

Table des matières

Introduction générale, du contrat éditorial au contrat social **Erreur ! Signet non défini.**

Cadre conceptuel. Les pratiques sportives face à leurs responsabilités
..... **Erreur ! Signet non défini.**
Jean-Pierre Boutinet

Du penser à l'agir responsable : Cadre d'analyse des stratégies
responsables d'intervention dans les domaines du sport et de l'éducation 8
François Potdevin, Olivier Vors, Philippe Masson, Isabelle Joing

Stratégie responsable d'intervention d'enseignants expérimentés en classe
difficile : entre responsabilité institutionnelle et bien-être personnel
..... **Erreur ! Signet non défini.**
Oliviers Vors

Les stratégies du corps vivant : Quelle prise de responsabilité des agents
du sport ? **Erreur ! Signet non défini.**
Bernard Andrieu

Les stratégies d'exploitation des centres aquatiques. Une responsabilité
entre contraintes externes et profils socio-professionnels des responsables
d'équipement 9
Sarah Mischler

L'histoire du judo en France sous l'angle des responsabilités des acteurs.
Éléments d'analyse sur la période 1936-1950. **Erreur ! Signet non
défini.**
Haimo Groenen

L'histoire des sportives : un déni de responsabilité ? **Erreur ! Signet non
défini.**
Cécile Ottogalli-Mazzacavallo

Enjeux, stratégies et responsabilité du CIO face aux questions de religion
depuis la fin du XIX^e siècle **Erreur ! Signet non défini.**
Laurence Munoz

La responsabilité de l'écrivain sportif : état des lieux **Erreur ! Signet non défini.**

Thomas Bauer

La responsabilité sociale des journalistes de sport : un impensé collectif
..... **Erreur ! Signet non défini.**

Fabien Wille

La responsabilité sociale des journalistes confrontée à la figure de l'arbitre
de football. **Erreur ! Signet non défini.**

François Borel-Hänni

La responsabilité des journalistes dans l'identité sportive française.
L'exemple du rugby..... **Erreur ! Signet non défini.**

Jordi Cassan

Conclusion générale. La responsabilité : un enjeu épistémologique et
scientifique **Erreur ! Signet non défini.**

Les stratégies d'exploitation des centres aquatiques. Une responsabilité entre contraintes externes et profils socio-professionnels des responsables d'équipement

Sarah Mischler

Maitre de Conférences. Faculté des Sciences du Sport,
Université Lille, UeRPSSS : EA 7369

Fortement aidées par l'État, les piscines ont, à l'origine, été pensées et construites à des fins utilitaristes avec pour principale vocation la réponse au besoin d'apprentissage de la natation du public scolaire. Le « savoir-nager » est l'argument permettant aux pouvoirs publics de justifier leurs dépenses afin de faire face à un déficit de surface de bassin de natation par rapport au nombre d'habitants. L'objectif est alors de s'engager dans une production de piscines en série pour réduire les coûts production et augmenter la vitesse d'ouverture des établissements.

Ces piscines sont standardisées et conçues pour être fonctionnelles avec des bassins rectangulaires voués à l'apprentissage de la natation. Ces constructions laissent peu de place aux fonctions récréatives et sociales (Bessy, 2002a), les espaces de détente et de convivialité sont quasi-inexistants.

Très rapidement, ces équipements deviennent obsolètes tant au niveau des performances énergétiques des bâtiments que de leur configuration qui ne permet pas de proposer une offre adaptée à la demande qui, dans les années 80, évolue vers des activités de détente, d'entretien corporel, de bien-être avec un nouveau rapport à la pratique sportive, de plus en plus envisagée sous l'angle du bien-être et du plaisir. En conséquence, dans les piscines, la natation sportive et sécuritaire côtoie une demande hygiénique de la natation (forme, santé, bien-être) et une natation « plaisir » (détente, convivialité, ludisme) (Richet & Soulé, 2007).

Les piscines amorcent alors leur révolution culturelle (Camporelli & Genty, 2013). Tour à tour, les collectivités rénovent, réhabilitent, créent de nouveaux équipements aquatiques à dimensions ludique et hédoniste pour répondre aux attentes diversifiées des utilisateurs. Les centres aquatiques sport-loisirs se développent, l'offre se diversifie (Bessy, 2002b) et la piscine qui était jusque-là un espace pédagogique et sportif devient un véritable lieu de vie où l'on joue, se remet en forme, se détend voire même où l'on se restaure. La piscine se transforme en véritable complexe aquatique avec une offre diversifiée tant au niveau de l'équipement lui-même que des activités proposées (Camporelli & Genty, 2013). Ces complexes sont des équipements polyvalents alliant des bassins de nage, d'apprentissage, d'activités, de détente, avec des salles de fitness, des espaces de balnéothérapie, des salles polyvalentes, des gymnases, des restaurants, etc.

Cette transformation qui fait de la piscine publique un complexe aquatique aux enjeux multiples : éducatifs, culturels, sociaux, identitaires, territoriaux, économiques et emblématiques (Bessy, 2002c), n'est pas étrangère à la recherche d'un équilibre financier (Richet & Soulé, 2007). En vue d'une optimisation économique (Gleizes & Jourdan, 2010), et face à des équipements de plus en plus complexes, les collectivités territoriales sont de plus en plus contraintes à faire appel au secteur privé pour gérer ces nouveaux équipements dans le cadre d'une délégation de service public¹.

En parallèle de ces centres aquatiques publics et pour répondre à une demande toujours plus exigeante, de nouveaux acteurs privés s'installent progressivement sur le marché avec une offre d'activités aquatiques destinées à une cible à fort pouvoir d'achat².

Force est de constater que face à cette évolution des structures aquatiques, le métier et le profil des responsables de ces équipements ont changé eux aussi. Alors qu'auparavant, le directeur était quasi-exclusivement un ancien maître-nageur promu en interne au poste de responsable, aujourd'hui, les responsables de centres aquatiques ne passent plus systématiquement par le bassin. Ils répondent de plus en plus à un profil de chef d'entreprise aux compétences très larges : gestion, marketing, management, communication... Les responsables des centres aquatiques d'aujourd'hui passent davantage de temps dans leur bureau avec leurs collaborateurs, les élus ou les partenaires qu'au bord des

¹23 % des structures aquatiques mises en service depuis 2000 sont déléguées. Source : Les partenariats public-privé dans le secteur des sports et loisirs en France. Coup de projecteur sur les centres aquatiques, IGD – UFR STAPS – Université de Caen Basse-Normandie, 2009.

²À ce jour douze centres Swimcenter sont ouverts ou en cours d'ouverture - Source : <http://www.swimcenter.fr>.

bassins. Il est même parfois spécifié aux directeurs de ces centres aquatiques de ne pas informer le personnel lorsqu'ils ont les diplômes nécessaires à l'exercice du métier de maître-nageur pour ne pas se laisser entraîner par le ballet des remplacements au bord du bassin³.

C'est cette évolution du profil des responsables d'équipements aquatiques que nous voulons interroger avec notamment ses effets sur l'exploitation des centres aquatiques et les stratégies employées. Nous montrerons que les stratégies d'exploitation des établissements aquatiques ne résultent pas uniquement de facteurs exogènes mais que le profil socio-professionnel des directeurs d'équipement crée diverses responsabilités qui sont autant de déterminants dans l'exploitation du centre aquatique. Nous verrons que les décisions et actions des responsables sont le fruit d'un compromis entre des contraintes externes et des dispositions culturelles incorporées et héritées.

Pour ce faire, nous nous appuierons sur des entretiens semi-directifs menés auprès de responsables de centres aquatiques gérés en régie directe par les collectivités, en délégation de service public et exploités dans un cadre complètement privé.

Exploiter un centre aquatique dans un univers de contraintes

Les directeurs de centres aquatiques évoluent dans un environnement représentant un univers de contraintes c'est-à-dire un ensemble de règles qui réduit la liberté d'action et orientent très largement les stratégies d'exploitation de l'équipement.

Une des premières contraintes avec laquelle le directeur du centre aquatique doit composer concerne l'équipement en lui-même ; ce sont des contraintes d'ordre structurel. Il pense alors sa stratégie selon les possibilités de ce bâtiment. Quand il ne dispose que d'un bassin de 25 mètres sur 4 couloirs il est évident que l'offre commerciale mise en place ne pourra pas concurrencer avec celle d'un bâtiment composé de plusieurs bassins. La conception de l'offre d'activités et l'accueil des différents publics résultent alors en grande partie des possibilités offertes par l'équipement : « *La volonté politique est d'augmenter le nombre de créneaux mais ce n'est pas possible sans enlever autre chose. On est très classique parce qu'il y a la recherche de jeux aquatiques mais le bâtiment ne peut pas le proposer* » (E1⁴), « *Pour un développement à long terme, je souhaite un autre bassin pour pouvoir proposer d'autres activités* » (E2).

³Consignes données oralement par un des dirigeants d'une société gestionnaire d'équipements sportifs en délégation de service public lors d'un séminaire des directeurs de centres aquatiques en mai 2005.

⁴Les entretiens sont numérotés pour conserver l'anonymat des répondants.

Ces exemples illustrent bien que la stratégie mise en place, par exemple, quant au choix des activités proposées aux différents publics ne peut être pensée qu'en fonction du bâtiment lui-même.

Outre ces contraintes structurelles, l'optimisation économique du centre aquatique et la limitation de son déficit exercent une contrainte forte dans un contexte de dégradation des finances publiques. Les collectivités territoriales sont soumises à des réductions budgétaires et à un contrôle plus important des dépenses. Dans tous les cas les responsables de complexes aquatiques élaborent leurs stratégies dans un souci de rationalisation économique qui passe par la maîtrise des coûts et la création de recette. Selon le mode de gestion, le dosage pèse plus d'un côté ou de l'autre. Ainsi, les stratégies visibles dans les complexes aquatiques en délégation de service public ou dans les centres privés mettent plus en exergue des notions de profits et de chiffre d'affaires : « *la recherche de bénéfice, c'est pas une politique en elle-même, l'objectif c'est que les clients soient satisfaits et qu'ils reviennent, le chiffre d'affaires sera en progression* » (E3), « *Moi si je suis performante dans mon centre et si mes coaches sont performants, je vais attirer de la clientèle et du coup ça va dégager des bénéfices. On ne peut pas gérer un centre comme le mien comme une piscine municipale [...] il faut rentabiliser. Le nerf de la guerre c'est quand même faire du bénéfice, c'est fidéliser la clientèle, c'est optimiser les cours au maximum* » (E4). Pour ces centres aquatiques, la mise en place d'une stratégie commerciale basée sur des activités fortement lucratives semble aller de soi. Les responsables vont miser sur des activités innovantes : « *Je profite de l'opportunité qu'il y ait des activités aquatiques nouvelles, qui attirent du monde et sont vraiment recommandées par le corps médical* » (E4). L'offre est dynamique et rapidement évolutive du point de vue des activités, des abonnements, des packages d'activités aquatique et terrestre, etc. (Camporelli & Genty, 2013) afin de répondre à la diversité des besoins et des habitudes de pratiques (J.P. Gleizes & P. Jourdan, 2010). L'accueil de qualité et la satisfaction de la clientèle sont aussi des éléments primordiaux pour atteindre des objectifs de chiffres d'affaires en misant sur la fidélisation : « *il faut que la clientèle se sente accueillie et reconnue* » (E4), « *Une des qualités communes à tous les postes doit être le sens du client* » (E3).

À l'inverse, la rationalisation économique des centres aquatiques en régie directe est plus ciblée sur la maîtrise des coûts que sur le gain : « *Le service public avant tout* » mais « *ça ne veut pas dire pour autant qu'on ne cherche pas à faire des profits, le profit n'est pas de faire un max d'argent sur une activité mais baisser les charges, les coûts, plus on va faire baisser le coût net plus on va en faire profiter à la population (...)* On ne va pas remplacer le petit groupe d'handicapés qui vient faire de la baignade par de l'aquabike, on ne va pas remplacer une activité de service par une activité de profit » (E5).

Le poids du mode de gestion semble alors avoir toute son importance dans l'élaboration des stratégies d'exploitation. Les directeurs des centres

aquatiques en délégation de service public sont à la tête de véritables PME et font preuve de stratégies de développement dans une grande autonomie quand, en parallèle, les responsables de structures aquatiques gérées par les collectivités appliquent souvent une stratégie dictée par les élus en lien direct avec la politique sportive de la ville et avec moins d'autonomie. Certes, dans le cadre de la délégation de service public les directeurs doivent répondre de manière stricte aux engagements contractés avec la collectivité notamment pour l'accueil de tous les usagers (grand public, scolaires, associations...) dans un souci de service public, mais du point de vue de la stratégie commerciale, ils semblent plus libres de leur choix que les directeurs des centres aquatiques en régie directe qui subissent beaucoup plus le poids de la collectivité dans leurs prises de décisions. Ces extraits d'entretien avec des responsables de centres aquatiques gérés par des collectivités illustrent parfaitement ces propos : « *le patron c'est le maire [...] on nous demande conseil, on nous somme de faire une réponse et dans ces réponses souvent on propose trois options mais les politiques peuvent avoir une option qui peut être différente de la nôtre* » (E5), « *La mairie gère intégralement la structure, je ne suis que chef de structure. La création de créneaux, de nouvelles activités c'est toujours en relation avec la mairie, je gère l'organisation, la planification mais j'avertis toujours la mairie, je ne prends aucune décision* » (E1). À côté de cela, les responsables de structures en délégation de service publique évoquent une « *large autonomie dans la gestion* » (E3)

N'oublions pas non plus qu'un directeur de centre aquatique évolue dans un système de contraintes d'ordre législatives et réglementaires. En tant qu'établissements recevant du public, les centres aquatiques sont soumis à des règles strictes que le directeur se doit de respecter et faire respecter, notamment en termes d'accueil des publics, d'hygiène et de sécurité.

Sans entrer dans l'analyse des stratégies opérationnelles déployées par les directeurs de centres aquatiques, nous voyons bien quel est l'environnement de contraintes décisionnelles dans lequel ils évoluent. Qu'elles soient d'ordres structurels, économiques, réglementaires ou liés au mode de gestion, dans tous les cas ces contraintes impactent les décisions prises par les responsables d'équipement dans leurs choix stratégiques. Des stratégies responsables vont donc émerger de cet environnement de contraintes. Néanmoins, les stratégies d'exploitation des centres aquatiques ne peuvent être l'unique résultat de cet environnement. D'autres facteurs semblent être à l'origine de l'émergence de stratégies responsables. En effet, nous allons montrer que ces stratégies sont aussi le reflet des micro-mentalités des directeurs d'équipements, micro-mentalités à l'origine d'autant de logiques d'action (Amblard *et al.*, 2006).

Au-delà de l'environnement dans lequel ils évoluent, les directeurs de centres aquatiques seraient porteurs d'une responsabilité propre ayant des

effets sur leurs stratégies d'exploitation. Les micro-mentalités regroupent, en effet, un ensemble cohérent de valeurs, de conceptions, de motifs et de buts qui contribuent à créer une vision subjective du monde et sont susceptibles d'être spécifiques et partagées au sein de petits groupes d'entrepreneurs (Bouhaouala, 2007). Chaque directeur d'équipement a plus ou moins de liberté pour agir dans un environnement aussi cadré soit-il, avec toutes les contraintes qu'il comporte. Il « *dispose d'une marge de liberté qu'il utilise de façon stratégique pour servir des intérêts individuels, et aussi des intérêts collectifs* » (Richet et Soulé, 2007). Et c'est au niveau de cette marge de liberté que le profil socio-professionnel du directeur de centre aquatique peut être déterminant dans le sens où chaque directeur a une histoire, un parcours professionnel, un vécu sportif qui sont autant de facteurs pouvant impacter leurs décisions stratégiques (Mischler & Pichot, 2005). Le profil socio-professionnel des responsables de centre aquatique pourrait être décisif dans les stratégies d'exploitation de ces structures (Mischler, Bauger, Pichot et Wipf, 2007) car il influe fortement sur les valeurs qui vont guider leur « agir ».

L'influence du profil des directeurs de centres aquatiques sur l'émergence de stratégies d'exploitation responsables

Si pendant longtemps, quasiment tous les directeurs de piscine avaient un profil professionnel similaire, à savoir d'anciens maîtres-nageurs promus en interne après une période plus ou moins longue au bord des bassins chlorés, leurs profils semblent aujourd'hui se diversifier. En effet, il n'est plus indispensable d'être passé par le bassin pour occuper la fonction de directeur de complexe aquatique. Bien au contraire, certains ont même des parcours complètement éloignés du milieu aquatique à l'image de ce directeur d'un centre aquatique du Nord-Pas de Calais issu de la grande distribution : « *J'ai dirigé un magasin Intersport, puis j'ai été directeur d'un magasin Champion et directeur régional à la Halle aux chaussures* » (E3).

Le directeur d'un équipement aquatique a pour mission le développement commercial de son centre. Il détermine alors l'offre d'animation et d'activités à destination de tous les publics. Il a aussi la responsabilité administrative et financière de l'établissement, organise la planification du travail des différents personnels, représente l'équipement et assure la relation avec les élus (Delmas & Fleuriel, 2002). Ces missions relèvent bel et bien d'un manager. Pour s'occuper d'un centre aquatique, il ne suffit plus d'être un maître nageur guidé par la passion de la natation et du sport en général, il faut aussi avoir des qualités de gestionnaire et le sens de l'innovation afin d'attirer et fidéliser la clientèle dans un espace de

loisirs hyperconcurrentiel. Et du maître-nageur au manager, les profils identitaires des directeurs d'équipement aquatiques sont variés.

En nous basant sur les travaux de Bouhaouala (2007) à propos des dirigeants des petites entreprises de loisirs sportifs et sur les analyses de Mischler et Pichot (2005, 2010) portant sur les exploitants de salles de fitness, nous pouvons repérer plusieurs profils identitaires de directeurs de centres aquatiques qui vont permettre l'émergence d'autant de stratégies d'exploitation responsables.

Tout d'abord, le « directeur sportif » est un ancien maître-nageur, âgé au moins d'une cinquantaine d'années et officiant dans un centre aquatique géré en régie directe. Il est souvent à la tête d'une piscine vieillissante offrant peu de possibilités.

Si tous les directeurs interrogés sont ou ont été sportifs, le « directeur sportif », plus que les autres est animé par la passion de la natation, de la transmission et de l'apprentissage voire de l'entraînement : *« la diversité des activités de la natation a tellement pris de l'ampleur qu'on est arrivé aujourd'hui sur un nombre d'activités très diversifiées, ça permet à chaque fois de renouveler, de relancer sans oublier les disciplines d'apprentissage, c'est géant l'apprentissage et la transmission de la pédagogie le savoir nager quand on le transmet aux enfants »* (E1).

Il est imprégné de sport depuis l'enfance par son milieu familial avec des parents sportifs et impliqués dans le secteur associatif. Il passe la majeure partie de ses heures aux bassins pour la surveillance, l'enseignement, l'animation et semble parfois « subir » sa fonction de responsable d'équipement en déplorant un manque de temps destiné à sa mission de directeur : *« J'arrive à me dégager un peu de temps en administratif, pas assez à mon avis. L'idéal ce serait de finir ma carrière uniquement en administratif sans avoir de bassin ni d'activité »* (E6), *« il y a des jours où j'en ai marre »* (E1).

Sa fonction de responsable d'équipement se limite souvent à cet aspect administratif, avec pour principales tâches la gestion des plannings du personnel, la planification de l'occupation du bassin et la transmission des principaux chiffres aux services concernés de la mairie.

Ce type de directeur est plus un administratif qu'un manager. Il n'a que peu de pouvoir de décision ; il ne décide rien seul mais applique une stratégie émanant de la hiérarchie ; c'est la mairie qui décide.

Il se contente de faire fonctionner son bassin avec des clients, ou plutôt des usagers de proximité, souvent captifs et fidèles : *« j'accueille les enfants des enfants, les enfants connaissent le maître nageur qui lui a appris à nager, on a toujours notre petite clientèle fidélisée »* (E1).

La logique d'action émanant de ce type de micro-mentalité repose donc sur une responsabilité avant tout sportive.

Le « psychologue de l'exercice corporel » (Wipf et al, 2010) ou « indépendant passionné » (Bouahouala, 2007) laisse apparaître un fort goût pour la compétition et l'entrepreneuriat. Plus que le « directeur

sportif » précédemment évoqué, il est guidé par la compétition et la gestion d'équipe : « *j'étais plusieurs fois capitaine de l'équipe* » (E4). À l'image de ce qui a été observé dans les centres de remise en forme (Mischler & Pichot, 2005), « le psychologue de l'exercice corporel » fait preuve d'une forte spécialisation ; il est « guidé par la dimension à la fois physique et psychologique, relationnelle, interactive de l'activité » (Mischler & Pichot 2010, p. 18). Il privilégie la proximité et l'interaction avec le client et « *développe des relations humaines qui n'existent pas dans les grandes structures* » (E4). La dimension empathique est très présente : « *il faut connaître les gens, savoir ce qu'ils viennent chercher ce qu'ils ont besoin* » (E4). L'écoute, l'accompagnement et l'encadrement sont les maîtres-mots pour ce type de directeur qui attachent une importance particulière à ce que ses clients fassent du sport « *intelligemment* ». En conséquence, le client est au centre de la démarche stratégique qui se veut avant tout mercantile à l'inverse du modèle « traditionnel » de la piscine ouvertement rejeté car « *il ne se passe rien (...) il faut vendre pour gagner de l'argent* » (E4). Pour atteindre ses objectifs financiers, le directeur « psychologue de l'exercice corporel » base son offre commerciale sur l'innovation notamment au niveau des activités proposées (aquabiking, turbine de nage à contre-courant) et sur la personnalisation. La démarche commerciale est largement orientée vers la fidélisation du client. Le client est situé au cœur d'une stratégie marquée par une responsabilité « hygiénique » basée sur l'écoute des besoins et la pratique « intelligente » du sport, et visible dans la forte interaction entre le directeur, son personnel et sa clientèle.

Le directeur répondant au profil de chef d'entreprise gestionnaire (Mischler & Pichot, 2005) est à la tête d'un équipement en délégation de service public. Il n'est pas nécessairement issu du milieu de la natation ou du sport mais a su saisir une opportunité de carrière, convaincu du transfert possible de sa réussite professionnelle antérieure attestée dans d'autres secteurs d'activité économique. Il est guidé par le goût du défi, le franchissement d'obstacles : « *Après si c'est difficile on n'a jamais dit que c'était facile mais c'est là que le défi est d'autant plus intéressant* » (E3).

Sa stratégie se base sur des paramètres financiers et sur le développement du centre aquatique, de l'entreprise délégataire de manière plus globale mais aussi sur le développement de ses collaborateurs. Il vise des objectifs de développement économique de l'équipement sur la durée grâce à une politique de développement à la fois de la baignade et des activités. La maître-mot est la satisfaction de la clientèle pour la fidéliser et conséquemment augmenter le chiffre d'affaires de l'équipement.

Pour ce faire, il mise sur le professionnalisme de ses collaborateurs et la responsabilisation de chacun dans la surveillance, l'accueil et l'accompagnement des clients : « *ils sont entre la surveillance du bassin et ce rôle d'accueil, de sourire, de disponibilité quand les gens ont besoin d'un renseignement* »

(E3) et sur une forte activité commerciale : « *on n'a pas le choix, on est obligé de faire du marketing pour attirer les clients, pour les faire revenir* » (E7).

C'est donc une réelle responsabilité économique qui anime les directeurs répondant au profil de chef d'entreprise gestionnaire dans la gestion de leur portefeuille d'activités dans un secteur très concurrentiel. Et même si dégager des bénéfices n'est pas en soi la politique de ces établissements en délégation de service public les stratégies d'exploitation sont largement guidées par l'aspect financier ne serait-ce que par la responsabilité financière du délégataire vis-à-vis de la collectivité délégante.

Enfin, le profil de « manager gestionnaire » (Bouahouala, 2007) de centres aquatiques rassemble d'anciens maîtres-nageurs ayant accédé au poste de directeur d'équipements gérés en régie directe par promotion interne. Ils sont complètement détachés du bassin pour exercer leur mission de responsable ou alors ont volontairement conservé quelques heures de bassin pour garder un contact avec le public.

Ils sont plus jeunes que les « directeurs sportifs » décrits plus haut et conscients que la manière de gérer un centre aquatique en régie directe doit se moderniser : « *on ne gère pas une piscine comme il y a 40 ans* » (E8). Les directeurs répondant à ce profil se considèrent comme des gestionnaires et se refusent d'être des « *businessman* » (E8) comme les directeurs d'équipement en délégation de service public. Pour eux, la piscine est avant tout un lieu social, la « fonction sociale de l'équipement dépasse son activité commerciale » (Bouahouala, 2007). Néanmoins, en fervent défenseur du service public ils gardent en toile de fond la limitation du déficit de l'équipement dont ils ont la gestion. Certains avouent que la délégation de service public n'a pas que des mauvais aspects et qu'ils y empruntent les bons côtés : « *ils font des choses, d'ailleurs nous on s'appuie sur ce qu'ils font* » (E5), d'autres empruntent des outils utilisés dans les centres aquatiques en gestion privée telles la communication via « *mailing-lists* » mais rejettent fermement ce type de gestion.

Guidés par une responsabilité sociale, une responsabilité de service public, les directeurs répondant au profil de « manager gestionnaire » accueillent tous les publics dans leur établissement sans « *aucune discrimination* » (E5). Ceci se traduit par un tarif d'entrée réduit, une école municipale de natation parfois gratuite, une forte activité associative, les clubs faisant partie intégrante du public de l'établissement et une qualité de service grâce à des activités innovantes. En conséquence, pour l'accueil de tous les publics, le directeur doit faire face à une importante amplitude horaire et exploiter au maximum l'équipement dont il a la charge.

Cette typologie des profils des directeurs de centre aquatiques nous permet de conclure sur l'effet des micro-mentalités dans l'émergence des stratégies d'exploitation des équipements. Selon leur profil, les directeurs des centres aquatiques étudiés ont une vision différente des centres

aquatiques et de leur vocation, au-delà du fait qu'ils exercent dans le secteur public ou le secteur privé.

En conclusion

Les orientations stratégiques de centres aquatiques ne sauraient donc dépendre exclusivement de facteurs exogènes liés l'environnement et à des contraintes externes mais résultent aussi du profil socio-professionnel des responsables d'équipements.

Les directeurs de centres aquatiques évoluent certes dans des contextes particuliers mais sont aussi porteurs de valeurs, d'une histoire, d'une trajectoire qui sont à l'origine d'autant de logiques d'action et responsabilités décisives dans leurs choix stratégiques.

Les stratégies d'exploitations à l'œuvre dans les centres aquatiques résultent alors d'une interaction entre des influences structurelles, conjoncturelles et des dispositions individuelles et culturelles propres aux directeurs à la tête de ces équipements. Autrement dit, les responsables de centres aquatiques déploient des stratégies responsables qui sont le reflet de leurs micro-mentalités au sein d'un univers de contraintes.

Les stratégies d'exploitation responsables des centres aquatiques émergeraient donc d'au moins deux principaux facteurs qui sont l'environnement (le type d'équipement, le mode de gestion, le contexte budgétaire, la législation...) et le profil socio-professionnel des individus à la tête de ces équipements avec leur histoire et leurs valeurs. Les stratégies responsables à l'œuvre dans les centres aquatiques sont alors le résultat du profil des directeurs dans un contexte donné. Néanmoins, on peut s'interroger sur le poids exercé par le contexte en comparaison au poids exercé par le profil identitaire dans l'émergence des stratégies responsables. Nous avons montré quels sont les facteurs déterminant les stratégies responsables mais il reste à déterminer la dynamique qui existe entre eux, la manière dont les interactions se font entre le contexte et le profil des responsables.

Qui plus est, pour aller plus loin dans l'analyse, des entretiens sont encore en cours afin d'identifier l'importance que pourrait avoir le mode de gestion dans l'émergence des stratégies d'exploitation des centres aquatiques. En effet, il pourrait apparaître que le mode de gestion et le profil des responsables à la tête des équipements aquatiques soient étroitement liés et que ce soit donc le mode de gestion qui prévaut dans la mise en œuvre des stratégies.

Bibliographie

Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., Livian, Y-F., (2006). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris, Le Seuil, 1996.

- Bayle, E., Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales, *STAPS*, n° 75, p. 59-81, 2007.
- Bessy, O., L'innovation dans les piscines publiques, In O. Bessy & D. Hillairet, *Les espaces sportifs innovants. L'innovation dans les équipements* (tome 1), 179-237. Voiron, Presses Universitaires du Sport, 2002.
- Bessy, O., Le complexe aquatique sport-loisirs, un concept innovant, *Espaces* n° 194, p. 29-34, 2002.
- Bessy, O., La piscine publique, un équipement chargé d'enjeux, *Espaces*, n° 194, p. 26- 28, 2002.
- Bocquet, R., Mothe C. Profil des entreprises en matière de RSE et innovation technologique, *Management & Avenir*, n° 66, p. 132-151, 2013.
- Bouhaouala, M., *Management de la petite entreprise des loisirs sportifs. Une approche socio-économique*. Bruxelles, De Boeck Université, 2007.
- Bouhaouala, M., Micro-mentalités et logiques d'action des entrepreneurs dirigeants de petites entreprises, *Revue Internationale PME*, Vol 20, n° 2, 2007.
- Bouhaouala, M., Chantelat P., Les pratiques commerciales des petites entreprises du tourisme sportif de nature : entre rationalité marketing et logiques sociales des dirigeants, *Revue internationale PME*, vol. 15, n° 1, p. 12-38, 2002.
- Camporelli, F., Genty, M., Vers une redéfinition des fonctions de la piscine, *Revue EPS*, n° 359, 2013.
- Delmas, C., Fleuruel, S., La délégation de service public, in Nathalie Leroux (Coord.), Jean Camy (dir.), *L'emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution*, Édition AFRAPS / RUNOPES, p. 209-220, 2002.
- Dupuy, J-C., Le Bas, C., *Le management responsable : vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Paris, Economica, 2005.
- Gleizes, J-P, et Jourdan P., Gestion déléguée des centres aquatiques. Bilan et perspectives, in *Cahier Espace*, 116-122, 2010.
- Mischler, S., Pichot, L., La nécessaire diversification des politiques de salles de fitness. Les logiques d'action des entreprises de la forme en Alsace, *Loisir et société / Leisure and Society*, Presses de l'Université du Québec, n° 28, 239-263, 2005.
- Mischler, S., Bauger, P., Pichot, L., Wipf, E., L'activité de travail des professionnels du fitness en France : gestion des ressources humaines et profil des exploitants, in Sobry Claude (sous la dir. de), *Sport et Travail*, Paris, L'Harmattan, p. 257-266, 2010.
- Ramanantsoa, B., Thiéry-Baslé., Histoire et identité de l'entreprise, *Revue française de gestion*, 72, 107-111, 1989.
- Richet, C., Soulé, B., Des maîtres nageurs à l'épreuve de la délégation de service public : rapports de force et de grandeur au travail, *STAPS*, n° 82, numéro spécial sport et travail, p. 71-84, 2010.

- Richet, C., Soulé, B., La gestion déléguée d'un complexe aquatique. Le service public à l'épreuve de stratégies particularistes, *Gérer et comprendre*, n° 87, p. 12-22, 2007.
- Wipf, E., Bauger, P., Pichot, L., Mischler, S., L'appréciation des compétences dans le recrutement des professionnels par les exploitants des salles de remise en forme, *STAPS*, n° 82, numéro spécial sport et travail, p. 9-28, 2010.

