratégie". On cherche à retracer l'émergence et l'âge d'or des formes sociales et solidaires du tourisme (associations à but non lucratif proposant des loisirs, des vacances et du tourisme familial) et à identifier comment cette forme de tourisme évolue et se transforme en se rapprochant de notre époque contemporaine. L'exploration de la littérature permet de dresser une catégorisation des différentes stratégies qu'ont adoptées les structures du secteur en fonction des époques.

2.1 - L'Education Populaire comme modèle intégratif du tourisme social

Le tourisme social est lié au développement de l'Education Populaire du XIX^e siècle. Ce courant de pensée cherche à promouvoir, en dehors des structures traditionnelles d'enseignement et des systèmes éducatifs institutionnels, une éducation visant l'amélioration du système social. A l'origine, trois courants historiques cohabitent (laïc républicain, chrétien social, ouvrier révolutionnaire) et pratiquent, chacun à leur façon, une forme d'éducation populaire (Carcères, 1964). Le tourisme social est un mouvement qui émerge des revendications populaires du droit aux vacances et aux loisirs pour tous, portées par de nombreuses organisations d'éducation populaire (Greffier, 2010).

Ces organisations apparaissent dans les troubles de la IV^e république française d'après-guerre, et c'est en toute logique que leur émergence soit fortement épaulée par les pouvoirs publics de l'époque (Greffier, 2010). Le tourisme social connaît une phase ascendante entre 1949 et 1970. La période est marquée par un investissement important soutenu par l'État (table n°2). Cela se traduit par la construction de nombreux centres de vacances et la naissance d'associations de tourisme social (Bélangier, 1999). La création de la caisse nationale d'allocations familiales (1946), permet d'attribuer des aides financières aux salariés et à leurs familles pour qu'ils partent en vacances, ce qui contribue à développer le secteur. L'impulsion des comités d'entreprises (1950), renforce encore le secteur avec la construction de nombreux équipements de vacances destinés à héberger les employés et leurs familles en période de congés.

Nous noterons que ces organismes de tourisme social se structurent à contre-courant des organisations professionnelles des années 50 en s'inscrivant dans des statuts spécifiques : associatif, coopératif et mutualiste. Alors qu'après-guerre, la tendance managériale est à la différenciation, au découpage des tâches dans l'organisation du travail en recherche d'efficacité et de contrôle (Milano, 2015), les organisations du tourisme social se construisent autour des valeurs sociales et culturelles basées sur les convictions partagées et les intentions collectives de l'éducation populaire (Poujol, 2005). L'engagement et la cohésion des acteurs au sein de ces organisations semblent assurés par le partage d'un ensemble de croyances et de valeurs communes issues de l'éducation populaire et de leurs fondateurs (Maurice Cayron, Jean Faucher, Léo Lagrange et Pierre Mauroy).

3.2 - Le Tourisme social en résistance face à l'économie de marché

Entre 1960 et 1970, le secteur est dans la fin de son âge d'or qui se prolonge grâce à l'apparition de la troisième (1956) et de la quatrième (1969) semaine de congés payés. Le

tourisme social de l'origine commence sa mutation par une phase de diversification de ses activités. On relève un premier processus de transformation (table n°2). Le secteur d'activité s'est structuré de manière hétéroclite au travers d'une profusion d'associations de loisirs, de vacances et de tourisme familial (Reau, 2011, p.15). Cette diversification est liée à l'implication des syndicats, des associations, des entreprises et du gouvernement agissant dans le cadre d'une planification économique du tourisme. Considéré comme une industrie, le tourisme social est fortement soutenu par l'État, mais malgré de nombreuses initiatives pour développer l'aide aux vacances, les interventions publiques manquent de centralisation et de cohérence (Réau, 2011, p.235). Depuis 1960, le groupe de prospective "temps et espaces de loisirs" défend l'utilité sociale des loisirs, non seulement comme moyen de repos et de ressourcement, mais aussi pour le développement culturel et éducatif, tel qu'il est envisagé par les intellectuels de l'éducation populaire, alors que la mouvance politique commence à s'en détacher pour faire face à d'autres préoccupations conjoncturelles.

La France rencontre la crise économique des années 70 qui fragilise l'action de soutien de l'état envers le tourisme social (Pattieu, 2010). Alors que les investissements structurels dans le secteur s'amenuisent, différents opérateurs privés du tourisme de masse entrent dans le secteur d'activité. Ils proposent une nouvelle offre de tourisme social qui concurrence fortement le secteur associatif, avec notamment une montée en gamme de l'offre (Cousin & al., 2011). Cette concurrence concerne notamment les offres de séjours à bas prix ainsi que la mise à disposition de plateformes de réservations. Face à cette situation, les structures du tourisme social sont contraintes de faire face à l'évolution des attentes du public accueilli, en répondant aux nouveaux besoins exprimés par les vacanciers. Comme le marché des vacanciers se transforme, les structures du tourisme social proposent des séjours de meilleure qualité tout en restant accessibles à tout public : enfants, familles, retraités, personnes en situation de handicap (Cousin & al., 2011).

Cette situation s'accompagne d'un affaiblissement du nombre de bénévoles qui œuvraient au cœur des organisations au profit des salariés et des adhérents. Le travail, et les relations au travail, occupent désormais une place centrale. C'est ce qui semble faire sens pour ces acteurs, car l'utilisateur n'est plus considéré comme un adhérent mais comme un client que l'on doit servir. Pour y parvenir, les tâches se sont diversifiées et les employés se spécialisent à l'identique du tourisme de masse (production, logistique, hébergement, transport, animation, marketing, gestion, communication...). Si les acteurs se perçoivent désormais comme des salariés spécialisés, qui produisent des services de tourisme, ils refusent de s'éloigner du projet social d'origine. Les nouvelles valeurs qui semblent assurer leur cohésion, c'est que la répartition des richesses qu'ils génèrent permettent à la fois d'assurer leurs salaires, de maintenir le projet social et d'assurer la pérennité de leur structure (Richet-Battesti, 2010).

3.3 - La restructuration du tourisme social autour de valeurs sociales affichées

Ces transformations au profit du modèle marchand vont fortement s'accroître entre 1980 et 1985 (table n°2). Ces années sont marquées par un tournant radical de la politique nationale à destination du tourisme social. Les commanditaires traditionnels orientent leurs financements vers d'autres domaines tels que le soutien aux activités économiques et aux personnes en difficulté. L'État Français fait le choix de réduire son soutien financier aux organismes de

tourisme social, tout particulièrement dans leurs besoins d'investissement, pour privilégier le financement direct de séjours des usagers, notamment *via* les chèques vacances (Claeys & al., 2000). Les structures du tourisme social sont alors confrontées à une réorientation de leurs sources de financement. Ils sont menacés de disparition s'ils n'abandonnent pas leur mode de production traditionnel, au profit d'une structuration organisationnelle relevant d'avantage d'une logique industrielle (Lanquar et Raynouard, 1995). Cette dilution du tourisme social dans le tourisme de masse est un signe annonciateur de sa disparition imminente.

Certaines associations de tourisme social transforment radicalement leur structure pour entrer dans une logique marchande afin de pallier le désengagement de l'Etat (table n°3). D'autres organismes intègrent à leur structure existante une dimension marchande, en développant des services en charge des missions commerciales (Maisonasse, 2005). Dès lors, les financements sont mieux captés par ces organisations aptes aux opérations marchandes que par les associations de tourisme traditionnelles qui souffrent de cette concurrence. Les organisations relevant d'une logique commerciale vont occuper davantage de place dans le marché du tourisme social (Bélanger, 2005). On constate d'une part que les structures survivent en adoptant le statut de société commerciale et que d'autres, celles moins aptes à se transformer par manque de moyens financiers ou par repli sur leurs valeurs d'origine, subissent des réductions d'activités ou disparaissent (Meuret-Campfort & Nicolas, 2021).

Le secteur enregistre un déplacement du modèle associatif, dominé par le bénévolat, à un modèle économique hybride, composé d'un groupe restreint d'administrateurs, toujours bénévoles et concentrant les pouvoirs, et de salariés. On s'interroge sur les effets de ces évolutions sur la culture professionnelle originelle des organisations du tourisme social. Ces transformations ont engendré un déplacement de la dimension participative des adhérents, devenus clients, en direction des salariés. Le transfert de cette dimension participative place les salariés dans une position différente au sein des organisations du tourisme social. On observe une logique coopérative qui émerge dans leur manière d'appréhender leur travail quotidien au sein des structures qu'ils considèrent au service du projet social (Haeringer et al. 2008). Pour appréhender d'avantage la mutation de ces organisations, nous allons nous porter à la rencontre de leurs dirigeants.

3 - Methods

Nous faisons le choix d'utiliser une méthodologie qualitative afin de pouvoir générer des hypothèses (Silverman, 2006) sur l'évolution stratégique du tourisme social.

3.1 - L'exploration des allocations de ressources

Pour explorer les aspects stratégiques contemporains des organismes du tourisme social, nous avons procédé à des entretiens semi-directifs de décideurs en cherchant une diversité de structure. Après une prise de contact et l'accord des personnes, nous avons animé auprès de dirigeants du secteur, 5 conversations libres d'une durée de 15-20 minutes, portant sur les thématiques de la stratégie de ces organismes. Les questions portent plus spécifiquement sur les allocations de ressources, c'est à dire sur les aspects matériels, organisationnels et humains des organismes du tourisme social (Silverman, 2006). Ces échanges ont été menés entre avril et mai

2022. Les personnes interviewées sont de profils variés : dirigeants de centre de vacances, de structure d'hébergement, d'organisme de voyage (voir Tableau I).

3.2 - Un guide d'entretien en trois rubriques.

Pour appréhender les aspects stratégiques des organisations, notre guide d'entretien explore les choix d'allocation de ressources qui permettent aux entreprises d'atteindre leurs objectifs (Whittington *et al.*, 2020). Ainsi, nos questions portent sur l'évolution des ressources matérielles (financements, infrastructures, équipements...), techniques (structuration administrative, mode de gestion, fournisseurs et sous-traitance, partenaires...) et humaines (recrutement, formation, gestion des bénévoles et des salariés...). Les données ont été immédiatement retranscrites après chaque rencontre et intégrées comme éléments de discussion dans notre étude.

4 - Résultat - Le tourisme social : de l'intégration des valeurs au simple affichage

Les résultats portent sur cinq entretiens et matérialisent les dimensions stratégiques contemporaines des organismes du tourisme social et de la culture professionnelle qui les accompagnent (table n°1).

4.1 - La recherche des financements occupe le cœur du fonctionnement actuel

Les décideurs déclarent prendre de la distance avec la vocation socio-éducative historique du secteur qui est devenue une contrainte dans le fonctionnement de ces organisations davantage soumises aux obligations de productivité. Ainsi "A" déclare que *"nous avons été contraints de revoir notre mode de fonctionnement et notre structure qui était auparavant une association qui œuvrait pour le tourisme solidaire, s'est transformée en une société commerciale"*. "B" nous explique que le contexte a entraîné une modification des structures qui se dotent de services promotionnels en charge des activités commerciales du fait que *"sans le soutien des prescripteurs sociaux, il a fallu aller chercher une nouvelle clientèle afin d'augmenter notre chiffre d'affaires et réaliser du profit"*. Mais également "C" déclare que *"cette situation résulte de la logique de la politique sociale de la France qui oriente les soutiens vers la famille au détriment de l'éducation depuis une dizaine d'années"*.

4.2 - Les organisations se recentrent sur les activités occupationnelles vs éducatives

L'offre du tourisme social et selon les propos de "B" et "C" elle est restructurée en *"une offre simplifiée ou en privilégiant la sous-traitance de certaines activités difficiles à maintenir toute l'année ou trop gourmandes en termes de moyens"*. En effet, diverses structures touristiques font appel à des sous-traitants afin de proposer un panel complet d'activités notamment sportives. La période épidémique semble avoir accentué ces mutations. En effet, "D" nous explique que *"la baisse de fréquentation a entraîné une plus forte concurrence entre les opérateurs et contraint certains d'entre eux à se dissoudre par manque de moyens financiers ou à se transformer en société pour se développer autrement"*. La période a été décisive selon "C", car *"les difficultés rencontrées par les hébergements collectifs du tourisme social et solidaire, qui ne relevaient pas de la catégorie des établissements de plein air et des centres de vacances, ne pouvaient bénéficier des aides accordées par l'Etat face à la perte d'exploitation liée au Covid-19"*. Toujours selon cette même personne, *"le secteur a été phagocyté par le*

système commercial qui propose des offres simplifiées sans réelle pédagogie au cœur de ses séjours”.

4.3 - Le travail se recentrent sur les droits sociaux et les prérogatives des salariés

Il semble bien que les valeurs qui étaient au cœur de ce secteur soient devenues floues selon “B” et “C” depuis qu’au sein des équipes, les ressources humaines cherchent à enrichir les compétences pour se développer. “A” nous explique que l’équipe à renouvelée ses compétences : *“Nous nous sommes attachés à recruter des profils commerciaux. Notre cible était basée sur des jeunes diplômés ayant réalisé des études de commerce ou de marketing”.* D’autres structures, comme celles de ”B” et “D” et ont fait le choix de miser sur la formation de leurs équipes. Des formations en lien avec les nouvelles méthodes de communication, la gestion d’une structure touristique ou encore la commercialisation d’offres diversifiées. Les témoignages s’accordent pour décrire le fort turn-over des équipes où le travail n’occupe plus qu’un rôle secondaire alors que jadis, les acteurs du tourisme social se caractérisaient par un engagement dans leur métier et un fort attachement à leur structure.

5 – Discussion

Ce travail met à jour les évolutions stratégiques du tourisme associatif, encore partagé entre vocation sociale et logique marchande.

5.1 - Les différentes crises exigent de se transformer.

L’histoire nous montre qu’ils sont passés d’un « mode de production artisanal à une structuration organisationnelle relevant d’une production de service » (Lanquar & al., 1995). Les prescripteurs sociaux, principaux soutiens des associations, tendent à revoir leurs modalités de financement lorsque le pays affronte une crise (économique, sociale, sanitaire). Ce double processus tend à privilégier les gros opérateurs qui peuvent investir plus massivement pour s’adapter aux contraintes conjoncturelles ou les nouveaux opérateurs à la logique marchande qui simplifient leur offre pour en améliorer leur rentabilité.

5.2 - La logique entrepreneuriale domine.

Les organisations du tourisme social s’engage dans une logique entrepreneuriale sans adopter systématiquement un statut d’entreprise commerciale. Cela implique une transformation de leur stratégie vers une logique marchande. Cette stratégie semble être une évolution nécessaire à la survie des opérateurs du secteur et entraîne les structures du secteur dans de nouvelles orientations en termes de recrutement et de formation de leurs ressources humaines. Mais la tendance au désengagement de l’État vis-à-vis du tourisme social, le poids financier du remplacement des bénévoles par des salariés et l’accroissement des contraintes administratives, comptables et juridiques ne permettent pas d’envisager avec sérénité l’avenir de leurs structures.

5.3 - L’instabilité sociale s’installe dans les organisations

Les administrateurs bénévoles de ces structures traditionnelles se retrouvent pris en tenailles entre, d’une part, les exigences d’une organisation en recherche d’efficacité et de performance et, d’autre part, leur vocation sociétale. La culture professionnelle existante autour de la mission associative et de l’engagement sociétale qui caractérisait jadis ces structures issues du

mouvement de l'éducation populaire, s'est délité depuis les dix dernières années. De nos jours, exercer au sein des structures du tourisme social, semble n'être devenu qu'un travail comme les autres dans sa plus simple expression.

6 – Conclusion

Ce travail relate les évolutions du secteur du tourisme social, qui s'est construit à partir d'un socle de valeurs transmises par la mouvance de l'éducation populaire française. Au sein des organismes du secteur, on note l'importance qui était accordée aux valeurs de solidarités et d'engagement volontaire. L'actualité dévoile un développement stratégique du secteur convergeant vers un modèle marchand qui entraîne un effondrement des valeurs assurant la cohésion sociale des ressources humaines dans ces organismes. Les stratégies actuelles de diversification de l'offre ont entraîné une redéfinition des tâches salariales des acteurs du tourisme social. Mais la disparition du modèle d'origine pose une question de sens. Comment effectuer une prestation marchande quand elle relève de la politique sociale du pays ?

References

- Amblard, H., Bernoux P., Herreros., G. et Livian, Y.-F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Le Seuil, Paris.
- Bélanger, E., Stafford, J. (2005), *Microéconomie du tourisme*, Presses de l'Université du Québec, Montréal.
- Burns, T., Stalker, M. (1961), *The Management of Innovation*. London: Tavistock
- Cacérès, B. (1964), *Histoire de l'éducation populaire*, Paris, Seuil, Peuple et Culture, 1964.
- Claeys, U., Claeys, V, Praet, J. (2000), Le tourisme social dans une perspective internationale, *Tourisme et relations internationales*, 102, 219-232.
- Cousin, S., Réau, B. (2011), L'avènement du tourisme de masse. *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, 22(3), 14-25.
- Cousin, S., Réau, B. (2016), *Sociologie du tourisme*, La Découverte, Paris.
- Dacharry, M. (1965), Le tourisme social, In *Revue de géographie alpine*, 53(4), 633-641.
- Haeringer, J., Sponem, S., (2008), « Régulation dirigeante et gouvernance associative », in Hoareau, C., Laville, J.-L. (dir.), *La gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*, Erès, Paris.
- Lanquar, R., Raynouard, Y. (1995), *Le Tourisme social et associatif*, PUF, Paris.
- Lawrence, R., Lorsch, W. (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School Press, Boston.
- Lebon, F. (2020), L'animation et l'éducation populaire en France, *Revue internationale de l'économie sociale*, n°358(4) 119-120.
- Maisonnasse, J., Petrella, F., Richez-Battesti, N., (2019), Préserver le sens dans les organisations de l'Économie sociale et solidaire : quels outils de gestion, *RIHME*, n°34(1), p.3-29.
- Meuret-Campfort, E., Nicolas, A. (2021), Du tourisme social aux perspectives d'un nouveau développement économique et urbain. Le devenir des colonies de vacances sur le littoral vendéen. *Noroi*, 261, 23-38.
- Milano, P. (2015), Paul Roger Lawrence et Jay William Lorsch, environnement, organisation, adaptation : la contingence structurelle in *Les Grands Auteurs en Management*, EMS Paris.
- Mintzberg, H., Ahlstand, B. et Lampel, J. (2005), Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Village Mondial, Paris.
- Pattieu, S. (2010), *Tourisme et travail. De l'éducation populaire au secteur marchand (1945–1985)*, Presses de Sciences Po, Paris

Poujol, G. (2005), Éducation populaire : une histoire française, *Hermès, La Revue*, n° 42 (2), 126-130.

Silverman, D. (2006), *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction* (3rd ed.). Sage Publications, Paris.

Union Nationale des Associations de Tourisme et de plein air (2021), Les chiffres clés du Tourisme Social et Solidaire, UNAT, Paris.

Whittington R., Regner P., Angwin D., Johnson G., Scholes K. et Frery F. (2020), *Fundamentals of Strategy*, (5th ed.), Pearson, Londres.

Appendix

Table n° 1 : Structures d'appartenance des responsables interviewés

Caractéristiques des structures rencontrées
<ul style="list-style-type: none"> • “A”, association requalifiée en société par action simplifiée. • “B”, association intégrant un service promotionnel structuré. • “C”, association dont la gestion est centralisée au niveau national. • “D”, société de voyage destinée aux publics porteur de handicap. • “E”, association qui regroupe plusieurs villages de vacances dans le monde.

Table n°2 : Evolution des organisations du tourisme social en France

1940-1970	1970-1980	1980-1985
<ul style="list-style-type: none"> • Création des associations de tourisme social • Age d'or du tourisme social (30 glorieuses) • Fort investissement national dans le batit • Construction des centres de vacances • Fort développement du bénévolat 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte de crise économique • Professionnalisation des associations de tourisme social • Concurrence avec les sociétés commerciales • Apparition de la sous-traitance dans l'animation 	<ul style="list-style-type: none"> • Hausse de l'activité touristique liée à la professionnalisation des équipes • Délaissement politique du soutien à l'éducatif au profit des familles. • Politique favorisant les structures privées

Table n° 3 : Conjoncture du tourisme social de la fin du XX° siècle à nos jours

1985 - 2022
<ul style="list-style-type: none"> • 1985 : crise globale du tourisme social en France. • Renouvellement structurel sous des formes simplifiées. • Transformation des associations en sociétés commerciales. • Intégration des logiques commerciales dans les associations de tourisme social. • Recherche de nouveaux moyens de financements (Fonds TSI, UNAT).