

Bertrand Réau

CRIS/CSE/CMH-ETT, Université de Lyon 1

Les devoirs de vacances : La vie quotidienne d'un Gentil Organisateur du Club Méditerranée

La statistique publique en matière d'emploi dans le secteur du tourisme est très imparfaite : le travail saisonnier est mal identifié juridiquement, les données et les méthodes employées sont insuffisantes et peu harmonisées et les critères de définition des emplois induits par l'activité touristique varient selon les mesures. En 2001, sans compter les emplois induits, indirects et le travail clandestin, le tourisme représente 895 000 emplois dont 720 000 emplois salariés (sources : UNEDIC 2002) dont plus de la moitié dans la restauration et un quart dans l'hôtellerie ainsi que 159 900 emplois non-salariés (Enquête annuelle d'entreprise Services de l'INSEE en 2001). 360 000 emplois sont saisonniers (soit un emploi sur trois dans le secteur) et le secteur génère environ 60 000 emplois saisonniers dans les activités connexes (transports, commerces, spectacles, culture, loisirs et sport). Le nombre d'emplois dans le secteur de l'hôtellerie / restauration, caractérisés par des horaires contraignants, des conditions de logement précaires, de faibles salaires et une faible représentation syndicale, s'accroît régulièrement depuis cinq ans. Ils sont principalement occupés par une population jeune. Le plus souvent, ce sont des contrats courts et des emplois d'exécution¹. Pour sa part, en 2004, le

Club Méditerranée employait 20 000 salariés dans le monde répartis dans 90 métiers différents. Les deux tiers étaient en CDD, seul le personnel du siège et les Gentils Organisateurs (GO) à l'année étaient en CDI². Le terme « GO » recouvre un ensemble de métiers qui appartiennent à la « périphérie » du secteur des emplois de services. Ce sont des métiers peu qualifiés, mal rémunérés, féminisés, occupés majoritairement par des jeunes et soumis à un fort *turn over*³. Alors que pendant les premières années du Club Méditerranée, les conditions de vie des Gentils Organisateurs relevaient d'un mode de vie revendiqué⁴, en 2001 les emplois y ont les mêmes caractéristiques que dans l'ensemble du secteur touristique : ce qui pouvait être vécu comme des vacances ne

² Site internet du Club Méditerranée (www.clubmed-jobs.com).

³ Cf. Chenu, A., *Les Employés*, La Découverte, 1994, p. 66 et Missègue, N., Cases, C., « Une forte segmentation des emplois dans les activités de services », *Économie et Statistique*, n° 344, 2001, p. 81-108.

⁴ Des années 1950 aux années 1960, l'activité des Gentils Organisateurs, bien que peu ou pas rémunérée, était enviée par les Gentils Membres (GM). S'ils disposaient des ressources nécessaires, les GM pouvaient devenir GO : la distinction entre GO et adhérents était floue. Les adhérents avaient, globalement, un rôle plus actif dans la production des animations. Par ailleurs, GO et adhérents avaient des profils sociaux proches, mais, alors que les premiers étaient plutôt des petits-bourgeois ou des bourgeois déclassés, les seconds appartenaient aux nouvelles couches sociales urbaines en ascension. Cf. Réau, B., *Clubs de vacances et usages sociaux du temps libre. Une histoire sociale du Club Méditerranée*, doctorat de sociologie, EHESS, 2005.

¹ Les données sur les emplois touristiques proviennent du site internet du secrétariat d'État au tourisme (www.tourisme.gouv.fr) et du rapport d'Anicet Le Pors au Conseil d'État (Le Pors, A., « Propositions pour l'amélioration de la situation sociale et professionnelle des travailleurs saisonniers du tourisme », rapport du Conseil d'État, janvier 1999).

peut plus l'être. La relation avec les clients tend à se réduire à une prestation hôtelière de service. De sorte que la direction du Club Méditerranée cherche à rompre avec le cloisonnement de ses services et la banalisation de ses prestations (animations, sports, etc.), tout en essayant de susciter l'adhésion et l'allant de ses salariés. En me concentrant sur mon expérience⁵ - donc sur une façon socialement située et « atypique » de s'approprier un rôle - on peut se faire une idée du mode de vie des GO⁶. Au-delà des tâches spécifiques à chaque fonction, que recouvre le travail de Gentil Organisateur ? De quoi est fait le quotidien d'un GO ?

À Corfou, j'ai été GO en charge des sports « terrestres » (football, volley-ball, basket-ball, etc.), alors qu'à Kamarina j'ai occupé la fonction de réceptionniste. Lors des enquêtes de terrain, l'observation des pratiques des employés est réduite par l'étendue des villages, le nombre des clients et des employés, la diversité des emplois du temps (de nombreuses activités ont lieu simultanément), ma position d'observateur et la durée du séjour (un mois dans chaque village). Néanmoins, grâce à l'observation régulière de certaines activités, au recueil d'informations sur la participation aux activités, aux entretiens menés auprès des clients et des vacanciers, on peut décrire la vie quotidienne d'un GO.

Le transport de la main d'œuvre

Aujourd'hui, 16 juin 2001, départ pour Corfou. J'arrive à 6h45 à Orly Ouest. Convoqué à 7h30 au comptoir du Club Méditerranée, je me présente, comme me

⁵ Cet article repose sur deux enquêtes de terrain menées en 2001 dans deux villages du Club Méditerranée (Corfou, un village pour les adultes, sans enfants et Kamarina, un village familial). Dans chaque village, j'ai travaillé un mois, fait des observations et mené des entretiens.

⁶ Pour cela, j'ai privilégié un mode d'exposition sous la forme d'un carnet de terrain (qui n'a pas la prétention de saisir les différents modes de vie des GO).

l'avait indiqué Sabine P. (chargée du recrutement) le mardi précédent : l'employé du comptoir ne me trouve pas sur sa liste des départs. Une autre salariée du Club, Laetitia⁷, se trouve au même rendez-vous : elle n'est pas non plus inscrite sur la liste. Nous sympathisons face au calvaire qui nous attend.

En février 2001, Laetitia a envoyé sa lettre de candidature au Club Méditerranée. En mars 2001, elle a participé à un entretien collectif. Puis elle a fait un stage de formation de treize jours à Opio à ses frais. À l'issue du stage, seul le bouche à oreille lui a permis de savoir qu'elle était embauchée. On lui a dit qu'elle devait se tenir prête à partir rapidement (au plus tard en mai). Lundi 11 juin 2001, après plus de deux mois d'attente sans avoir reçu le moindre courrier confirmant son embauche, elle reçoit un coup de fil. On lui demande de partir le lendemain ou le surlendemain pour remplacer une GO à Kos en Grèce. On lui donne les informations pour un départ en fin de semaine : elle ne reçoit aucune confirmation écrite. Le jour du départ, elle n'a aucun document stipulant qu'elle est embauchée au Club Méditerranée. Elle me dit que le contrat de travail sera signé uniquement à son arrivée en village...

Le GO du comptoir nous demande d'aller chercher nos billets à Orly Sud. Nous laissons les bagages à la mère de Laetitia et, après 20 minutes d'attente, nous prenons le Orly Val. Arrivés au comptoir d'Orly Sud, on nous remet une contre marque pour le vol de 9h00 vers Athènes, un billet de correspondance pour Corfou (pour moi) et un pour Kos (pour Laetitia). Nous repartons à pied pour Orly Ouest. De

⁷ Costumière, CAP, BTS 1^{er} année en costumerie, mère bibliothécaire à Colombes (92), père policier SNCF, divorcé, frère en échec scolaire, elle habite à Paris, son copain vit en Belgique, il est également GO (réception /comptabilité/ caisse), elle l'a rencontré lors du stage de formation GO en avril 2001.

retour au comptoir, l'employé nous informe que la contremarque suffit pour embarquer. Au guichet d'embarquement, l'hôtesse nous apprend qu'il n'y a plus de place dans l'avion. L'employé du comptoir vient discuter avec le chef de service de l'embarquement. 8h30 : toujours aucune nouvelle. Une supérieure de l'employé du Club se mêle à la conversation. 8h50 : on nous annonce qu'on ne prendra pas ce vol. L'employé ajoute : « il vaut mieux que ça arrive à des GO qu'à des GM. Ce qui s'est passé c'est qu'ils n'ont pas confirmé les réservations de douze personnes. Les dix autres ont pu monter, mais pas vous. Vous devez retourner à Orly Sud pour qu'ils vous trouvent un autre vol. Prenez vos bagages ». À ce moment, nous nous demandons s'ils n'ont pas un système de contremarque qui repose sur les désistements de dernière minute ou sur le quota de places supplémentaires non-occupées dans un avion pour faire partir leurs salariés : ces derniers n'auraient pas de billet réservé à proprement parler. 9h30, Orly Sud, au comptoir du Club Méditerranée, on nous conseille d'aller prendre un petit déjeuner. Une employée me demande le nom de mon contact au service du recrutement. Je lui réponds Sabine P. Elle rétorque : « Ce n'est pas étonnant ». On nous dit de revenir dans une heure. Une heure plus tard : tous les vols vers Athènes sont remplis aujourd'hui. 11h30 : il va falloir courir pour aller prendre un vol à 13h30... à l'aéroport de Roissy Charles De Gaulle. La question est de savoir si les billets arriveront à temps à l'aéroport. « Finalement non, c'est trop court, repassez dans une demi-heure ». Nous décidons d'aller poser les bagages dans la voiture de la mère de Laetitia. 12h30, toujours aucune nouvelle. À 13h45, après plus de quatre heures d'attente, d'appels au siège du Club Méditerranée de la part de l'employé du comptoir, de négociations et d'énervement, on apprend que Laetitia partira demain de Roissy (sinon elle aurait dû attendre le dimanche suivant et le chef de village a besoin d'une

costumière). En ce qui me concerne, le départ est moins urgent, je pars donc « normalement » le mardi suivant à 5h00 du matin avec les clients. L'employé fait toujours la même remarque avec un sourire crispé : « Heureusement que vous êtes des GO ». Selon lui, les réservations pour le départ auraient bien été faites mais les employés du comptoir n'en auraient pas été informés, du coup des passagers qui n'avaient pas réservé auraient pris nos places. Qui croire ? L'employé ajoute « que cela arrive tout le temps. Cela n'a rien d'exceptionnel. Ce n'est pas la peine de vous plaindre auprès de vos affecteurs. Ils ont sans doute fait leur boulot, c'est au transport qu'il y a eu un manque d'informations ». En somme, nous devons nous contenter de ces explications, prendre nos nouveaux horaires, sourire, remercier après plus de 6 heures à Orly de ce petit manège, pour finir par reprendre le métro et le train avec les bagages.

Une fois arrivé au village, le salarié a une demi-journée ou une journée pour s'installer, visiter le village, se présenter aux autres employés, s'informer sur le fonctionnement des lieux. Puis, une fois son contrat signé à la direction des ressources humaines, on lui remet ses tenues de GO (deux tee-shirts à Corfou ou deux chemisettes à Kamarina et deux shorts) et son badge. Il doit porter sa tenue de GO pour l'accueil des clients lors des arrivées / départs. Il doit s'assurer qu'elle est propre et repassée. Sinon, chaque soir, le GO doit s'habiller selon le thème quotidien (blanc, paréo, etc.). Son badge indique son prénom et les langues qu'il pratique (sous la forme de petits drapeaux). Une fois qu'il a son badge, il devient un GO auquel s'applique l'ensemble des règles de vie du village : les règles strictes de travail empiètent largement sur la vie privée.

Vie privée et conditions de logement des employés : vivre dehors et reconstituer sa force de travail

Un logement de vacances n'est pas fait pour y vivre. Alors que les vacanciers restent en moyenne une à deux semaines dans un club, les employés y travaillent entre trois et six mois⁸ : ils sont, eux aussi, logés dans des logements de vacances. À Corfou, les travailleurs logent dans des cases, le même habitat que les clients. Ils ont accès aux mêmes blocs sanitaires-douches que les clients. En revanche, les logements de qualité de confort supérieure à Kamarina sont réservés à la clientèle. Les logements des employés ne sont guère plus confortables qu'à Corfou. Ils sont regroupés dans des petits immeubles à distance du village, à côté du parking et de la seule route qui mène vers l'extérieur. Les logements sont exigus et parfois de mauvaise qualité. Ce sont des chambres pour trois, mais il arrive que les employés s'y retrouvent à quatre ou cinq⁹. Quelques employés sont mieux lotis : ils ont des chambres pour deux à l'hôtel (ce sont les chambres qui ne répondent pas aux critères de confort proposé à la clientèle et qui, dans l'attente d'une mise à niveau, servent à héberger des employés). Il n'y a pas de climatisation. Les conditions pour se reposer ne sont pas vraiment réunies. D'autant plus qu'en raison d'horaires décalés, personne ne dort au même moment. Le chef de village de Kamarina est même obligé de demander à ceux qui ne dorment pas de ne pas réveiller ceux qui se reposent. Ces conditions poussent les employés à ne pas rester dans leur

⁸ À Corfou, les salariés travaillent deux ou trois mois, alors qu'à Kamarina, ils peuvent travailler de deux à six mois.

⁹ De nombreux récits sur le Club Méditerranée relatent les conditions spartiates d'hébergement des GO : alors qu'il n'y avait plus aucune tente de libre pour les vacanciers, Gérard Blitz, chef de village à Corfou en 1953, propose aux GO de laisser leurs tentes aux clients et d'aller dormir sur le bateau. Tous ceux qui le suivent arrivent le lendemain malades d'une nuit grecque quelque peu fraîche !!!

chambre. Or, dès qu'ils en sortent, ils sont en représentation, donc au travail. Dans le même ordre d'idées, les conditions d'accueil d'un membre de la famille pendant la saison sont restrictives : il faut une autorisation du chef de la réception et du chef du village, c'est un privilège accordé selon l'estimation des qualités du travailleur et les disponibilités d'hébergement dans le village.

Enfin, le GO ne doit jamais être vu en compagnie de sa / son petit(e) ami(e) : il est interdit de se tenir la main ou d'effectuer un quelconque geste d'affection en public envers un(e) autre employé(e) ou un(e) client(e). Dans le cadre d'un village pour les adultes, un salarié en charge des sports terrestres explique cette règle : « le GO sport doit être une « star », il doit faire baver toutes les filles », de ce fait, il doit faire comme s'il était célibataire et disponible pour une aventure sexuelle ou amoureuse. Les couples de salariés doivent prendre en compte cette règle et rester très discrets : « Il faut être deux fois plus vigilants. Il ne faut pas oublier que nous, les GO, on fait rêver les gens. Il y en a vingt par jour qui se retournent. On peut pas les décevoir. [...] La vie privée dans un village comme ça [Corfou], avec la case, ce n'est pas évident du tout » (Julien, animateur en charge de la décoration à Corfou, première saison). Enfin, les couples d'employés « qui ne jouent pas le jeu » sont mal vus par la hiérarchie : « Moi, je n'aime pas les couples qui sont toujours collés ensembles » (chef de village, Kamarina, 24/08/01). Outre les conditions de logement, l'organisation journalière du travail rend encore plus problématique la possibilité d'une vie privée.

Une journée de travail

Les horaires de travail d'un employé se divisent en deux temps. D'un côté, il y a les horaires liés à sa fonction (réceptionniste, animateur sportif, etc.), de l'autre, les horaires liés à son rôle de GO.

Ainsi, un réceptionniste travaille de neuf heures à midi, puis de dix-neuf à vingt-trois heures trente (ou de neuf heures à midi et de quatorze heures à dix-neuf heures). Un animateur sportif commence ses activités à dix heures jusqu'à midi, puis de seize heures à dix-huit heures trente. Mais, ces plages horaires ne représentent qu'une petite partie des heures de travail si l'on tient compte non seulement du temps passé avec les clients, mais aussi du temps consacré à l'organisation des animations. Ainsi, le réceptionniste et l'animateur sportif qui finissent à midi doivent se rendre en maillot de bain au centre du village pour les danses collectives¹⁰ avec les autres salariés. Puis, ils vont déjeuner avec les clients. Les repas sont collectifs. Or, à Kamarina, il est interdit à deux employés de manger à la même table. La règle est strictement appliquée : un salarié par table avec les clients. Alors que nous étions, un autre salarié et moi, seuls à table, celui-ci me dit : « Attention, il y a le chef des sports. Il rapporte tout au chef de village ». De même, alors que toutes les tables étaient pleines, je m'assois à l'une des seules places restantes à côté d'une employée qui déjeunait avec des clients : elle est très gênée et me fait comprendre que j'enfreins une règle, elle finit vite son repas et s'en va. Après s'être assuré qu'il n'y a pas une réunion prévue à la dernière minute par leur chef de service, les salariés peuvent se reposer pendant une heure ou deux, souvent en faisant une sieste. L'animateur sportif doit, ensuite, dès quinze heures trente, préparer le matériel pour son activité. À Corfou, alors que je devais m'occuper d'un match de beach-volley, j'arrive juste à l'heure de l'activité. Un autre animateur me réprimande : « tu dois arriver un quart d'heure avant ton activité pour mouiller le terrain de beach ! ». De même, chaque matin, les

¹⁰ Les danses collectives ou « crazy signs » sont menées par les employés : les clients miment leurs gestes. À l'heure du déjeuner, les vacanciers se contentent, bien souvent, de regarder les GO faire les « crazy signs » sans y participer.

animateurs doivent arriver une heure avant le début de leur activité afin de préparer le matériel : sauf quelques rares aménagements « lourds » (par exemple, mettre des plots dans l'eau pour une animation), les autres tâches (comme la mise en place d'un filet de volley) ne demandent pas plus de dix minutes. Mais il faut être présent. L'employé de la réception doit, quant à lui, s'assurer qu'il n'y a pas un départ ou une arrivée de clients dans la journée. Or, comme les va-et-vient sont quotidiens, il se doit d'aller aider ses collègues (même s'il n'est pas mentionné dans le planning des arrivées / départs) pour préserver une bonne image auprès d'eux et de son chef de service et recueillir les informations sur les réunions de la journée¹¹.

Le 4 août 2001, en congé, je ressens un profond malaise d'être resté loin de « tout » ce matin. Implicitement, un GO de la réception doit être présent toute la journée aux arrivées / départs, les vendredis, les samedis, les dimanches (parfois les lundis aussi) et surtout lorsqu'il y a des problèmes de vols. C'est une règle implicite très forte car elle s'appuie sur une solidarité entre les membres de l'équipe. Celui qui ne la respecte pas est à la fois stigmatisé par ses pairs (« tu étais où ce matin ? »), écarté de l'équipe (ne serait-ce que parce qu'il n'a pas récupéré les informations du matin et qu'il ne peut pas les demander à un autre GO ; il est en retard, il a manqué quelque chose) et sanctionné par le responsable (qui peut faire une réprimande orale si la pression du groupe ne suffit pas). Le village fonctionne grâce à cette organisation informelle qui est au fondement même d'une équipe (ne pas s'y conformer, c'est aussi ne plus pouvoir demander certains de ses droits comme les carnets-bar remis à chaque fin de mois).

¹¹ Chaque matin, le chef de service peut décider d'une réunion à n'importe quelle heure de la journée afin de définir les objectifs à ses employés, d'exprimer son mécontentement, etc.

À dix neuf heures, les employés disponibles doivent se rendre au bar pour discuter avec les clients. À Kamarina, ils y font encore des danses collectives. Puis, ceux qui ne s'occupent pas de l'accueil à l'entrée du restaurant dînent avec les clients. Ceux qui participent au spectacle du soir dînent rapidement ou parfois après le spectacle. À vingt-deux heures, certains sont sur scène, les autres sont un peu plus libres. À vingt-trois heures, tous les salariés doivent être présents à la fin du spectacle pour les danses collectives. Certains répètent le spectacle du lendemain jusqu'à une heure du matin. La participation aux spectacles n'est pas obligatoire, mais elle est bien vue par la hiérarchie. La plupart des employés y prennent du plaisir : c'est l'un des rares moments où les employés des différents services sont réunis avec un objectif commun, sans être soumis au contrôle immédiat de leur chef de service ou du chef de village, enfin il est gratifiant de se faire applaudir par les clients et les « ratés » du spectacle sont des occasions de rire, de s'amuser et de manifester sa solidarité. Après avoir rangé les coulisses, les travailleurs doivent accompagner les clients à la discothèque et « mettre l'ambiance ». La discothèque se termine aux environs d'une heure du matin à Kamarina et vers quatre ou cinq heures à Corfou. Là encore, il n'y a pas d'horaires obligatoires. Les chefs de villages conseillent à leurs employés « d'apprendre à se gérer » : après avoir « lancé » la soirée (pendant une heure environ), il est recommandé d'aller se coucher ou tout au moins, de ne pas se coucher très tard tous les soirs. Mais, la discothèque représente l'une des rares situations où les salariés peuvent se détendre sans risquer d'être appelés pour telle ou telle tâche. Ces conditions de vie impliquent un relatif isolement des employés : loin de leurs proches (pour certains, c'est la première fois qu'ils partent aussi longtemps loin de chez eux), ayant un emploi du temps individuel, peu de plages horaires de repos

et de détente et soumis aux injonctions de la hiérarchie et des clients. Puisque chacun doit intérioriser la nécessité d'être présent le plus possible, pratiquant ainsi une forme d'auto-exploitation¹², le travailleur cherche à obtenir les profits symboliques liés à son rôle de GO : avantage de position dans les rapports de séduction à Corfou, valorisation par les applaudissements, les félicitations et les encouragements des clients lors des activités et des spectacles, satisfaction d'être regardé par les client(e)(s) et, dans une certaine mesure, d'intéresser les vacanciers.

Disciples et discipline dans le travail

Un employé première saison est sous les ordres du chef de village, du chef du service auquel il appartient et des GO de son service qui sont responsables d'un domaine (responsable des sports terrestres, de la caisse à la réception, etc.). Mais, au sein de cette hiérarchie formelle, une autre hiérarchie informelle se constitue. Elle repose sur l'ancienneté du travailleur, sur les liens établis avec les autres salariés et sur une hiérarchie implicite des services. Ainsi, à Corfou, le chef des sports est le véritable bras droit du chef de village. À Kamarina, le chef des sports est concurrencé par le chef de l'hôtel et le chef de la réception pour occuper la place de chef de village.

La concurrence entre les salariés est encouragée par les profits que procurent les liens d'amitié avec des figures de la hiérarchie. Se faire bien « voir », c'est pouvoir demander des dérogations (trouver une place pour faire venir ses parents au village en pleine saison et avoir un peu de temps à leur consacrer, par exemple), espérer une bonne affectation en fin de saison, obtenir des plages horaires plus intéressantes, des responsabilités, des

¹² Faguer, J-P., *Le «Relationnel» : diversification du monde des services et des formes d'auto-exploitation*, Habilitation à diriger des recherches, Université de Paris VIII, 1997.

avantages matériels de toutes sortes (un carnet bar par exemple.). Mais, seuls ceux qui souhaitent poursuivre leur carrière au Club Méditerranée cherchent ostensiblement à cumuler les « bons points », les autres souhaitent seulement ne pas se faire réprimander et / ou licencier. La menace du chômage pèse. Les différents services sont cloisonnés et hermétiques les uns par rapport aux autres : il y a une forte interconnaissance liée au lieu de travail (réception, mini-club, etc.). À la discothèque de Kamarina, les employés de chaque service restent ensemble : rares sont ceux qui parlent avec les membres des autres services. De même, lorsque les salariés ont dû élire le meilleur « GO » et le meilleur « chef de service », chacun a voté pour son chef de service. La réception contrôle les flux de remplissage du village : elle peut donc décider de la venue ou non d'un membre de la famille d'un salarié. La plupart des travailleurs (sauf la cuisine, la maintenance et le ménage) doivent participer (selon un planning établi par la réception) aux arrivées et aux départs des vacanciers : les absents sont remarqués et signalés au chef de village par le chef de la réception. De même, le responsable des excursions peut faciliter l'inscription (payante) d'un salarié à telle ou telle excursion. Le responsable du football décide si un employé peut jouer avec les clients ou non : la priorité va aux clients qui ne comprennent pas, parfois, que chacun, employé ou client, ne puisse pas jouer à tour de rôle (« ne sommes-nous pas tous en vacances ? »). Dans cet ordre d'idées, il faut entretenir des liens privilégiés avec le GO responsable de la voile à Kamarina pour espérer s'initier au catamaran. La plupart des activités sont monopolisées par les clients et, étant donné les emplois du temps des salariés, les rares moments où il y aurait une place disponible sont inaccessibles. Ainsi, les salariés n'ont pas vraiment accès au tennis, à l'escalade, à la voile, aux rollers, au vélo, etc. En revanche, à Kamarina, lors des

clients et les employés, le chef de village et le chef des sports veulent gagner « à tout prix » : ils recrutent et évaluent les joueurs de l'équipe des GO.

Le plaisir sous évaluation

Alors que la participation aux activités sportives et aux animations est formellement encouragée par la direction, la plupart des employés n'ont guère le temps de participer à d'autres activités que celles qui sont obligatoires. Dès lors, si leur participation peut être parfois un moment de détente et de plaisir, c'est aussi un moment d'évaluation de leurs compétences sportives et ou d'animation (c'est le cas pour les spectacles et les matchs de football). Les employés sont incités à prendre part à des activités qui sont de véritables représentations à l'attention d'un public de clients. La participation au spectacle fait partie des rites d'intégration indispensables pour ne pas être mal vu par la direction : il s'agit de montrer son envie d'être un « GO » au-delà de sa fonction spécifique.

Les matchs de football hebdomadaires entre les vacanciers et les employés sont l'occasion d'une démonstration de la supériorité sportive des GO. Il est convenu que les employés doivent gagner face à des clients supposés moins sportifs et moins bien entraînés. Dès lors, si ces matchs peuvent être un moment agréable pour les vacanciers qui y voient un défi sans grande conséquence (partant comme perdants, ils ne peuvent pas vraiment perdre), il s'agit d'une véritable épreuve pour les employés. Bien qu'il ne soit pas un des meilleurs joueurs, le chef de village est « naturellement » le capitaine de l'équipe GO. Il s'énerve contre les autres joueurs. Le GO en charge du football est particulièrement visé : dès qu'il manque une passe ou commet une erreur technique, il se fait réprimander (ou ridiculiser) en présence des clients. Les autres employés, souvent épuisés par leur journée de travail, doivent s'investir complètement sur le

terrain : la représentation que le chef du village se fait d'eux s'y joue pour partie. Dans ce contexte, le chef des sports et le chef du village ont des difficultés de recrutement pour former une équipe. Après plusieurs blessés et « faute de mieux », le chef des sports me demande, avec un air méprisant, d'aller chercher des chaussures pour jouer : c'est un ordre. Le chef de village sort du terrain en disant d'un ton condescendant : « On ne sait même pas s'il sait jouer ! Va faire tes preuves ! ». Ces matchs sont donc des jeux sérieux¹³. Le chef de village y voit même la traduction du rapport de force entre les employés et certains clients difficiles à satisfaire¹⁴. À la suite de la victoire des GO lors d'un match tendu avec ces clients, le chef de village se vante : « Les GO les ont écrasés. Depuis, ils sont leurs maîtres ! ». En revanche, les matchs de football féminin opposant les salariées et les clientes s'apparentent plutôt à une animation : l'arbitre masculin est habillé en femme, des employés déguisés en infirmier sont au bord du terrain, ils entrent trois / quatre fois sur le terrain pour emporter des blessées imaginaires. Le speaker, chef des sports, tourne, quant à lui, en dérision le comportement des joueuses avec la complicité d'un public essentiellement masculin. Le match, supposé sans intérêt technique pour les hommes, est rendu comique par les employés.

Dans un tel cadre de travail, le *turn over* de la main d'œuvre est important : ce n'est souvent qu'après plusieurs saisons et plusieurs échecs d'insertion hors du Club

¹³ Le chef des sports ironise même sur un joueur : « Marque ce but ou t'es viré ! ».

¹⁴ Ces clients sont arrivés en limousine, aux frais du Club Méditerranée, car ils considéraient que le bus était trop inconfortable pour eux. C'est la clientèle des « aôtiens » décrite par le chef de la réception et le chef de village : le mois d'août étant le plus cher de l'année pour un séjour à Kamarina, certains clients considèrent qu'ils ont droit à une qualité de services irréprochables et à la hauteur du prix de séjour.

qu'un GO cherche à « faire carrière » au Club.

« *Faut avoir faim. C'est comme la boxe* »

Daniel, chef des sports à Kamarina, 33 ans, n'a aucun titre scolaire. Avant de travailler au Club Méditerranée en 1989, il était moniteur de planche à voile à Saint-Tropez l'été et au chômage l'hiver. Pendant huit ans, il alterne son emploi au Club Méditerranée l'été et le chômage l'hiver. En 1997, il décide de « faire carrière » au Club Méditerranée¹⁵ : il devient chef des sports et, en 2000, la direction des ressources humaines l'inscrit sur la liste des chefs de village potentiels. En 2005, il n'est toujours pas chef de village. Selon lui, il y a très peu de « vrais GO » car « GO, tu apprends sur le tas, tu l'es ou tu ne l'es pas. Tu es GO dans l'âme avant d'être GO. Être GO c'est quoi ? C'est le mec qui est chez lui et qui s'emmerde parce qu'il aime bien bouger, il aime bien discuter. Il ne faut pas avoir de grands liens familiaux aussi [...] Tu veux échapper à une routine, tu veux échapper à la vie de tous les jours, au train train. [...] Du chef de village au GO, on est tous quelque part en marge de la société, parce qu'on veut être en marge de la société. [...] L'été, tu as besoin de tellement de GO que tu es obligé de garder des gens qui sont

¹⁵ À Corfou, un autre employé en charge de la plongée, 33 ans, connaît une forme d'alternance comparable. Il voulait faire du commerce international. En 1993, ayant échoué à sa première année de BTS action commerciale et « ne sachant pas trop ce qu'il voulait faire », il découvre avec enthousiasme le travail au Club Méditerranée : monter sur scène et travailler à l'étranger avec une clientèle étrangère a été, pour lui, « une expérience extraordinaire ». L'hiver suivant, il reçoit une formation de « commercial » à l'école Guépard à Paris. Pendant 5 / 6 ans, il alterne son travail au Club Méditerranée l'été et son emploi de commercial dans le prêt-à-porter l'hiver. Payé au pourcentage, son travail de commercial lui rapporte ponctuellement « un gros salaire », mais c'est une activité fluctuante. Enfin, après avoir arrêté le Club deux fois, il décide d'essayer de devenir chef de village. En 2006, il n'y est toujours pas parvenu.

limite [qui ne sont pas vraiment compétents]. Mais bon, c'est ça ou tu n'en as pas. Parce que des GO, des vrais GO, faut « avoir faim », c'est comme la boxe. Quand tu fais ce rythme là pendant des mois et des mois, que tu vis là où tu travailles, que tu travailles avec les mêmes personnes, qu'on te dit : « tu dois être là, tu dois faire ça, tu dois être là le matin, l'après-midi, le soir, tu dois répéter l'après-midi » : si t'as pas faim... La plupart de ceux qui souhaitent devenir « chef de village » sont des « autodidactes », « parce que le mec qui a les bagages [des diplômes], qui peut trouver un autre job, [il ne veut pas devenir chef de village], parce que c'est vrai que physiquement il faut tenir la longueur, il y a un moment si je calcule les heures que je fais : il faut faire un boulot de qualité, un maximum d'heures en étant payé au Smic, il faut la trouver la motivation ! Les trois quarts des gars, ils se cassent. Moi, j'ai arrêté deux fois : si j'avais trouvé un job qui me plaît, je ne serais pas revenu. L'avantage du Club c'est qu'en partant de rien, tu peux devenir chef de village. Tu as le même système que l'armée ». Faiblement dotés en ressources culturelles et économiques, ayant peu de perspectives d'embauche à l'extérieur du Club Méditerranée, on peut supposer qu'une partie des salariés qui y restent fait souvent ce choix par défaut. Pendant les premières saisons, les employés veulent découvrir « d'autres pays », d'autres « villages » (avec peut-être un autre mode de fonctionnement) et cet espoir les motive au quotidien. Néanmoins, l'organisation de la vie quotidienne limite l'horizon temporel de chaque employé : pris dans un mouvement permanent, soumis aux injonctions diverses de sa hiérarchie et des clients, il lui est difficile de penser à son avenir. La vie est rythmée quotidiennement par le programme d'animation sur lequel est indiqué le thème de la journée (donc les vêtements à porter), le programme individuel des arrivées et des départs des clients et les réunions plus ou moins prévues. À travers ce mode de

vie, chacun intériorise rapidement des dispositions au mouvement perpétuel.

Extrait du journal d'enquête. Corfou, le 19 juillet 2001

Le 19 juillet 2001, le responsable des sports terrestres avait loué une voiture et deux scooters pour sortir du village « fêter mon départ ». Seuls le chef de village et le chef des sports étaient au courant. Nous partons en chantant. Sur la route, vers la plage, nous saluons tous les passants dans une sorte d'animation spontanée. On a véritablement un sentiment de liberté car cette animation est gratuite, même s'il s'agit d'une sorte de « réflexe professionnel ». Nous sommes arrêtés par un policier grec et après quelques échanges, il nous laisse partir. Nous buvons de l'alcool sur la plage et chacun raconte ses « exploits » en matière de séduction ou de beuverie. Le responsable des sports terrestres nous confie que ce sera sa dernière saison. Un des GO nous apprend qu'il sort avec une GO de la réception. Nous allons dîner, déjà ivres, dans un restaurant grec. Nous dansons avec les serveurs. Puis, nous buvons encore et nous mangeons enfin. Les petites histoires de chacun se poursuivent. C'est reparti vers un bar pour boire un café glacé. Enfin, nous finissons vers minuit et demi dans un bar à côté du Club Méditerranée. [...] En fait, ils sont en perpétuel mouvement. Ils racontent les moments où ils étaient « déchirés » (ivres et fatigués) avec une certaine fierté : « il faut profiter de la vie », « s'éclater », « se déchirer », « se défoncer ». Ils sont dans une course perpétuelle et qui semble interminable. Alors qu'en sortant du village, les GO pourraient se reposer, ils continuent de faire de l'animation, mais, cette fois, entre eux, ce qui donne une autre saveur à la fête.

En définitive, le Club Méditerranée a des difficultés à fidéliser ses salariés¹⁶. Soumis à une intensification du travail, les GO s'apparentent, de plus en plus, à des « employés d'hôtellerie », sans que leurs conditions de vie leur permettent de séparer leur vie privée de leur situation de travail et ces transformations ne sont guère « compensées » par un mode de vie enviable (comme cela a pu être le cas dans les années 1950).

¹⁶ Comme nous l'avons vu, les conditions de travail sont difficiles et les promotions internes sont très limitées. De nombreux employés considèrent leur travail au Club Med comme une « expérience » passagère. Cet important *turn over* représente un coût pour l'entreprise qui doit, sans cesse, recruter et former de nouveaux GO.