Réfléchir la science du social.
ESPACESTEMPS

Quand réussir c’est faillir, faillir c’est aussi réussir.

Par Xavier Bernier, Olivier Lazzarotti et Jacques Lévy. Le 1 novembre 2019

Sur l’île de Rhodes (Grèce), septembre 2019, d’après la page Facebook d’Amelia Cook, née Binch.

Laissez-nous vous présenter Tom et Amelia. Comme la très grande majorité d’entre nous, il est possible que vous n’en ayez jamais entendu parler. En particulier parce que ces deux citoyens britanniques sont et vivent comme des millions, peut-être même des milliards, d’autres. Pour autant et comme nous tous, ils sont des habitants du Monde. Tom a aujourd’hui 29 ans. De deux ans sa cadette, Amelia en a 27. Nos deux amis se sont connus il y a un peu plus de dix ans. Et ils se sont si bien aimés, disons-le ainsi, qu’ils vivent maintenant ensemble, à Hucknall, près de Nottingham, dans le comté des Midlands de Nottinghamshire. Avec le temps, viendra Lucy, leur première fille. Elle a 7 ans, déjà. Et voici Alice, la seconde, 5 ans. À les suivre dans le courant des vies, le jour de Noël 2013, soit entre la naissance de leurs deux enfants, ils se fiancent. Quatre ans plus tard, la question du mariage est posée et, deux ans après en avoir décidé, cette fois, c’est sûr, ils se marieront à l’automne 2019.

Hasard ou miracle ? Situation rare dans les Midlands, le comté est demeuré un peu industriel, si bien que Tom et Amelia y ont trouvé leur emploi : Tom travaille chez Rolls-Royce et Amelia est esthéticienne à domicile. Étant nés là et y ayant fait leurs études, ils y vivent donc depuis leurs

naissances. Pour autant, dire quel est leur rapport au Monde n'est pas simple. Ambigu, un indicateur brosse toutefois le tableau général des relations à l'Europe. Au referendum de 2016, le comté a voté à 50,8 % pour quitter l'Union Européenne. Alors, pourquoi ne pas imaginer que l'un a voté pour le *leave* – après tout, Rolls-Royce est une entreprise mondiale –, quand l'autre aurait voté *remain*… Vu ainsi, le récit de leur vie, sage chemin d'un bonheur sans histoires, laisse un peu l'impression que tout se passe et que rien n'arrive : chance ou catastrophe ?

Alors, peut-être se sont-ils dit que leur mariage devrait les sortir de leur vie ordinaire. Qu'il pourrait constituer l'un des moments de bonheur plein et entier de leur existence. Et si celui-ci se passait dans un cadre aussi exceptionnel qu'agréable et inattendu ? Après tout, les stars ne font-elles pas de somptueuses noces ? Poursuivons une hypothèse qu'enrichissent les quelques lieux connus où l'on sait que le couple a déjà passé ses vacances : ici aux Canaries ; là en Catalogne, à Pineda de Mar plus précisément. Faut-il s'en étonner ? Ces deux destinations figurent parmi les plus courantes de l'agence Thomas Cook. Et l'on se dit du reste que, considérant le profil sociologique de nos amis – peu aisés mais pas pour autant démunis financièrement, peu mobiles mais pas tout à fait rivés à leur lieu, peu formés mais tout de même intégrés au Monde –, ils sont dans le cœur de cible de l'agence. Du coup, on se dit aussi que, peut-être, Amelia s'est à nouveau tournée vers la même agence pour lui soumettre son projet. Car il semble bien que ce soit elle qui prenne les choses en mains, pour arriver au constat que, tout compte fait, il en coûterait moins de convoler en Grèce, quitte à y inviter la trentaine de convives prévus pour ce grand jour, que d'organiser la même cérémonie dans leur Angleterre natale. Décidément, être contre l'Union européenne n'est pas être contre l'Europe. Plus riches, ils auraient peut-être voulu donner une forme plus singulière à leur union en passant par une agence spécialisée[1] ? Mais la question se pose d'autant moins que l'agence leur propose une formule appétissante : l'hôtel Lindos Princess Beach, 387 chambres et trois piscines avec vue sur mer, sur la côte est de l'île de Rhodes. Vu des Midlands, le paysage renvoie à toutes les images idylliques, tels que les critères actuels les définissent : vaste crique sableuse, mer bleu azur, soleil radieux et… discrétion assurée, ne serait-ce que par le flou du site sur Google Earth. Sans oublier Lindos elle-même et son acropole antique, dominée par le temple d'Athéna. Reste le choix dans la date : ce sera le 27 septembre 2019. À cette saison, le couple est pratiquement assuré du beau temps, alors que les prix, dans un contexte aux limites de la plus haute saison, seront avantageux. C'est peut-être ce que leur a dit l'agence de voyage, qui a organisé le tout, pour achever de les convaincre. C'est donc acquis : Amelia Binch deviendra officiellement Madame Tom Cook, Thomas très exactement, conformément à l'état civil de monsieur.

Le service marketing de l'agence pouvait-il passer à côté d'une telle opportunité ? Constatant l'homonymie entre le nom du marié et de l'entreprise, cette dernière assure au couple l'effet d'une « belle surprise » sur place. C'est donc dans l'euphorie que, une semaine avant tout le monde, soit le mercredi 18 septembre, Tom, Amelia, Lucy et Alice décollent tout joyeux de l'East Midlands Airport pour se rendre sur le lieu de leurs noces, prévues, quant à elles, le vendredi 27 septembre. Cela faisait si longtemps qu'ils y pensaient. Tout était maintenant prévu, organisé, et même réfléchi… Même la garde du chien avait été organisée. Ne restait plus qu'à se laisser porter dans le monde, et s'y baigner jusqu'à ne plus y penser…

C'était sans se douter que, sur le ciel bleu de Rhodes, un colosse séculaire était en train de craquer. Ce bruit, ils l'ont sûrement perçu, quitte à ne pas l'entendre tout à fait, lorsque, le 23 septembre, l'entreprise Thomas Cook annonça sa mise en faillite. Il lui manque en effet 200 millions de livres pour rassurer les banquiers de l'entreprise. C'est peu, sans doute, au regard des 1,7 milliard d'une dette accumulée au cours des exercices précédents. Peu, aussi, face aux 10,85 milliards d'euros du

chiffre d'affaires généré par les 19 millions de clients qui, en 2018 encore, ont eu recours au service de l'agence pour leurs séjours touristiques. Toute activité s'arrêta alors, d'un coup, laissant en plan 600 000 touristes dans le Monde. Parmi eux, 150 000 sont Britanniques, 140 000 Allemands – les deux clientèles principales du groupe – et près de 10 000 Français. Les pays où ils sont donnent alors une idée du domaine d'activité de l'agence : la Tunisie, l'Espagne, la Grèce et la Turquie et quelques destinations plus lointaines, d'Asie (Chine, Inde) et d'Amérique (États-Unis, Mexique)[2].

Partout, donc, des gens qui, par avance, ont payé leurs vacances mais ne peuvent plus ni entrer dans l'hôtel qui leur était réservé, ni parfois en sortir quand ils y étaient déjà installés. Une solution existe bien : payer le prix des services, autrement dit les payer à nouveau ! En outre, ceux qui ne sont pas partis peuvent s'asseoir sur leurs valises et les vacanciers déjà sur place doivent, quant à eux, être rapatriés. Or, les avions Thomas Cook sont cloués au sol. Côté britannique, ce sera donc sous la houlette de la *Civil Aviation Authority*, que sera organisée la plus grande opération de rapatriement effectuée en temps de paix. On dit couramment que les touristes envahissent les lieux qu'ils parcourent. Serait-ce donc ironiquement que l'opération de récupération prend le nom d'« opération Matterhorn », du nom d'une série de bombardements effectués par l'aviation américaine sur des positions japonaises pendant la Seconde Guerre mondiale ? Pour le reste, ce sont 22 000 salariés qui se retrouvent sans emploi, sans intégrer à ce compte les effets en cascades auprès des sous-traitants. Et ceux-ci pourraient être lourds, en particulier dans les pays où l'agence restait très active. L'Espagne, qui a reçu 7,3 millions de clients, soit 9 % du tourisme total, figure ici au premier rang. Quant à Tom et Amelia, toujours au chaud mais peut-être un peu refroidis, ils ne tardent pas à comprendre que la surprise promise par l'agence risque de ne pas être à la hauteur de leurs espérances. Et tout ça, pourquoi, doivent-ils se demander tristement ?

Parmi toutes les explications, figure la mauvaise gestion[3] d'une entreprise, qui – symbole du basculement du Monde ? – est désormais contrôlée par un groupe chinois, *Fosun*, fondé en 1992 quant à lui, et qui détient aussi le *Club Med* : les dirigeants de Thomas Cook se verseraient, semble-t-il, de mirobolants salaires. Sont encore mises en avant les avancées technologiques récentes et les agences en ligne, comme *Booking* ou *Expedia*, qui créent une nouvelle concurrence aux agences anciennes, *a fortiori* quand la perspective politique du Brexit inquiète la clientèle au point de ralentir le marché. C'est donc ce type de combinaisons qui, au final, aurait eu raison de l'existence de l'une des entreprises pionnières en la matière, l'une des plus anciennes sociétés touristiques aussi.

De fait, c'est en 1841 que, de tentatives en réussites, Thomas Cook invente finalement un métier[4]. Sur les 16 kilomètres de la ligne de chemin de fer qui relie Leicester à Loughborough, il réunit 570 personnes. En regroupant ses clients, il obtient des conditions tarifaires si avantageuses qu'elles en attirent sans cesse de nouveaux. Apparaît ainsi le voyage à forfait, dont une partie de la fortune est faite à l'occasion de l'Exposition universelle de Paris, en 1855. Ne reste plus qu'à assurer l'affaire en recherchant les effets d'une concentration verticale, assurant la maîtrise du transport et de l'hébergement.

Cela dit, le geste n'est pas qu'économique. Baptiste convaincu, Thomas Cook œuvre en effet pour l'humanité, considérant que la liberté et la démocratie sont les meilleurs gages de paix du monde[5]. D'abord national, puis européen, mondial enfin s'il se peut, le tourisme accompagne, en ce milieu de 19e siècle, la mondialisation européenne qui s'étend[6]. En outre, de telles formules participent ainsi, au-delà des enjeux collectifs, à un apprentissage fondamental : celui des mobilités. Changer de lieu, c'est mettre en cause, plus ou moins radicalement, selon le degré

d'altérité, ce que l'on sait des autres pour se confronter à ce que l'on sait du Monde, des autres et de soi-même. De soi-même dans le Monde. Comment, en effet, de telles pratiques pourraient-elles ne pas transformer ceux qui les éprouvent ? De ce point de vue, les voyages, y compris les voyages touristiques, et même quand ils sont organisés, se posent en véritables instituteurs du monde. Et l'on peut dire qu'avec plus d'un milliard de touristes internationaux, tels que les comptabilisent l'OMT[7], sans compter les pratiques nationales, au moins aussi nombreuses et probablement un peu plus, l'entreprise inventée par Thomas Cook a connu un succès sans précédent, au-delà sans doute des espérances de son père fondateur.

Et si, donc, au moins autant que l'incompétence économique, le renouvellement technologique ou la peur du Brexit n'apportaient que des réponses de circonstances ? De fait, de générations en générations et d'expériences en pratiques, formé aux mobilités touristiques, chacun a désormais pour horizon ses propres choix, ses propres décisions, ses propres envies. Et tous ne s'accordent probablement plus avec les offres, rigides, convenues et sans surprises d'agences de voyages qui vendent des vacances du 20e siècle, voire d'avant, à des touristes du 21e. Ce ne sont pas les nouvelles technologies seules qui sont en causes, mais le lent et irrémédiable travail de formation des habitants, qui explique le succès des nouvelles technologies. Les nouvelles technologies, seules, ne suffisent ainsi pas à rendre compte de l'effondrement des anciens concepts.

Ainsi vont les « sociétés à habitants mobiles »[8] : devenus mobiles, ils sont aussi urbains et mondiaux. Géographiquement instruits, ils n'attendent plus rien de formules préfabriquées qui créent davantage de contraintes qu'elles n'initient à la liberté. Désormais, le plus grand nombre attend des services qui les soutiennent dans leurs propres projets. Ils sont devenus des habitants touristiquement autonomes, avant d'être, – qui sait ? – en acquérant encore de nouvelles compétences, des habitants géographiquement autonomes. Telle est la dynamique – le sens de l'histoire ? – que les « vieux » métiers du tourisme, qui auraient dû être les mieux placés pour la comprendre, n'auront pas su saisir.

Au fond, les raisons structurelles de la faillite de Thomas Cook sont, finalement, assez simples à analyser. Sauf à les révolutionner de fond en comble, elles scellent la fin de ce type d'entreprises. C'est, paradoxalement, parce qu'elle a trop bien réussi, parce que, d'années en années, elle a participé à la vaste entreprise de pédagogie du Monde que sont les pratiques touristiques, que les apprentis-habitants ont fini par quitter un maître qui n'était plus qu'une entrave. Autrement dit, la faillite de Thomas Cook est liée, fondamentalement, à la trop belle réussite du projet fondateur. Comme tout rêve, une utopie réalisée cesse d'être une utopie.

Prisonniers sur leurs plages, nos robinsons qui avaient tout prévu, tout organisé, tout réfléchi auront dû comprendre la leçon. Reconnaissons-leur que la sortie de la caverne a dû être un peu douloureuse. Pour ne pas avoir saisi leur liberté au vol et avoir préféré rester dans les rails, confortables mais d'un temps dépassé, Amélie et Tom en auraient d'abord subi le coût : 10 000 euros, le prix d'une noce pré-payée mais encore due. La surprise, qui devait être la prise en charge de ces frais, devait avoir un goût un peu bizarre, amer sur les bords, et ce d'autant plus que plus rien ne devait plus se faire, sauf à… payer une seconde fois ! Heureusement, les naufragés ne seront pas seuls sur le radeau. Et leur réveil un peu tardif dans ce siècle arrive à point nommé. En effet, une intense mobilisation, soutenue à la fois par la direction de l'hôtel et l'agence grecque, leur aura finalement permis de récolter, grâce aux réseaux sociaux, assez de fonds pour une fête heureuse. Si le succès fait faillir, il est aussi possible que la faillite fasse parfois le succès. Telle est l'éclatante démonstration que nous font Amelia et Tom Cook, franchissant du même coup

l'heureux pas qui sépare le 19e siècle du 21e.

Reste à leur adresser tous nos vœux de bonheur, ainsi qu'à leurs enfants et sans oublier le chien : vivent les mariés !

Note

[1] Celle-ci.

[2] Le lecteur pourra trouver des informations supplémentaires ici.

[3] Bezat, Jean-Michel. 2019. « La faillite en trompe-l'œil du secteur touristique » *Le Monde*, 4 octobre.

[4] Le lecteur pourra trouver plus d'informations sur Thomas Cook ici.

[5] Porter, Roy. 1995. « Les Anglais et les loisirs » in Corbin, Alain (dir.). *L'avènement des loisirs, 1850-1960*, p. 21-54. Paris : Aubier. Voir aussi : Smith, Paul (dir.). 1998. *The History of Tourism. Thomas Cook and the Origins of Leisure Travel*. Abingdon-on-Thames : Routledge.

[6] Voir, par exemple : Singaravélou, Pierre et Sylvain Venayre (dirs.). 2019. *Histoire du Monde au XIXe siècle*. Paris : Fayard. Voir aussi : Osterhammel, Jürgen. 2017. *La transformation du monde. Une histoire globale du XIXe siècle*. Paris : Nouveau Monde Éditions, coll. « Opus Magnum ».

[7] Plus d'informations peuvent se trouver sur leur site.

[8] Lazzarotti, Olivier. 2006. *Habiter, la condition géographique*. Paris : Belin, coll. « Mappemonde ».

Article mis en ligne le vendredi 1 novembre 2019 à 18:07 –

Pour faire référence à cet article :

Xavier Bernier, Olivier Lazzarotti et Jacques Lévy, »Quand réussir c'est faillir, faillir c'est aussi réussir. », *EspacesTemps.net*, Riens du tout, 01.11.2019
https://www.espacestemps.net/articles/quand-reussir-cest-faillir-faillir-cest-aussi-reussir/

DOI : 10.26151/espacestemps.net-nkpm-wy96

© EspacesTemps.net. All rights reserved. Reproduction without the journal's consent prohibited. Quotation of excerpts authorized within the limits of the law.