



HAL
open science

Le développement de l'offre aquatique : que seront les piscines de demain ?

Fabien Camporelli, Mathieu Genty

► To cite this version:

Fabien Camporelli, Mathieu Genty. Le développement de l'offre aquatique : que seront les piscines de demain ?. 5ème Journées Spécialisées de Natation, Université de Lille 2; Faculté des Sciences du Sport et de l'Éducation Physique, May 2014, Ronchin, France. pp.81-92. hal-04290575

HAL Id: hal-04290575

<https://hal.science/hal-04290575>

Submitted on 16 Nov 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.

Copyright

LE DEVELOPPEMENT DE L'OFFRE AQUATIQUE : QUE SERONT LES PISCINES DE DEMAIN ?

Camporelli F. ¹, Genty M. ²

¹Faculté des Sciences du Sport et de l'Education Physique - Université de Lille 2

²Equipe de recherche septentrionale en sciences du sport (ER3S, EA 4110).

Dans un contexte politique et économique en tension, la diversification croissante des activités aquatiques pose la question de l'évolution des piscines, tant du point de vue de leurs missions et de leurs fonctions que du point de vue de leurs modalités de gestion et des enjeux sociaux, économiques et politiques qui les cernent. Publié à l'occasion du séminaire « Piscines de demain » (FSSEP Lille 2, 2013) sur la conception, la diffusion et la gestion des activités aquatiques, ce texte a pour objet de resituer l'offre d'animation dans les piscines, traditionnelles d'un côté, innovantes de l'autre, toutes deux divergentes mais de plus en plus concurrentes du fait de l'instauration de modes de gestion dont l'inclination se veut de plus en plus commerciale.

INTRODUCTION

L'histoire des piscines est une histoire urbaine. Selon A. Lebas (2000), « *cet équipement sportif doit son invention et ses métamorphoses aux progrès de la civilisation urbaine* ». Notre société post-moderne a muté pour abolir les frontières entre le travail et l'industrie des loisirs.

Pour P. Chazeaud, les modèles actuels de consommation des loisirs ne correspondent plus aux normes classiques qui relevaient du « repos », de la « mode », de « l'intégration citoyenne » ou encore d'une « simple pratique de consommation ». Nous assistons depuis une quinzaine d'années, suite à la valorisation des temps libres sur le temps de travail à une déliquescence de l'opposition travail-loisirs, à laquelle se substituent des « *besoins de "reliance" pour développer les liens sociaux* », des impératifs « *d'accessibilité aux personnes en situation de handicap* » et une nécessité « *d'écologisation des loisirs sportifs* » (P. Chazeaud, 2000). Ces phénomènes se retrouvent au niveau des pratiques aquatiques, dont les usagers ont tendance à devenir les propres entrepreneurs de leur consommation ludosportive. Ainsi de « *nouvelles manières de pratiquer, d'apprendre et de s'organiser, qui ont précisément pour objet de se soustraire à l'influence de la structuration historique du sport* » (C. Pociello, 1989) apparaissent et se disséminent à travers la consommation de loisirs sportifs, accompagnant en cela l'évolution de l'espace social français.

Face à ces évolutions du système et du marché sportifs, les piscines sont en but à une situation des plus spécifiques : héritières d'une mission de service public, plus des trois quarts des 4135 piscines françaises sont publiques, tandis que presque toutes sont construites sur le modèle sportif du bassin rectangulaire, à vocation sportive (Ministère des Sports, 2010). Jusque là, les piscines étaient dominées par les acteurs fédéraux et l'éducation nationale pour leur légitimité dans la démocratisation du « savoir nager ». Avec la décentralisation et la réforme de leur financement, les piscines voient aujourd'hui leur gouvernance se transformer. Les collectivités territoriales, largement impliquées dans l'entretien et la rénovation de ces structures, portent une grande partie de ces changements. Elles demeurent cependant soumises aux injonctions de l'Etat, en particulier en matière d'accueil et de sécurité, et de plus en plus en matière de rentabilité. Ainsi, invités à user de leurs compétences économiques dans un service public en mal de financement, les administrateurs privés et leurs modes de gestion s'imposent peu à peu dans les piscines, où ils le disputent à la tradition publique sur laquelle reposait une grande partie de l'identité des maîtres-nageurs-sauveteurs (MNS). Les transformations entamées sont donc profondes et, qui plus est, face à la multitude des

contraintes rencontrées, difficiles à mettre en place. Les freins sont d'abord structurels, en raison de coûts financiers difficiles à supporter pour les collectivités locales, mais également conjoncturels, en regard du poids de l'histoire, de la culture et des usages qui faisaient reposer les piliers de l'activité sur des intentions principalement éducatives et sportives jusqu'aux années 1980.

Se constitue ainsi un jeu complexe d'acteurs aux intérêts variables, parfois opposés, dont les interactions remettent en question la place et le rôle des piscines dans la vie urbaine contemporaine. Dans le contexte ambiant de crise économique et sociale, il convient donc d'interroger l'avenir des piscines selon le triple point de vue de leur place dans le tissu socio-éducatif, de leur capacité d'adaptation à la demande et de l'évolution de leurs modes de gestion. Après une courte analyse de la situation actuelle des piscines, nous verrons ainsi en quoi la révolution culturelle qu'elles mènent actuellement est le produit d'une relation complexe entre des acteurs disposant chacun d'une légitimité propre, de compétences spécifiques et d'arguments forts. Nous montrerons ensuite en quoi la quête d'innovation qui anime cette révolution est portée par un contexte d'injonctions à la fois sociales, économiques et politiques. Réinvestie dans une réflexion sur la pérennisation de l'offre de loisirs aquatiques, cette approche nous permettra, finalement, de poser la question suivante : que seront les « piscines de demain » ?

SITUATION ACTUELLE : LA PISCINE EST MORTE. VIVE LA « STRUCTURE AQUATIQUE » !

Plus qu'une simple évolution, l'animation sportive dans les piscines connaît une véritable révolution culturelle. Héritiers d'un usage historiquement hygiéniste puis éducatif et sportif des piscines, nous sommes aujourd'hui les témoins de l'avènement d'une économie de loisirs motivée par le « *wellness* » et l'hédonisme, c'est-à-dire le bien-être et le plaisir. Voici venu le règne de la consommation de masse appliquée aux pratiques corporelles.

La tripartition des secteurs d'activités

Le premier aspect de l'évolution porte sur une offre centrée sur les pratiques éducatives, à destination des clubs et des établissements scolaires, les projets menés par les structures aquatiques s'orientent massivement vers des pratiques de loisirs toujours plus innovantes les unes que les autres, centrées sur un travail hédoniste sur le corps (aquagym, jacuzzi,...) ou les plaisirs de la proprioception (piscines à vagues, toboggans,...).

Cette réponse aux évolutions de la demande ne va pas sans bouleverser l'identité même des piscines. De spécialistes dans des apprentissages aux finalités techniques et sportives (ce qui ne va pas sans une certaine forme de moralisation de l'exercice), les piscines sont devenues des prestataires généralistes de pratiques éclectiques et globales, centrées sur le corps, à des fins de forme et de détente (P. Mignon 2004). Cette tripartition de leurs secteurs d'activités, avec un pôle « sport et éducation », un pôle « bien-être » et un pôle « jeu », porte à son tour plusieurs paradoxes. Elle aboutit à la création d'une offre protéiforme, portée par des animateurs plus ou moins formés, à des fins plus ou moins raisonnées et selon des modalités plus ou moins maîtrisées. Elle oppose une morale sportive traditionnellement instituée à une quête de légitimité sociale fondée sur la rentabilité et la réponse aux transformations des goûts du public. Elle introduit des méthodes de gestion commerciales dans une institution de service public encore relativement corporatiste.

A la fois traditionnelles et technologiques, hédonistes et hygiénistes, sanitaires autant que salutaires (L. Pordié 2011), les piscines ne sont donc plus seulement les lieux de la performance. Placées au cœur des villes et sous couvert de service public et de pérennité financière, elles semblent devoir s'ouvrir à un ensemble de pratiques parfois contradictoires, mais unies par la place centrale qu'elles donnent au milieu aquatique. Ainsi, à l'opposé d'une idéologie sportive fondée sur des valeurs éducatives et moralisantes, c'est aujourd'hui

l'échange marchand qui détermine en priorité les stratégies poursuivies, dans une logique de gestion transformée par le contexte économique et politique actuel. Cela se voit particulièrement à travers la créativité des prestataires de services, qui débordent d'ingéniosité pour proposer de nouvelles activités plus ou moins adaptées à une demande qu'ils contribuent à prescrire. La trajectoire inflationniste de cette offre intrigue plus particulièrement par la diversité des leviers qu'elle actionne.

En effet, entre une volonté d'innover (à tout prix ?) motivée par les attentes prêtées aux différents publics, des contraintes institutionnelles et économiques ancrées dans une histoire sensible et la mise en opposition des missions éducatives, hygiénistes et récréatives de la piscine, la question est la suivante : qu'est-ce qui fait la spécificité ou l'identité de cette nouvelle offre d'activités aquatiques ?

La diversification de l'offre aquatique comme bouleversement identitaire

Le deuxième aspect de ces transformations concerne la diffusion de l'offre. D'une pratique relativement restrictive, l'offre s'est étendue, intégrant fort bien l'intérêt croissant des femmes, des séniors et des jeunes pour des activités ludiques, peu traumatisantes sur le plan physique, délassantes sur le plan moral et intégratives sur le plan social, ne nécessitant d'ailleurs que très rarement des temps d'acquisition moteurs et cognitifs longs ou complexes.

Il s'agit là de répondre à l'injonction du « *Bougez plus !* » tout en inscrivant ces pratiques dans les nouvelles temporalités de la vie sociale. De fait, le mouvement sportif, à l'origine de l'offre, est aujourd'hui directement concurrencé par deux autres grands groupes d'acteurs du secteur : les entreprises publiques d'une part, c'est-à-dire les collectivités et leurs délégations, qui cherchent à se réappropriier la responsabilité de l'espace des piscines (S. Zappi, 2013). les entreprises privées d'autre part, à la source de produits d'appel plus attractifs car plus innovants, mais qui ne touchent pas nécessairement les mêmes populations en termes de professions et catégories sociales, de situation géographique, de sexe ou de classes d'âges (Ministère des Sports, 2010). En effet, celles-ci ne subissent pas la contrainte de la mission de service public. Nous sommes donc passés d'une offre partielle à une offre d'apparence plus globale, mais qui présente l'inconvénient d'être standardisée, se concentrant sur des activités collectives adaptées à ses bassins, dont les coûts de prestation sont très variables d'un établissement à l'autre. N'y a-t-il pas là matière à améliorer encore les principes de diffusion et de commercialisation de cette offre, par exemple en recherchant une complémentarité entre la globalisation des moyens et la personnalisation des objectifs demandée par le public (Pociello 1999) ?

L'arrivée en force de nouveaux modes de gestion

Le troisième aspect de cette révolution repose sur la transformation des modes de gestion. Du point de vue des équipements, il faut associer, dans un espace initialement conçu pour le sport et l'éducation, des temporalités et des moyens dédiés aux activités de compétition, aux pratiques scolaires, aux pratiques de santé et aux pratiques de loisirs. D'un point de vue juridique, le devoir de service public impose également l'accueil de *tous* les publics, ce qui ne va pas sans mobiliser des aménagements coûteux, compliqués à opérationnaliser dans le contexte de crise qui pèse actuellement sur des collectivités territoriales de plus en plus décentralisées, et des piscines de plus en plus contraintes à déléguer leurs services au secteur privé. Sur le plan des ressources humaines, enfin, il convient non seulement de valoriser un savoir-faire et une expérience tournés vers la satisfaction de l'intérêt général, mais également d'articuler les valeurs du service public aux règles du marché et ses modes traditionnels de gestion aux réalités de la conjoncture. Existe-t-il des stratégies de gestion plus adaptées que d'autres, et si oui, quelles sont-elles ?

Une dernière question nous intéresse particulièrement. Elle est peut-être au fondement de notre attention et condense ce qui vient d'être écrit : dans quelle mesure le renouvellement de

l'offre des loisirs aquatiques a-t-il contribué à redynamiser les équipements socialement et culturellement structurants que sont les piscines ? Il serait vain de nier les conséquences discordantes de la mise en relation d'une segmentation de la demande sociale toujours plus exigeante et d'une spécialisation des compétences toujours plus encadrée, dans un contexte économique et politique toujours plus prégnant. Les répercussions de ce phénomène permettent d'envisager les stratégies d'une offre plus cohérente et systématiquement réformée, sous peine de voir s'éloigner les « usagers-consommateurs ».

DES SECTEURS DIVERGENTS DOMINÉS PAR DES ENJEUX POLITIQUES ET ÉCONOMIQUES

L'offre de services sportifs croît depuis maintenant plus de cinquante ans, faisant coexister les secteurs marchand et non marchand (W. Gasparini, 2000). Le premier s'impose progressivement et s'affirme actuellement comme un incontournable de la pratique sportive face au second.

La perte de terrain du sport face aux loisirs

La transformation de l'offre de services ludosportifs- réside-t-elle dans « *les transformations objectives des comportements qui dégageraient des pratiques et des techniques inédites, ou bien dans les nouveaux "codes culturels de représentation" dont les sujets sociaux se sont récemment emparés* » (C. Pociello, 1989) ? C'est probablement tout cela à la fois et bien plus. En effet des déterminants économiques et des enjeux politiques jouent un rôle de levier de plus en plus fort dans l'évolution des pratiques sociales et sportives, à laquelle s'ajoute la segmentation de la demande que l'on retrouve dans la nature des équipements, des pratiques et des usagers.

Aujourd'hui, nous percevons pleinement l'affrontement de différentes modalités de pratiques. D'un côté, « *un modèle compétitif, ascétique et dur* » organisé autour du mouvement sportif, ou popularisé par un spectacle autour de ligues professionnelles, et de l'autre, « *un modèle participatif et hédoniste, ludique et récréatif* » arrangé autour de structures peu contraignantes (C. Pociello, 1989). Ces deux champs sont arbitrés par des nécessités économiques et régulés par des enjeux politiques qui s'écartent sensiblement de ceux qui nous intéressent ici. En effet, selon N. Haschar-Noé & M. Honta (2011), « *les déterminants économiques font partie de ceux qui favorisent l'évolution des politiques sportives et la montée des préoccupations managériales en leur sein* ». Ainsi, les décisions des pouvoirs publics, s'inspirant de l'évolution des activités sportives tant d'un point de vue structurel (politique d'aménagement des équipements sportifs) que conjoncturel (prise en compte de la demande sociale en constante mutation), en ont fait un « objet transversal » de leurs politiques. Les piscines, dont 76% des 4135 établissements qu'elles représentent en France sont publics (Ministère des Sports, 2010), sont aujourd'hui au service d'intérêts politiques qui, bien souvent, dépassent le strict projet sportif local. La suite logique est d'ailleurs significative. Au cours des dix dernières années, une utilisation exponentielle du modèle de gestion dit de « délégation de service public » (DSP) a transformé l'activité professionnelle des Maître-Nageur-Sauveteurs (MNS), fonctionnaires statutaires ou non, pour mieux répondre aux usagers et aider la décision des élus en ce qui concerne leur action publique locale. Autrement dit, le sport en général et le développement des activités aquatiques en particulier, sont devenus des moyens forts d'agir sur la politique sportive locale, au travers d'interactions entre représentants publics et privés, élus politiques et associatifs, clubs sportifs et secteur marchand. La segmentation de ce champ, activée par une conjoncture économique qui démultiplie les enjeux associés à la domination de compétences variées, amène de plus en plus les acteurs tant privés que publics à adopter des modèles managériaux qui répondent aux exigences concurrentielles des marchés, entre pratiques sportives traditionnelles et organisation commerciale de services « ludoaquatiques ». Sans se détourner, pour des motifs à la fois

économiques et moraux, de leurs missions éducative et sportive, les politiques territoriales attendent aujourd'hui des piscines qu'elles assument un rôle moteur dans la légitimation de leur intérêt social et de leur viabilité financière. Les stratégies qui en découlent se détournent ainsi des pratiques sportives, pour se concentrer sur des outils plus innovants, mieux adaptés à la demande et donc à la fois plus justes et plus rentables (ou mieux, plus justes parce que plus rentables). Mais comment aborder les transformations de ces usages de la piscine ?

La demande de pratique sportive « éclate » véritablement, selon P. Chifflet (2000), qui dénombre trois facteurs principaux à ces changements. Le premier privilégie un autre rapport au travail, générant une culture des services à la personne. « *La valeur de l'effort corporel, qui était liée à la nécessité du rendement musculaire et organique, laisse la place à la valeur du bonheur corporel liée à la santé, à l'esthétique et au temps libre* ». La progression de l'urbanisation constitue le deuxième facteur car elle accompagne une envie de retour à la nature (écologisation sportive) et de "tribalisme" plutôt que d'adhésion à une vie associative contraignante. Le troisième facteur repose sur le développement d'une appropriation individuelle du phénomène sportif, par laquelle chaque groupe social, chaque individu se saisit de « *sa propre pratique sportive distinctive, en créant des comportements sportifs nouveaux* ». Ainsi, la consommation sportive devient le « *symbole de l'émancipation individuelle* » (P. Chifflet, 2000). Cette analyse confirme d'autres éléments, quantitatifs ceux-là, qui valident, par différentes enquêtes, trois phénomènes : « *le zapping, le turn-over et la "cumulativité"* » (N. Haschar-Noé, 2011). Les pratiquants d'hier se transforment aujourd'hui en consommateurs qu'il convient de « cibler » et d'attirer malgré leur versatilité. De plus, les grandes catégories qu'ils constituent sont relativement éclectiques : les jeunes pratiquent une certaine forme de nomadisme ludomoteur, les femmes se tournent vers des pratiques dites « d'hygiène et d'agrément » qui les éloignent de la compétition, et les « séniors », nouvel Eldorado de l'offre de services aquatiques, vers des gymnastiques douces, à vocation sanitaire et sociale (Pociello 1999). Ajoutée à la tendance plus générale d'une idéologisation et d'une marchandisation grandissante de la santé bio-psycho-sociale qui rapproche piscines et bien-être sous toutes ses formes, l'hétérogénéité de cette demande nécessiterait sans doute des choix politiques et de gestion qui, en l'état, sont encore loin d'être consensuels. En effet, si 80% des Français résident à moins de dix kilomètres d'une ville équipée d'une piscine, il apparaît que les contextes socio-économiques conditionnent une large part des politiques de développement local, la programmation de l'offre aquatique étant souvent largement associée aux catégories socio-professionnelles des usagers fréquentant les établissements (Ministère des Sports 2010). Cette transformation de l'usage social des pratiques sportives opère ainsi une segmentation toujours plus importante des activités aquatiques, par la diversification des équipements, des pratiquants et des compétences qu'elle mobilise. Elle questionne également la capacité des piscines à organiser leur réponse autour d'une approche raisonnée de ces évolutions sociales.

La segmentation des piscines et de leurs usages

Les piscines constituent des espaces sportifs, hier « *centrées sur les pratiques éducatives et sportives de la natation* » (B. Vignal, S. Champely & T. Terret, 2000) qui s'ouvrent aujourd'hui sur de nouveaux loisirs au moyen de la réhabilitation des anciens bassins ou de la construction d'établissements plus propices à ce genre de consommation. L'offre d'équipements est très majoritairement publique, posant par là un problème majeur, celui de l'organisation spatio-temporelle de la structure en regard d'une clientèle plus nombreuse et variée, nécessitant la démultiplication des activités et des ressources. Malgré cela, ils forment des « équipements remarquables » pour J.P. Gleizes et P. Jourdan (2010), qui les voient se transformer en complexes aquatiques où les loisirs, la détente et la santé complètent les fonctions sportives et éducatives. Les piscines, mêlant habilement sports et loisirs, de conception innovante tant sur le choix des matériaux que sur la réduction des coûts

de fonctionnement, en plus des perspectives environnementales, essaient ainsi de conjuguer au pluriel ce phénomène des loisirs sportifs qui bat son plein. De plus, les constructeurs font actuellement preuve d'adaptation et de plus en plus d'imagination pour faire coexister « l'équipement sportif par destination » - les bassins proprement dits - à « l'aménagement sportif par adaptation » - des salles équipées à proximité (P. Chifflet, 2000).

Les principales caractéristiques des piscines d'aujourd'hui se rapportent donc à la « thématization des espaces », intégrant en leur sein une aire de fitness. C'est le cas de deux équipements sur trois actuellement mis en service (J.P. Gleizes et P. Jourdan, 2010). Il n'est probablement plus loin le moment où l'on déménagera la salle de fitness dans le fond du bassin ! De fait, l'usager de la piscine a également changé. En effet, B. Vignal, S. Champely & T. Terret (2000) observent trois tendances. La première touche le genre. La pratique féminine croît de façon plus importante que celle des hommes. Or, ces femmes sont, semble-t-il, à la recherche de finalités corporelles plus que technicistes ou sportives, et alimentent un marché tourné vers le bien-être et la culture physique. Le deuxième courant intéresse la « prolongation » des âges de la pratique. En effet, la tranche d'âge des consommateurs s'élargit en particulier vers les séniors, les structures exploitant le caractère dit « bienfaiteur » du milieu aquatique pour proposer des activités socialisantes et adaptées aux besoins physiologiques d'une population dont les besoins d'activités physiques se font de plus en plus ressentir. La piscine offre donc cette opportunité unique de pratiquer de plus en plus jeune et de plus en plus vieux ! Le troisième courant intéresse les usagers de la piscine qui appartiennent à des populations plutôt aisées, possédant plus de liberté pour organiser leur temps. L'ensemble de ces publics représente en moyenne 70% de la fréquentation des équipements (J.P. Gleizes et P. Jourdan, 2010). Il n'est donc pas surprenant de les voir apparaître en tant que cœur de cible des offreurs de prestations de services aquatiques ! Et encore faut-il distinguer la pratique collective de la pratique « solitaire ». La clientèle de la piscine est effectivement constituée « d'habités ». L'usage de la piscine serait un loisir plutôt individuel – plus d'un pratiquant sur deux vient seul à la piscine – correspondant aux tendances « d'individuation » des pratiques aquatiques, à faibles contraintes, qui ne mettent pas en jeu de forte sociabilité (B. Vignal, S. Champely & T. Terret, 2000), mais insuffisamment pris en compte par l'offre d'animation de la piscine.

Par ailleurs, les « scolaires », dont la présence est le fruit d'un partenariat entre les gestionnaires d'équipement et un Ministère de l'Education Nationale très sensible à l'accomplissement des missions relevant du « savoir nager », pâtissent quelque peu de cette situation, se trouvant en concurrence pour le temps d'utilisation des bassins avec un marché autrement plus rentable. De plus, il convient de ne pas déconsidérer la mise à disposition des infrastructures en direction des clubs sportifs, dont le gestionnaire sait pertinemment qu'ils sont en stagnation, voire en perte de vitesse. Comme le souligne J.P. Augustin (1999), « *assisterait-on vraiment à un rejet de la culture sportive traditionnelle ?* » Nous ne saurions que trop manipuler avec la plus grande des précautions cette interrogation. Cependant, nous ne pouvons pas nier l'évidence : nous sommes bien les témoins d'une rupture qui se joue actuellement et qui « *invite à débusquer la nouvelle signification du sport là où elle se trouve, c'est-à-dire dans une culture sportive alternative* » (A. Loret, cité par J.P. Augustin, 1999). Ainsi, là où le club fédéral détenait, il y a encore peu, une partie du monopole de l'utilisation de la piscine, sur la base de valeurs « *communautaires, culturelles, éthiques et émotionnelles* » (P. Chifflet, 2000), il est aujourd'hui dépassé par un système éclaté, le commerce du loisir sportif, dont le fonctionnement est dicté par une logique d'efficacité gestionnaire et par un management centré sur l'exploitation de compétences objectivées.

Face à la diversité des publics potentiels de la piscine, la segmentation de l'offre est de plus en plus prégnante. Enfermé dans ses propres normes, le « *système fédéral n'a pas envisagé de transformations organisationnelles fortes* » (C. Pociello, 1999). Ce n'est pas forcément le cas des collectivités locales, et encore moins des sociétés commerciales, qui se sont très vite

intéressées à développer l'offre d'activités aquatiques, en s'inspirant notamment du voisin, le secteur du fitness. Si les clubs de natation proposent souvent une offre complémentaire à leur réel objet associatif, ce sont bien des sociétés prestataires du service public, ou les services des sports des collectivités eux-mêmes, qui proposent une offre de loisirs aquatiques adaptée à une clientèle forcément ciblée. De fait, si l'image et les valeurs sportives sont employées pour justifier des politiques et des stratégies adoptées, « *le service proposé est commercial avant d'être sportif* » (P. Chifflet, 2000). La dimension éducative que revendique le mouvement sportif disparaît ici au profit de l'adaptation et de la réponse constante aux exigences du pratiquant. Si la logique de fonctionnement, notamment dans les DSP, respecte les obligations du cahier des charges en offrant une qualité de services supérieure au prix de revient, ces sociétés s'adressent néanmoins à des consommateurs et non à des adhérents associatifs. En conséquence, c'est bien la « personnalisation de l'offre » et la satisfaction du « client » qui priment ici. Les valeurs de référence se situent bien dans la réponse au projet personnel de l'utilisateur-client et non dans un programme normalisé proposé par le club local.

Ainsi va la démocratisation des activités aquatiques qui s'exprime par la diversification de ses modalités de pratiques. Du « swimming » relevé chez les « ascétiques » à la recherche d'un entretien physique ou à la quête de détente chez les « sensitifs », en passant par la convivialité chez les « communicatifs » (B. Vignal, S. Champely & T. Terret, 2000), toutes ces pratiques concourent à la recherche d'une autonomie de pratique qui s'oppose au caractère impérieux de la règle fédérale. A cela s'ajoutent des innovations hybrides combinant le plus souvent « l'aqua » à une activité terrestre - l'aquacycling étant le dernier avatar de cette hybridation - éloignant toujours un peu plus ces nouvelles pratiques des « activités aquatiques autonomes » chères à R. Catteau (1974). Ici réside l'un des grands paradoxes des piscines d'aujourd'hui, initialement conçues pour le sport et aujourd'hui tournées vers le bien-être.

Notons enfin que ces transformations ne pourraient se finaliser sans ce processus d'urbanisation des pratiques qui fait entrer des activités extérieures dans nos bassins, via des technologies de plus en plus avancées et des machines suffisamment ludiques et attractives pour concilier l'ensemble hétéroclite des besoins cités supra. Les piscines s'adaptent ainsi à des sensibilités sociales. Elles évoluent vers la personnalisation des pratiques, la quête de la moindre contrainte et l'évidence du bénéfice. C'est ainsi toute l'offre des activités aquatiques et les comportements des consommateurs « traditionnels » qui s'en trouvent bouleversés : une pratique individuelle plus que collective ; la recherche du « wellness » plutôt que la conformité de l'effort ; la quête d'un apprentissage facile et court sur la base de sensations plutôt qu'un entraînement long et fastidieux nécessitant des efforts physiques ; la personnalisation et le choix de sa pratique en regard de ses besoins ; l'utilisation d'une technologie facilitante... L'ensemble de ces caractéristiques joue sur la conception des animations aquatiques, tant sur le plan de l'offre en elle-même (stratégies de qualité et de commercialisation) que sur le plan de la gestion de l'offre et de son intégration dans la structure (stratégies d'adaptation et de spécialisation). De fait, fonctionnant le plus souvent avec de l'argent public, prises dans une relation forte avec les collectivités locales et les pouvoirs sportifs, et soumises à un impératif de changement inscrit dans la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, les piscines disposent d'une marge réduite d'erreur pour assurer leur révolution tant sur le plan culturel qu'organisationnel.

L'OFFRE DE LOISIRS AQUATIQUES : UN ENJEU MAJEUR POUR LES PISCINES DE DEMAIN

Si la piscine est aujourd'hui, pour le pratiquant, plus attractive que d'autres activités ludosportives (Muller 2006), c'est probablement du fait de son modeste coût financier, tant sur le plan de l'investissement matériel que sur celui des politiques tarifaires développées par les structures publiques, largement inférieures au coût de revient. L'offre de loisirs aquatiques, quel que soit l'opérateur, répond donc à une demande, à moins qu'il ne s'agisse

de provoquer la demande pour générer du profit. Les activités aquatiques représentent assurément une valeur marchande accessible contre une valeur d'échange, tels que des tarifs, des forfaits, des abonnements, etc. En segmentant l'offre et en créant le besoin, c'est bien le modèle du marché qui s'insinue progressivement dans ces lieux, autrefois plus reconnus comme des espaces de structuration sociale, via notamment ses clubs résidants.

Concevoir une offre d'activités aquatiques de qualité

Face à l'éclosion d'un marché à vocation concurrentielle, conjointe à une situation économique en tension, les managers des établissements aquatiques doivent réaliser des gains de productivité en réduisant les coûts de revient. Selon toute vraisemblance, la constitution d'une offre de services aquatiques suffisamment attractive fonde le principal levier pour concrétiser ce dessein. La complexité de cette entreprise passe par la capacité des piscines, et par extension de leurs gestionnaires, qu'ils soient publics ou privés, à s'adapter sans cesse en anticipant constamment les attentes des clients, à fédérer les professionnels autour d'objectifs communs, d'une culture et d'une identité partagées et à renouveler en permanence la qualité de l'offre. En effet, la « stratégie de diversification » (C. Pociello, 1989) est essentielle pour relancer les produits ludosportifs dont les cycles de vie sont plus ou moins courts ! Certains opérateurs ont solutionné la problématique « *en intégrant des équipements annexes susceptibles d'offrir une meilleure rentabilité* » (J.P. Gleizes & P. Jourdan, 2010), afin de compenser les éventuels mauvais rendements générés par l'offre aquatique : salle de fitness, plateau de musculation, etc.

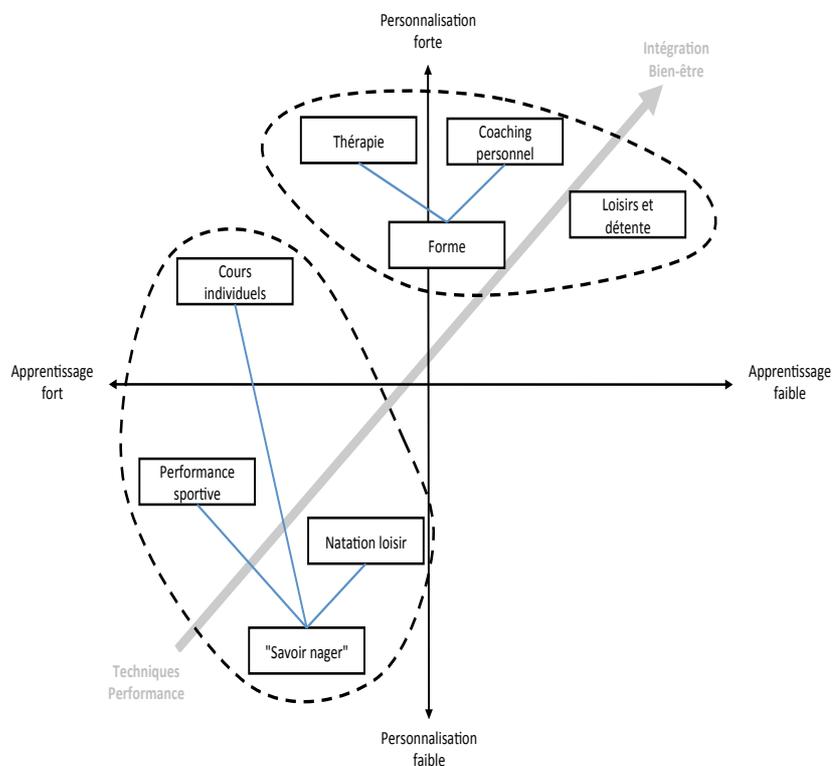
Cette offre sera de qualité si elle est capable de répondre à la demande de consommation ludosportive. D'après B. Vignal, S. Champely & T. Terret (2000), celle-ci reposerait sur « la forme physique » et la « détente psychique », une pratique « libre de sens » ou chacun s'adonne « *selon le mode, les finalités, les rapports au corps [...] qu'il souhaite consciemment ou inconsciemment mettre en jeu* ». Pour B. Massiera (2000), « *l'objectif est de fournir aux clients des produits conformes à leurs désirs* ». Il s'agit d'abord, dans ce cas, de garantir à la clientèle un minimum d'hygiène et de sécurité conformément aux normes en vigueur. Ensuite, il convient d'imaginer une offre de prestations maîtrisée et standardisée. Enfin, il sera bon de s'intéresser aux compétences des animateurs. Quelques soient les qualités de polyvalence ou de spécialisation de ces professionnels, leur capacité à adopter un minimum de comportements « commerciaux » sera appréciée. En effet, une partie du professionnalisme dans ce secteur consiste à imaginer que les usagers sont des clients à qui « *l'on va faire vivre une pratique et non la gêner* » (B. Massiera, 2000). En regard de l'homogénéisation du service à rendre, et dans la perspective de le pérenniser, nous ne doutons pas de la sélection de plus en plus rigoureuse de ces spécialistes de l'animation aquatique, ainsi que du recours régulier à la formation continue destinée à maîtriser des savoir-faire évolutifs et des technologies plus innovantes les unes que les autres.

Parmi les évolutions souhaitées par les publics, on retiendra « *la volonté de faire de la piscine non seulement un lieu de détente active en vue de se maintenir physiquement en forme, mais aussi un espace de détente plus passive où le bien-être psychologique soit aussi important* » (B. Vignal, S. Champely & T. Terret, 2000). Le changement et l'organisation sont donc complexes pour autoriser cet éclectisme des pratiques dans un seul lieu, regroupant des usagers aux motivations parfois opposées et un rapport à la pratique sportive bien différent ! La dimension « qualité » passe également par la « modernisation » des activités traditionnelles en les colorant d'une touche plus ludique et conviviale, sans renier la dimension des contenus à mettre en œuvre et les transformations des conduites motrices à quantifier. Cette approche, moins contraignante et monotone, pourrait permettre de toucher un public plus large. Une société experte de la D.S.P. a développé à ce propos un « *concept d'activité en accès libre destiné à tous et proposé en séances publiques sur certains créneaux horaires, sur le principe d'un parcours santé aquatique* », ou encore des « micro-animations

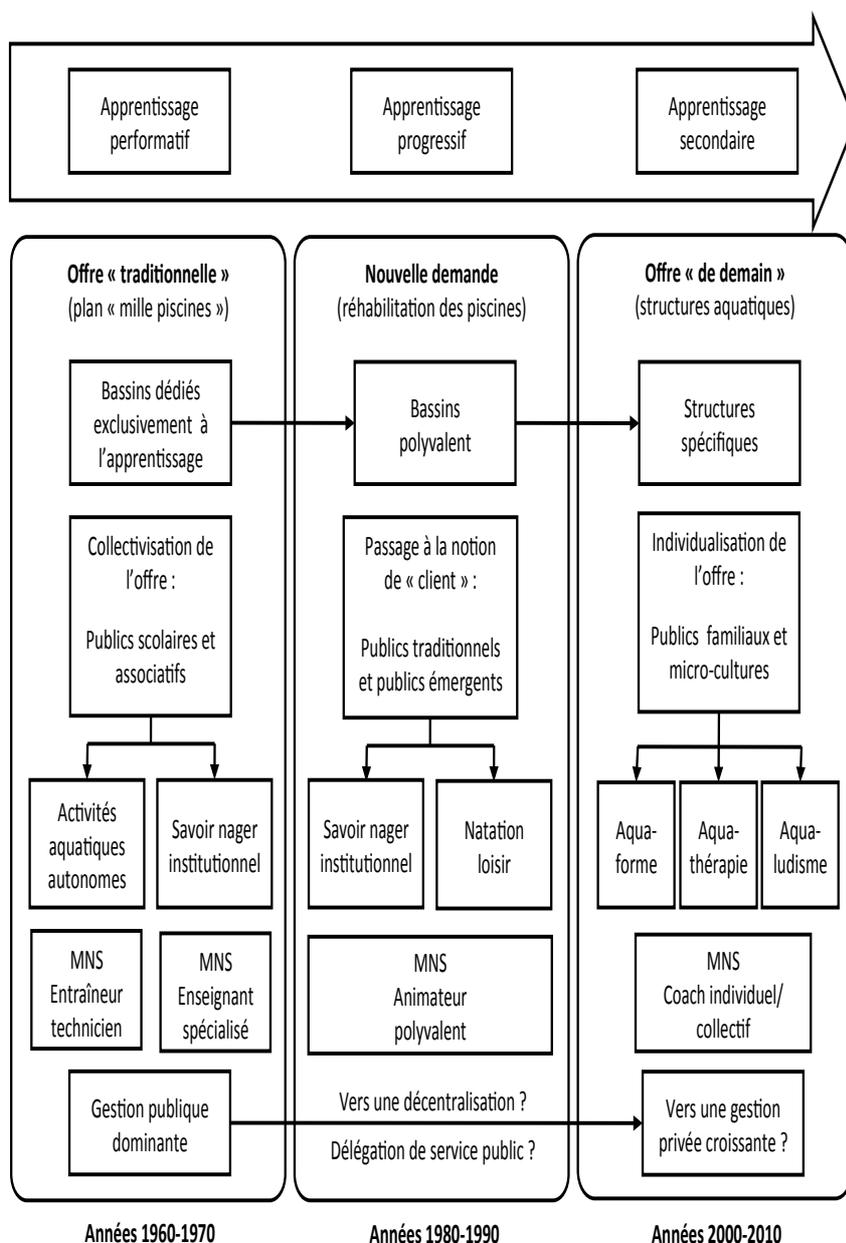
récurrentes » à base de jeux dans des zones délimitées qui viennent rythmer les séances, ainsi que d'évènements thématiques en soirée (J.P. Gleizes & P. Jourdan, 2010). Ces activités ne remporteraient pas un tel succès si on n'y ajoutait pas quelques ingrédients supplémentaires, tels que des « aménagements spécifiques », des « traitements d'ambiance » et une « ergonomie des espaces d'accueil » (signalétique précise, claire et décoration). Enfin cette entreprise n'hésite pas à développer des partenariats, surfant sur le caractère structurant de l'équipement, pour développer une autre rentabilité, sociale cette fois-ci, en coopérant avec les services « jeunesse et sports » des collectivités territoriales, l'éducation nationale, les organismes associatifs, économiques ou encore humanitaires, contribuant ainsi à la vocation de service social des piscines et de son rayonnement sur le territoire.

Relancer, redynamiser les piscines sur la base d'une offre de qualité semble intéressant en soi. Nous ne pouvons cependant pas nous empêcher d'émettre quelques inquiétudes sur le devenir de la « professionnalité » des « MNS-éducateurs sportifs » ! L'attitude commerciale préconisée plus haut ne risque-t-elle pas d'empiéter sur les compétences didactiques et pédagogiques de ces professionnels ou à l'inverse, de les améliorer, pourquoi pas ? Une analyse clinique de l'activité du MNS dans ses nouvelles conditions de travail permettrait réellement d'identifier les tâches, finalisées, situées et forcément normées de leur travail. On imagine fort bien que dans ce contexte de rentabilité économique plus que social, l'uniformisation des produits ludosportifs l'emporte évidemment sur la réflexion et la liberté d'expression pédagogique. Si la compétence est une capacité à juger, c'est-à-dire faire des choix dans le respect de conditions de responsabilisation et d'autonomie, alors nous nous permettons d'interroger le devenir de l'activité professionnelle du « MNS-éducateur sportif » dépositaire de son animation !

Au regard de ces changements, nous avons tenté de schématiser l'offre des activités aquatiques actuelles par les deux représentations ci-dessous :



Typologie des activités aquatiques : la double dialectique apprentissage/personnalisation



Le marketing des activités aquatiques, clé du (nouveau) succès des piscines

Les piscines, à travers une offre de services de plus en plus conséquente, s'invitent dans le tissu socio-économique moderne. Pour cela, elles développent des stratégies commerciales qui n'ont presque plus rien à envier à celle de la grande distribution !

La fidélisation de la clientèle constituant un impératif chez la plupart des opérateurs, on constate que deux grands axes stratégiques sont régulièrement employés. Le premier relève de « stratégies de segmentation et d'adaptation à la diversité des besoins et des habitudes de pratiques » (J.P. Gleizes & P. Jourdan, 2010). Cette orientation implique un renouvellement constant de l'offre de services aquatiques, notamment sous forme de packages,

d'abonnements, de contrats, combinant pratiques passives et pratiques actives, activités aquatiques et activités terrestres, activités dans les bassins et activités en dehors des bassins, etc. On n'hésite plus non plus à mêler les publics en renforçant des concepts comme les « activités aquatiques en famille » – l'enfant apprend à nager pendant que sa maman suit son cours d'aquafitness -, dont l'un des véritables desseins renvoie de fait à l'optimisation des espaces disponibles. Ces formules, suffisamment flexibles, ont pour rôle de cibler les clientèles et anticiper l'effet « zapping » propre à la consommation sportive. Mais cette obligation d'innover à tout prix n'est pas sans risque. La création « *devient de plus en plus difficile et les taux d'échec commercial des nouveaux produits demeurent élevés* » (T. Lardinois & E. Le Nagard, citant Cooper, 1993 ; Le Nagard & Pras, 2003). En effet, il est complexe, en amont, d'imaginer des produits aquatiques toujours plus innovants fournissant une valeur ajoutée aux clients et se démarquant de la concurrence. En aval, la nouveauté peut faire reculer le consommateur enfermé dans ses habitudes. Pour devancer cette réalité, le deuxième axe stratégique préconise des plans de communication plus efficaces, qui font maintenant largement appel aux technologies de l'information sur les différents supports du web. Face au renouvellement de l'offre, ces stratégies ont pour objet de rassurer les usagers en démontrant la qualité du nouveau produit et lui donner toute sa crédibilité. Conjugués, ces deux axes suscitent un renouvellement des modes de gestion, tant du point de vue de l'accueil des publics que de ceux du financement des structures ou des ressources humaines déployées. Ensuite, pour développer et conserver une longueur d'avance sur la concurrence, deux modalités de développement sont mises à profit par les piscines (T. Lardinois & E. Le Nagard, 2003). La première s'exprime à partir de l'offre, la « *technology push* », où, à partir de la recherche et le développement, on crée de nouveaux produits que le public n'attendait pas. A ce titre, les sociétés qui font de la délégation de services publics n'hésitent pas à se doter d'un département « recherche et développement », recrutant des experts pour remplir ces missions essentielles à la pérennité de leurs activités commerciales. La seconde part de l'identification des aspirations à venir des consommateurs, le « *market pull* », pour anticiper les usages et la mode de demain et proposer ainsi une offre réactive. De fait, la réponse à une demande consommatoire versatile n'est envisageable que pour des organisations suffisamment « *autonomes, innovantes et très réactives* », à la très grande « *adaptabilité et flexibilité structurelle, à leur absence de lourdeur hiérarchique et à leur faible inertie organisationnelle et décisionnelle* » pour développer en un temps record les réponses adaptées aux nouvelles mœurs de consommation. Les autres institutions, en particulier les fédérations sportives, ne possèdent « *ni ce profil, ni les qualités idoines* » (D. Hillairet, 2000). Mais en réalité, peu d'organisations sont réellement innovantes. Elles demeurent le plus souvent suiveuses à l'image des collectivités locales.

Les activités de la natation perdent chaque jour un peu plus de terrain face aux activités aquatiques, plus conviviales, s'accommodant fort bien des usages capricieux des consommateurs et plus accessibles en matière d'apprentissage. L'heure est à la thématisation des espaces, à leur optimisation, à la combinaison des activités et des publics dans le cadre d'une recherche de relations symbiotiques à l'eau, de plaisir, de détente, du non-contraint, de la convivialité et de l'imprévu, ce qui pousse les gestionnaires des piscines à systématiquement réviser leurs offres. Les conséquences de ces obligations sont importantes. Elles posent d'abord la question des modes de gestion : jusqu'où le rôle de complémentarité du service public est-il joué par les DSP, en sachant qu'aujourd'hui, dans ce florilège de modes de gestion des services publics locaux, émergent d'autres modèles comme la « Société Publique Locale » (SPL) ? Elles interrogent également l'évolution des activités du professionnel des piscines : quel sera réellement le métier, et par extension, la nature du recrutement du MNS de demain ? Enfin, elles questionnent l'identité même de nos piscines : quelle doit être leur vocation première et comment concilier la multitude d'impératifs hétéroclites qui les touchent actuellement ?

REFERENCES

- Augustin, J.P. (1999) « Assiste-t-on vraiment à un rejet de la culture sportive traditionnelle ? », *Agora-Débats / Jeunesse, La passion du sport* : 12.
- Catteau, R. (1974) « L'enseignement de la natation » Vigot.
- Chazeaud, P. (2000) « Les nouvelles consommations de loisirs dans une société en mutation », *Cahier Espace n°66, Editions Espaces tourisme & loisirs* : 15-21.
- Chifflet, P. (2000) « Sport fédéral de compétition et sport local de loisirs », *Cahier Espace n°66, Editions Espaces tourisme & loisirs* : 24-35.
- Gasparini, W., Waser, A.M. (2000) « Sociologie de l'organisation sportive », *La découverte – Repères*.
- Gleizes, J.P., Jourdan P. (2010) « Gestion déléguée des centres aquatiques. Bilan et perspectives », *Cahier Espace – Montages public-privé & tourisme* : 116-122.
- Haschar-Noe N. Intervention du 29/03/2011. « L'évolution des pratiques sportives », à partir de 40 ans d'enquêtes sur les pratiques sportives des français.
- Haschar-Noe N. & Honta M. (2011) « Management du sport et action publique », *Revue E.P.S. n° 349* : 7.
- Hillairet D. (2000) « Entrepreneuriat et développement d'activités ludosportives », *Cahier Espace n°66, Editions Espaces tourisme & loisirs* : 37-39.
- Lardinois T. (2003) « Comment le marketing sportif peut-il contribuer au succès des nouveaux produits ? », *Département marketing - Groupe ESSEC* : 2-3 et 7-8.
- Lebas A. (2000) « Des piscines et des villes : genèse et développement d'un équipement de loisir », *Histoire urbaine n°1 (FRA)* : 145.
- Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. [Légifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr). Version en vigueur au 2 juillet 2013.
- Massiera B. (2000) « Pour une organisation de l'offre de loisirs sportifs », *Cahier Espace n°66, Editions Espaces tourisme & loisirs* : 47-52.
- Mignon, P. (2004) « Les pratiques sportives: quelles évolutions? » *Cahiers français*: 54–57.
- Ministère Des Sports. (2010) « Etat des lieux de l'offre des bassins de natation en France : une approche par les territoires et les usagers ». Ministère de la santé et des sports. http://www.sports.gouv.fr/Dossiers/Lourds/Feuillet_Etude_Piscine_MoyenneDef.pdf.
- Muller, L. (2006) « La pratique sportive en France, reflet du milieu social ». *Collectif, Données sociales–La société française*: 657–66.
- Pociello C. (1989) « Les tendances d'évolution des pratiques de loisirs sportifs. Essai de construction d'un modèle d'analyse prospective », *Revue Mappemonde – Espace du sport* 2/89 : 2-3.
- Pociello, C. (1999) *Sports sciences sociales. Histoire, sociologie et prospective*. Paris: Vigot.
- Pordie, L. (2011) « Se démarquer dans l'industrie du bien-être. Transnationalisme, innovation et indianité ». *Anthropologie et santé. Revue internationale francophone d'anthropologie de la santé* (3) (novembre 28). doi:10.4000/anthropologiesante.805. <http://anthropologiesante.revues.org/805>.
- Vignal B., Champely S. & Terret T. (2000) « Piscines d'hier, loisirs d'aujourd'hui ? – L'analyse de la clientèle lyonnaise », *Cahier Espace n°66, Editions Espaces tourisme & loisirs* : 143
- Zappi, S. (2013) « Saint-Denis privatise sa piscine pour retrouver le contrôle des bassins ». *Blog. Au centre, la banlieue, chronique de la diversité urbaine*. Consulté le 23 avril 2013. <http://www.lemonde.fr/iframe/jelec.html>.