



HAL
open science

La surveillance des piscines publiques françaises : une hypocrisie organisationnelle au service d'un nécessaire équilibre ?

Bastien Viollet, Pascal Lebihain

► **To cite this version:**

Bastien Viollet, Pascal Lebihain. La surveillance des piscines publiques françaises : une hypocrisie organisationnelle au service d'un nécessaire équilibre ?. *Politiques et Management public*, 2025, 42 (1), pp.71-91. <10.1684/pmp.2025.67>. <hal-05024673>

HAL Id: hal-05024673

<https://hal.science/hal-05024673v1>

Submitted on 10 Apr 2025

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.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0 - Attribution - Non-commercial use - ShareAlike - International License

LA SURVEILLANCE DES PISCINES PUBLIQUES FRANÇAISES : UNE HYPOCRISIE ORGANISATIONNELLE AU SERVICE D'UN NECESSAIRE EQUILIBRE ?

Bastien VIOLLET, Université de Poitiers, CEREGE (UR 13564)

Pascal LEBIHAIN, Université de Poitiers, CEREGE (UR 13564)

Accepté pour publication dans la revue *Politiques et Management Public*, volume 42, n°1, pp. 71-91, 2025.

Résumé

Lieux bien connus et fréquentés par la population, les piscines publiques françaises sont le théâtre, chaque année, de plusieurs noyades mortelles. Des dysfonctionnements sont repérés au niveau de la surveillance de la baignade par les juges, mais également au niveau organisationnel. Ils mettent en lumière des paradoxes autour de ces lieux de baignade. Cette contribution, s'appuyant sur une réutilisation de données qualitatives s'étalant sur dix-huit années de recherche, propose une approche par l'hypocrisie organisationnelle. Plusieurs formes d'hypocrisie déployées par les acteurs de la surveillance sont effectivement mises en exergue et contribuent au maintien, au renforcement voire au développement de paradoxes publics en la matière. Cette recherche longitudinale explique ainsi l'inertie du système de surveillance des piscines publiques françaises.

Mots clés : surveillance, piscines publiques, surveillants-sauveteurs, noyade, hypocrisie organisationnelle.

Abstract

The supervision of french public swimming pools: organisational hypocrisy in the service of a necessary equilibrium?

French public swimming pools are well-known and popular places, and every year they are the scene of several fatal drownings. Malfunctions are identified at bathing surveillance level by judges, but also at organisational level. They highlight public paradoxes surrounding these swimming areas. This contribution, based on the re-use of qualitative data from eighteen years of research, proposes an organisational hypocrisy approach. Several forms of hypocrisy employed by surveillance actors are indeed highlighted and contribute to the maintenance, reinforcement, and even the development of public paradoxes. This longitudinal research thus explains the inertia of the French public swimming pool surveillance system.

Keywords: supervision, public swimming pools, lifeguard, drowning, organisational hypocrisy.

Introduction

« *Comment peut-on mourir dans une piscine publique ?* ». Cette question, posée lors des États généraux de l'encadrement et de la surveillance des activités aquatiques, organisés par le Ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques (INSEP, le 10 février 2023), peut choquer. Elle constitue le fil rouge de cet article. La France compte aujourd'hui plus de 5000 piscines publiques d'accès payant (ou PPAP) qui permettent à nos concitoyens d'apprendre à nager et/ou de pratiquer une activité sportive ou récréative. Ces piscines, en tant qu'établissements recevant du public, sont soumises à de nombreuses règles, notamment sécuritaires, et sont gérés le plus souvent par des collectivités et parfois en délégation de service public (DSP) par des entreprises privées.

Le « système PPAP » peut être caractérisé par trois dimensions : des acteurs humains chargés de piloter, de surveiller, d'animer et d'entretenir ces équipements (personnels formés, diplômés et dédiés à la sécurité), un ensemble de règles, tant globales (le Code du sport par exemple) que locales (chaque piscine rédige un Plan d'Organisation de la Surveillance et des Secours et le règlement intérieur), et enfin un contexte de pratique « a priori » sécurisé (espace délimité et limité en taille, eau claire et chaude),

- Sur le plan des acteurs, tant internes qu'externes, ils coopèrent, négocient, voire s'affrontent, pour exploiter ces établissements de bains dont la complexité, principalement technologique, ne cesse de croître. Les acteurs internes (chef de bassin, surveillants et maîtres-nageurs sauveteurs, agents d'accueil et d'entretien) travaillent dans l'établissement au jour le jour, au service d'une clientèle de plus en plus variée et exigeante (Richet et Soulé (2007) parlent de commercialisation des piscines). Les acteurs externes influencent les acteurs internes, collaborent (élus) ou les contraignent parfois (bureaux d'études, services déconcentrés de l'état telles les Délégations régionales académiques à la jeunesse, à l'engagement et aux sports ou l'Agence Régionale de la Santé) ou encore, interviennent ponctuellement pour assurer leur entretien (entreprises extérieures, qui interviennent ou non en DSP, pour gérer la qualité de l'eau par exemple).

- Sur le plan des règles, le Code du sport impose (art L322-7) que « *toute baignade et piscine d'accès payant doit, pendant les heures d'ouverture au public, être surveillée d'une façon constante par du personnel qualifié titulaire d'un diplôme délivré par l'État et défini par voie réglementaire* ». Si cette règle peut paraître claire, une autre règle précise que « *les moyens sécuritaires doivent être adaptés au contexte* » ce qui, selon Belhache (2018 : 505), « *laisse une large part aux interprétations, et donc aux risques* ».

- Sur le plan de la pratique, il est intéressant de se questionner sur la maîtrise de ces pratiques de surveillance, dont on sait qu'elles produisent parfois des « déchets », notamment sous la forme d'accidents. Si la « bobologie » et les « traumatismes légers » sont quasi quotidiens dans nos PPAP, les chiffres de Santé Publique France montrent pourtant que de nombreux accidents existent et notamment la noyade qui reste, tant pour les exploitants que pour les usagers, l'accident le plus redouté. Il est à noter que la noyade est un accident silencieux et son processus, pour ce qui est de la phase de perte d'autonomie en surface, est extrêmement rapide (Vittone et Pia (2006) parlent de 20 à 60 secondes). Les signes de la noyade sont des signaux faibles (la tête comme les bras restent souvent immergés), difficiles à percevoir par les personnels de surveillance (la barrière de la surface complique la détection),

qui doivent maintenir une attention permanente dans des conditions souvent difficiles, par exemple en présence de nombreux distracteurs. Les noyades représentent chaque année plusieurs dizaines d'accidents ayant nécessité une hospitalisation, dont quelques-uns mortels (des « enquêtes noyades » sont effectuées tous les 3 ans par Santé Publique France, cf. : annexe 1).

L'enjeu de la surveillance constante pour la prévention de l'accident de noyade est alors capital..

Contexte et problématique

Dès 2000, Lebihain a analysé cette accidentalité et montrait combien la dimension « surveillance » était montrée du doigt par les juges dans deux tiers des cas. Ce travail de recherche, basé sur les résultats des procès des accidents les plus graves, montrait combien la mission de surveillance pouvait être défailante (défauts d'autorité, absence du ou des surveillants ou encadrants, surveillance inadaptée, surveillance dégradée). La responsabilité pénale des surveillants, voire de leur hiérarchie, est ainsi quasi systématiquement recherchée – pour homicide involontaire par imprudence ou négligence – dans les cas de noyades mortelles. Un protocole de recherche plus récent (Vignac et al., 2016) a montré, à partir d'observations clandestines d'un échantillon aléatoire et non représentatif de 108 piscines publiques, que la constance de la surveillance n'était assurée que dans 49% des cas, dégradée dans 33% des cas et absente dans 18% des cas. Les intrusions de tâches dans la mission de surveillance (installation, prêt ou rangement de matériel, actes de prévention, conseils, petits soins), les distractions des surveillants (discussions avec d'autres surveillants, d'autres collègues ou usagers), des postes inadaptés et quelques raisons inconnues, expliquaient cette absence de surveillance constante.

Le questionnement initial de cette recherche est ainsi le suivant : pourquoi, alors que l'accidentalité létale est restée sensiblement la même et que les acteurs concernés sont au courant de ces dysfonctionnements, le système PPAP n'a-t-il pas évolué, que ce soit dans son organisation, ses règles et ses pratiques ? Face à ces caractéristiques et ce questionnement, notre analyse s'inscrit dans un premier corpus théorique autour des paradoxes en management public. Si l'étude des paradoxes est fortement ancrée dans la littérature du champ (Ragaigne et al., 2019), la compréhension fine de leur consolidation ou de leur émergence sur une temporalité aussi longue n'a, à notre connaissance, jamais été effectuée. C'est pourquoi notre analyse s'inscrit également dans le courant de l'hypocrisie organisationnelle. En effet, ce cadre théorique, introduit par Brunsson (1989), nous semble coïncider avec les signaux d'une complexité organisationnelle, le nécessaire management (public ou hybride) de contradictions, menant bien souvent à la recherche de compromis et au statut quo (Pras et Zarlowski, 2013). Tout en nuancant sur le fait que cette approche est difficile à détecter dans les organisations, Mériade (2016, p. 134) confirme que « *l'approche mettant en lumière l'hypocrisie organisationnelle participe à la compréhension des organisations et des paradoxes qui la traversent* ». En effet, ce canevas conceptuel paraît opportun pour appréhender la dimension interactionnelle des paradoxes (Hernandez, 2018). Cette recherche

propose ainsi de mettre en synergie deux champs qui s'attirent mais dont le couplage n'a pas encore été exploré.

Notre problématique de recherche est ainsi la suivante : en quoi la surveillance des PPAP relève-t-elle d'une hypocrisie organisationnelle favorisant l'émergence et le renforcement des paradoxes dans l'exercice de cette mission ?

Cet article est structuré comme suit. Une première partie dessine les contours du cadre théorique choisi pour cette étude. Une deuxième partie précise la méthodologie poursuivie. Une troisième partie montre les résultats, lesquels sont discutés puis mis en perspective dans une partie conclusive.

1. Les PPAP, des paradoxes publics qui posent les bases d'une hypocrisie organisationnelle

Profitant de la littérature foisonnante autour des paradoxes comme cadre d'analyse en management et a fortiori dans le secteur public (Ragaigne et al., 2019), il est possible de caractériser ceux touchant aux PPAP. A partir de cette première mise en discussion, il sera précisé en quoi le cadre de l'hypocrisie organisationnelle peut accompagner la compréhension de ces phénomènes paradoxaux.

1.1. Les PPAP, des organisations traversées par des paradoxes, ouvrant la voie à des formes d'hypocrisie

L'environnement des PPAP tel qu'exposé précédemment marque une complexité, que Bartoli et Trébuçq (2021, p.6) décrivent ainsi : « *Les systèmes publics sont généralement considérés comme particulièrement complexes, car ils mettent en jeu une multitude de facteurs et de parties prenantes en interaction, et se traduisent par des formes d'organisation multidimensionnelles et des processus de décisions aux étapes, rôles et déterminants très enchevêtrés.* ». La complexité de ce système accroît le phénomène d'attentes paradoxales. De ce fait, les travaux portant sur les paradoxes forment un courant de recherche bien ancré en management public (Laufer et Burlaud, 1982 ; Emery et Giauque, 2002). Talbot (2003, p.13) évoque ainsi un « système paradoxal » lorsque sont analysés les politiques et le management public.

C'est à ce niveau qu'un premier paradoxe chronique est observé autour des PPAP. Il concerne l'apparente contradiction d'un système, dont les règles imposent une surveillance constante de la baignade par du personnel formé, diplômé et recyclé tous les cinq ans et dans un cadre sécurisé, mais qui produit une accidentalité régulière. De plus, face à ce constat, le cadre juridique (Code du sport) n'a pas évolué pour autant (Vignac et al., 2017). Que ce soit dans une perspective « macro » ou « micro », les situations paradoxales se sont amplifiées avec le courant du *nouveau management public* (NMP). Eun et Pupion (2019) appréhendent ce NMP comme vecteur de défiance et de confiance dans et vis-à-vis de l'administration publique, poursuivant une analyse paradoxale. D'autres auteurs, parmi lesquels Mériade et al. (2017) ou Hemeiria Clerc et Cimier (2024) signalent un ensemble de politiques publiques aux injonctions et aux effets paradoxaux. Mazouz et al. (2012) introduisent plusieurs niveaux de tensions de gouvernance publique, générées par la quête de performance publique et productrices de déviations organisationnelles. Les PPAP n'ont pas échappé à ce phénomène de marchandisation en ayant recours, de façon croissante, à la DSP (Barbier, 2024). Par le transfert de leur exploitation à une entreprise, ces équipements doivent alors faire cohabiter

davantage d'acteurs en situation d'interdépendance. Aussi, des logiques d'actions contradictoires et des stratégies d'acteurs concurrentes sont à l'œuvre (Richet et Soulé, 2007 ; Richet et al., 2010) et mènent à ce type de paradoxe lié à la culture organisationnelle (Emery et Giauque, 2005).

Un autre phénomène paradoxal se situe au niveau des politiques publiques menées autour de la prévention des noyades. Celles-ci se sont accumulées, des avancées sécuritaires en matière de « savoir nager » sont réelles. Parmi les politiques publiques les plus récentes, la note de service du 28/2/2022 du Bulletin officiel de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports redéfinit les conditions d'acquisition de l'aisance aquatique pour les 4-6 ans et de l'apprentissage de la natation pour les 6-12 ans. Le savoir nager est ainsi devenu une compétence fondamentale dans les programmes de l'Education Nationale. Pour autant, face à ces efforts ministériels sur l'apprentissage de la natation, la mission de surveillance a curieusement et depuis plusieurs années, été négligée, voire délaissée (Lebihain, 2000 ; Vignac, 2017) ; et ce, tant dans les textes, que dans les programmes de formation, d'examen des deux diplômes ou titres permettant de surveiller les baignades d'accès payant. C'est donc tout un maillon du système sécuritaire qui n'a pas évolué.

Ce paradoxe lié à la conception de l'action publique (Stoker, 2006) trouve une réponse à travers la mise en place de la norme d'application volontaire NF S52-014, spécifiquement dédiée à la surveillance des piscines publiques françaises. Publiée en mars 2023 dans le cadre du plan global de lutte contre les noyades initié par les Ministères des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques et de l'Education Nationale et de la Jeunesse, cette norme cherche à guider les acteurs et à les rassurer dans la mise en place de leurs actions sécuritaires. Une récente analyse de l'état d'appropriation de cette norme par des directeurs de PPAP françaises montre des décalages réels entre acteurs. De grands écarts de représentations entre acteurs sont constatés, mettant à défaut l'appropriation de cette norme dans toutes ses dimensions (Lebihain et Lacroix, 2023). Ces premières conclusions constituent des tensions artéfactuelles au sens de Mazouz et al. (2012), induites par l'introduction d'outils de gestion. Ces tensions renvoient au paradoxe relevé par Talbot (2003), indiquant le besoin, pour les acteurs, de rationaliser la prise de décision, tout en gardant une part d'approximation.

La littérature en management public autour des paradoxes rend ainsi aisée l'identification de paradoxes, leur description et leurs effets. Notre objectif est d'aller plus loin car il s'agit d'analyser leur consolidation sur un long terme. Les paradoxes ont une dimension interactionnelle (Hernandez, 2018), ce qui nécessite une investigation au plus près du terrain. La mobilisation de l'hypocrisie organisationnelle est ainsi opportune pour appréhender les contradictions aux échelles individuelles et inter-individuelles.

1.2. L'hypocrisie organisationnelle pour comprendre les dynamiques d'acteurs

L'hypocrisie organisationnelle se présente comme un courant théorique ayant émergé via les travaux de Nils Brunsson durant les années 80 (Brunsson, 1986, 1989). A l'origine, l'auteur met en avant les incohérences subies par les organisations, du fait de leur environnement externe. Des demandes contradictoires de la part des parties prenantes vont devoir être gérées au mieux, dans des logiques de légitimation (Brunsson, 1990). Selon Dumez (2012), pour être performantes, face à des demandes contradictoires émanant de leur environnement qui pourraient les paralyser, les organisations ont intérêt à développer cette forme d'hypocrisie.

Dans le contexte français, ce concept a notamment été abordé dans la logique du *New Public Management* (voir les travaux d'Abid (2012), de Gibert et Benzerafa-Alilat (2016), de Mériade (2016) ou de Benzerafa-Alilat et Tandilashvili (2022), analysant l'introduction

d'outils ou de pratiques de gestion dans l'administration publique) mais également autour du contrôle de gestion (Chauvey, 2010) et, de façon plus précise, au sujet de la prise en compte du développement durable par le contrôle de gestion (Travaillé et Naro, 2013). Plus récemment, Heurteux (2019) a mis en avant la logique d'hypocrisie organisationnelle déployée par des métropoles françaises dans la prise en compte du développement durable. Ce dernier apparaît comme un outil de communication permettant de répondre aux crises de légitimité des services publics. Au niveau des entreprises, la mise en tension entre leur finalité économique et l'apparition de préoccupations éthiques semble également les pousser vers une hypocrisie organisationnelle (Christensen *et al.*, 2011).

Une définition largement reprise présente l'hypocrisie organisationnelle comme un ensemble de décalages, de contradictions entre discours, décisions et actions qu'une organisation manipule (Brunsson, 1993, 2002). Brunsson (2007) soutient que les trois « outputs » d'une organisation (discours, décision et action) ne sont pas couplés, de sorte que la discussion mène à des décisions qui mènent à des actions dans une progression rationnelle et cohérente. Il affirme également que ces trois résultats ne sont pas découplés, mais contre-couplés (Nickell et Roberts, 2014). La parole et la décision sont utilisées pour compenser l'action, et non pour la prédire. Ce contre-couplage « *facilite le maintien de la légitimité des organisations, même lorsqu'elles sont soumises à des demandes contradictoires [des parties prenantes]* » (Brunsson, 2007 : 116). Les actions sont contrôlées et compensées par l'idéologie qui les précède et les encadre (Nyobe et Plane, 2020).

Le postulat de Brunsson (2002) se fonde sur la co-existence de deux sphères au sein d'une organisation : une organisation d'action qui va produire une idéologie organisationnelle informelle permettant de rapprocher et d'uniformiser les valeurs et les opinions des membres de l'organisation et une organisation politique qui cherche à créer de la légitimité vis-à-vis de l'environnement extérieur (Brunsson, 2002) à travers les discours plus que les décisions. Selon Brunsson (1993), cette séparation de l'organisation politique et de l'organisation d'action, de l'informel et du formel, est une caractéristique de l'hypocrisie organisationnelle. Elle est ce qui permet de contenter les intérêts des différents groupes présents dans et hors de l'organisation. La perspective d'Ashforth et Gibbs (1990), opposant management symbolique et management concret d'une organisation, représente cette logique hypocrite ; l'enjeu est de légitimer l'organisation tant sur le plan des valeurs (l'organisation politique) que de l'efficacité organisationnelle (l'organisation d'action).

A cette définition initiale de l'hypocrisie organisationnelle, Christensen *et al.* (2011) ajoutent qu'il peut également s'agir de contradictions entre les individus eux-mêmes. Pour Mériade (2016), ces contradictions interindividuelles peuvent provenir des conflits entre les individus et leur imposent des négociations permanentes. On parle alors d'hypocrisie interne, à partir du moment où des outils, processus ou tout autre acte de gestion sont mis en place et génèrent de l'ambiguïté. Une ambiguïté qui « *permet ainsi de contenter les intérêts de différentes personnes laissées libres d'interpréter en leur faveur les décisions organisationnelles* » (Geoffroy, 2012 : 307). Plus que la recherche de compromis, l'hypocrisie peut se matérialiser par des discours qui vont satisfaire un groupe A et des décisions qui seront favorables au groupe B. L'hypocrisie externe, quant à elle, cultive une logique identique de contradictions entre les dires, les décisions et les actions permettant à l'organisation d'apparaître en

conformité avec les demandes de l'environnement, ce qui lui implique de faire preuve de souplesse dans cette gestion d'exigences contradictoires (Cho et al., 2015).

L'hypocrisie organisationnelle peut être la conséquence d'une situation structurelle et factuelle ou relever d'une dimension stratégique et morale (Dumez, 2012). La dimension structurelle se caractérise par une non intentionnalité, comme le rappellent Demers et Barral (1996). Des contradictions peuvent en effet être inhérentes à l'activité d'une organisation, de par la disparité des membres qui la constituent et de ses parties prenantes. La dimension morale prend la forme d'un développement intentionnel de pratiques dont les organisations savent qu'elles ne sont pas en phase avec les discours qu'elles tiennent, et tiennent sciemment des discours qu'elles savent être en contradiction avec ce qu'elles font.

Bien que le terme choisi « hypocrisie » ait une connotation péjorative, Brunsson (2002, repris par Geoffroy, 2012) en a une vision plutôt positive. Cet avis n'est pas partagé de tous. Cho et al. (2015) nuancent l'apport positif de l'hypocrisie organisationnelle. Si la différence entre les discours et les actes devient trop importante, l'entreprise perd de la légitimité auprès de ses parties prenantes. Plus encore, si la production d'incohérences a une utilité car elles permettent de gérer des demandes et injonctions pouvant être contradictoires, elles peuvent également représenter un obstacle à l'action de l'organisation (Brunsson, 1986).

En synthèse, l'étude par le prisme de l'hypocrisie organisationnelle permet un regard sur les rapports entre les acteurs et leur environnement, entre les acteurs eux-mêmes, puis interrogent les actions réalisées au regard des discours et décisions. En cela, l'hypocrisie organisationnelle apparaît comme un cadre théorique englobant qui implique la mise en évidence d'écarts entre le dire et le faire (Nyobe et Plane, 2020). Dotée d'une dose d'ambiguïté dans le fond et la forme, un paradoxe est d'ores et déjà visible : l'hypocrisie est une solution pour conserver la légitimité mais c'est aussi, dans le même temps, une cause de la perte de légitimité de l'organisation. Compte tenu du caractère hybride des piscines publiques françaises, de la particularité de leur environnement et de la dimension éthique liée à l'activité baignade, convoquer le cadre de l'hypocrisie organisationnelle s'avère pertinent. Précisément, pour déterminer en quoi la surveillance des PPAP relève d'une hypocrisie organisationnelle, nous répondrons aux deux sous-questions suivantes : existe-t-il des demandes contradictoires émanant de l'environnement des PPAP ? Y'a-t-il des contradictions entre individus, décisions, discours et actions dans la surveillance des PPAP ?

Finalement, alors que le paradoxe est souvent appréhendé comme une contradiction durable (Smith et Lewis, 2011), « voire permanente » (Talbot, 2003, p.12), nous chercherons à vérifier dans quelle mesure ces contradictions alimentent et entretiennent les paradoxes au sein des PPAP.

2. Méthodologie

Puisque cette recherche ambitionne d'analyser la surveillance des PPAP sous les radars de l'hypocrisie organisationnelle, cela suppose d'étudier l'intrication des discours tenus et pratiques réalisées par les acteurs de cette surveillance (Dumez, 2012). La collecte de données étant une rétrospection de nos travaux antérieurs, il a été nécessaire de bien structurer l'analyse.

2.1. Collecte des données

Compte tenu de ce défi et de la « *créativité méthodologique, notamment au niveau de l'approche narrative* » (Dumez, 2012 : 261) qu'il suggère, nous avons opté pour une analyse rétrospective de données récoltées à plusieurs moments et sous plusieurs formats. En effet, si l'hypocrisie organisationnelle consiste en la mise en évidence de décalages, contradictions et/ou incohérences à une période donnée, nous avons fait le choix, afin de donner plus de consistance à cette recherche, de procéder en une analyse de données allant de 2000 à 2018. L'objectif est alors de « *disposer de séries chronologiques précises de discours ou d'actions, séries qui vont être rapprochées les unes des autres pour mettre en évidence de manière fine les décalages éventuels* » (Dumez, 2012 : 258).

Pour répondre à cet objectif, nous avons effectué une analyse secondaire, consistant plus précisément en une réutilisation de données qualitatives (« RDQ »), « *dans l'optique de poursuivre des questions de recherche qui sont distinctes de celles de l'enquête initiale* » (Thorne, 2004 : 1006). En s'appuyant sur la typologie de Heaton (2004), reprise par Chabaud et Germain (2006), la méthodologie de cette recherche est assimilable à une « analyse assortie », dans la mesure où la finalité de cette RDQ est inédite par rapport aux études sur lesquelles elle repose et elle s'effectue sur la base de jeux de données multiples car collectés lors de projets de recherche différents.

En effet, nous nous appuyons sur des entretiens semi-directifs formels menés avec plusieurs acteurs (MNS, chefs de bassins et directeurs de PPAP) dans le cadre de nos travaux de thèse (Lebihain, 2000, n= 25) et d'encadrement de thèse (Vignac, 2017, n=30). Aussi, nous avons participé à la réalisation d'expertises dans des PPAP (2011, n= 13 ; 2014, n=33 puis en 2018, n=6), s'appuyant sur cette même technique d'entretien. Les personnes interrogées, quels que soient les terrains d'étude, avaient toutes entre 18 et 62 ans ; aucune distinction socio-démographique fine n'a été faite.

Ces cinq points de collecte de données permettent de mettre l'accent sur l'analyse du processus dans une visée longitudinale (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2007). Une place importante est ainsi accordée au temps passé (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2007). L'enjeu est de poser un regard précis sur une continuité dans l'exercice d'une mission précise de service public (Elliott *et al.*, 2007) dans un contexte où se jouent des paradoxes en matière de politiques et de management publics. Il convient de distinguer entretiens et expertises, car si les premiers ont visé des acteurs dans différentes PPAP, les seconds se sont effectués dans une logique monosite, à savoir interroger les acteurs d'un même établissement. Le support d'entretien utilisé a été sensiblement le même pour l'ensemble de ces moments de recueil de données, avec six thèmes abordés : les acteurs, leur métier, l'environnement de leur métier, l'accidentalité, la sécurité et les comportements de chacun.

Il convient enfin d'ajouter que les durées d'entretien ont été variables, allant de 45 minutes à 1h30 pour les entretiens « multisites » et de 30 minutes à 1h pour les entretiens « monosites ». Aussi, les thèmes abordés ont été décomposés en sous-thématiques, lesquelles ont été, parfois, traitées de façon sommaire lors des expertises. La grille d'entretien est présentée en annexe 2.

2.2. Analyse des données

A notre analyse sur le contenu (discours et actes), s'ajoute alors une dimension temporelle. Ainsi notre approche peut être qualifiée de mixte, entre une recherche sur le contenu et sur un processus. Ces deux approches s'enrichissent mutuellement et rendent plus robuste la recherche. Grenier et Josserand (2007 : 134) attestent qu'il est « *tout aussi difficile d'étudier un contenu sans prendre en compte sa structuration dans le temps que d'étudier un processus sans savoir de quoi il est composé* ».

Ces données, compte tenu de leur richesse, ont été étudiées selon une analyse de contenu thématique (Bardin, 2013) et un processus de codage effectué en trois étapes, garantissant la fiabilité et la validité de cette recherche. Lors de la première d'entre elles, un codage exploratoire et holistique (Huberman et Miles (1991) parlent de « métacodage ») a été conduit, permettant une première séparation des données, un recensement des catégories reflétant nos intentions de recherche et une structuration de l'analyse de nos nombreuses données. Elles apparaissent suffisamment larges et « englobantes » (Miles et Huberman, 2007) pour prendre en compte tout un ensemble de dynamiques autour de la surveillance des PPAP, mais également explicites en termes de sous-thématiques et codes qui vont pouvoir être liés. Plus encore, ce choix a facilité la mise en place d'une catégorisation manuelle. Ensuite, un codage analytique et ouvert regroupe les représentations des interviewés avec les concepts issus de la littérature. Enfin, un codage sélectif a été mené afin d'identifier des dimensions centrales liées au sujet. Ce processus de codage en trois étapes, présenté dans le Tableau 1, constitue la base de l'analyse et donc de la réponse à la question de recherche.

Tableau 1. Analyse des données : un codage en trois temps.

	Etape 1	Etape 2	Etape 3
Type de codage	« Métacodage » : codage exploratoire et holistique	Codage analytique ouvert	Codage sélectif
Description	Approche préparatoire à un codage plus détaillé. Objectif : déterminer les grandes dimensions à explorer	Approche permettant de recenser les idées des interviewés avec le cadre théorique défini	Approche permettant de faire ressortir les catégories les plus représentatives

Par la suite, une catégorisation des données a été permise. Celle-ci a été calquée sur les trois différents temps et formes de codage réalisés (pour une analyse sur le contenu), ce qui n'empêche pas d'en fournir une analyse processuelle au cœur de chaque catégorie émergente. Le métacodage a permis de faire émerger trois principales thématiques d'analyse, fidèles aux logiques d'hypocrisie interne et externe exposées dans notre cadre théorique. Le codage analytique ouvert a permis d'affiner l'analyse et d'en faire ressortir deux catégories : l'émergence d'enjeux contradictoires dans l'environnement interne des PPAP (1) et dans l'environnement externe des PPAP (2). Elles regroupent ainsi les unités d'analyse marquant des tensions et contradictions autour de la surveillance des PPAP. Enfin, le codage sélectif a fait émerger quatre catégories, sélectionnées parce qu'elles représentent le mieux les données collectées et la redondance des discours : une multiplicité des enjeux énoncés par les acteurs autour de la surveillance des PPAP (3) puis des dissonances entre discours et actes à trois niveaux principaux : autour de la qualité et la durée de la surveillance (4), de la constance de la surveillance (5) et de l'adaptation des moyens liés à cette mission (6). L'annexe 3 présente, sous la forme d'un tableau, ce codage en trois temps et les thématiques identifiées.

3. Résultats

Cette troisième partie met en exergue les résultats que cette recherche a fait émerger. Dans un premier temps, elle met en avant la multiplicité des enjeux avec lesquels doivent composer les PPAP, lesquelles vont subir des contradictions en interne et en externe. Dans un second temps, des dissonances entre discours et actions ou décisions liées à la surveillance sont relevées.

3.1. Une multiplicité d'enjeux, favorable à des intérêts et demandes contradictoires

L'ensemble des travaux effectués mettent en évidence plusieurs enjeux, à commencer par l'enjeu sécuritaire et éthique lié à la surveillance. L'accident le plus redouté étant la noyade, et son traitement post accidentel restant aléatoire, la mission principale des surveillants sauveteurs et MNS (hors enseignement) reste la prévention et donc une surveillance attentive, de tous les instants, afin de détecter les signes furtifs de tout début de noyade. Ainsi, la noyade n'a pas sa place dans une PPAP surveillée ; un MNS explique « *qu'on ne peut accepter le décès de quelqu'un dans une structure surveillée, [...] une noyade, c'est inadmissible, ce n'est pas permis* » (2000 – entretiens). Un autre abonde : « *Un bassin, qui est bien surveillé, je ne vois pas comment tu peux te noyer. Je ne vois pas comment tu peux laisser un gamin sous l'eau plusieurs minutes.* » (2017 – entretiens). Ce premier enjeu, compris comme une évidence, se confronte à des enjeux financiers, organisationnels et sociaux. Assurer la surveillance constante d'un équipement de baignade nécessite des moyens, tant humains que matériels. Le choix des moyens financiers à mettre en œuvre pour garantir une sécurité suffisante et adaptée au risque se retrouve souvent confrontée à des contraintes sécuritaires. Deux acteurs évoquent « *la dérive financière liée à la rentabilité recherchée à tout prix vis à vis du fonctionnement. Plus de cours, moins de personnels, tâches multiples, moins de matériel (ex : pas de talkie-walkie)* » (2000 – entretiens).

Ces éléments ont des répercussions au niveau organisationnel et humain. La réponse à l'injonction des textes réglementaires de mettre en place des « moyens adaptés », relève parfois d'un numéro d'équilibriste. Les arrêts de travail parfois nombreux, des planning fluctuants en permanence, des ouvertures 7j/7, auxquels s'ajoutent des difficultés de recrutement croissantes et récurrentes, compliquent singulièrement le travail des managers qui doivent souvent composer avec les règles et les exigences des personnels de surveillance. L'organisation crée donc souvent les conditions favorables à ce que la mission ne puisse être effectuée de manière qualitative. A titre d'illustration, une note d'expertise a montré qu' « *en période estivale, les MNS assuraient 30h de présence hebdomadaire dans l'établissement, et tentaient de négocier une répartition sur 3 jours* » (2011 – expertise).

Enjeux éthiques, sécuritaires, financiers, organisationnels et sociaux s'affrontent ainsi et mettent en évidence des contradictions et tensions individuelles. Si les acteurs professionnels semblent, au premier abord, dotés d'une conscience professionnelle propre à éviter les accidents, leur ressenti face à leur mission, symptomatique de difficultés à exercer convenablement leur mission, montre de premières limites.

Plus encore, des contradictions collectives, entre individus, émergent. Un chef d'établissement explique : « *Ce sont les MNS eux-mêmes qui, pour des raisons de confort,*

d'équilibre personnel, ont préféré faire des choix de plages de surveillance longues. » (2000 – entretiens).

Le cas est identique dans un autre établissement à propos du nombre de jours de travail à effectuer dans la semaine, l'été (les MNS arrivent à effectuer 3 jours de présence-donc de surveillance- de 10h00 chacun par semaine). Un chef de bassin confirme ces propos : « *On se retrouve toujours en contradiction par rapport à deux paramètres. Les personnels de bassin souhaitent avoir des journées un peu plus longues et trois jours, deux jours et demi d'affilé de manière à pouvoir récupérer. Il faut savoir que ces journées plus longues entraînent une baisse de vigilance [...]. En termes d'organisation moi je me suis battu pour que les journées ne dépassent pas 8 heures...* » (2000 – entretiens). Dans un autre registre, face à la « dérive comportementale » de certains, un chef de bassin expliquait : « *Oui, j'hésite à intervenir parce que j'ai toujours l'impression que cela va être mal pris quand je vais dire quelque chose...si c'est quelques instants, je ne vais pas tomber tout de suite sur le dos du mec [...] mais si cela dure longtemps, si cela se répète souvent, là je vais lui dire [...] enfin je le dis gentiment* » (2000 – entretiens).

Les conduites à risques sont le plus souvent justifiées par les acteurs de terrain, y compris même par leur hiérarchie. « *La surveillance constante, c'est un peu compliqué, dans la mesure où, en même temps que tu surveilles, tu es obligé de faire la police. Ici, les perturbateurs de la surveillance, ça peut être quand tu intervies [...], soigner un blessé [...]* » (2017 – entretiens). Une hiérarchie qui se retrouve elle-même face à ses contradictions. Lors d'une expertise au sein d'une PPAP (2018), il s'est avéré qu'en cas d'absence subite d'un personnel, la hiérarchie sollicitait quasi-systématiquement celui ou celle qui est du matin ou du soir, afin de permettre la continuité de service. La conséquence immédiate est une période de surveillance qui va atteindre plus de 10h (2018 – expertise). Un autre MNS témoigne : « *Ça peut-être un appel administratif, une demande de communication pour des raisons précises, je dis n'importe quoi, gestion de congés par exemple, et la personne est amenée à quitter la surveillance. Ça peut être le chef d'établissement, la famille, la DRH. Des choses comme ça...* » (2017 – entretiens).

Ces constatations révèlent la position délicate des MNS, qui paraissent à la fois contrôleurs et contrôlés, mais également dans une relation spécifique avec les usagers : « *Discuter avec les gens, c'est bien aussi, tu vas aussi « redorer » ton blason : "tiens, ils sont gentils les MNS, ils m'ont conseillé sur ça" mais à côté de ça tu faillis à ta mission, tu ne surveilles pas bien* ». (2017 – entretiens).

Enfin, l'environnement externe du bassin, voire le macro-environnement des PPAP, sont également à l'origine de contradictions dans l'exercice de la surveillance. Nombreux sont les acteurs qui gardent une conscience fine des conditions dans lesquelles ils travaillent, de façon contrainte ou choisie. Aussi les MNS font part de leur scepticisme vis-à-vis de l'application stricto sensu de l'article L-322-7 du code du sport. Un acteur déclare ainsi : « *Si effectivement il y a 60 à 80 morts par an¹ en France dans les piscines publiques par noyade, c'est inacceptable. On est soi-disant un des seuls pays européens à bénéficier d'un statut avec le fameux article L-322-7 du code du sport qui met en avant que la piscine doit être surveillée de*

¹ Note de l'auteur : anciens chiffres cités dans les années 1980 par l'Association Nationale pour la Prévention des Accidents en Piscines.

manière constante ». (2017 – entretiens) Pour autant, un autre témoigne : « [...] *on sait très bien que l'on nous demande de faire des tâches que la science nous a montré impossible au niveau de la vigilance* ». (2000 – entretiens). A cette dimension juridique qui ne parait pas suivie d'effet, s'ajoutent une pression sociétale et économique, qui complexifient la tâche des MNS : « *Les passages de brevet par exemple, c'est un besoin de la part de la population, c'est une source de recettes qui peut ne pas être négligeable. Ce n'est pas rare de faire passer des brevets aux gens pendant que l'on fait de la surveillance* » (2017 – entretiens).

Au final, apparaissent des demandes contradictoires émanant de l'environnement des PPAP, difficiles à satisfaire et des dissonances entre l'exigence nécessaire liée à la surveillance et la faisabilité opérationnelle ainsi que les dérives constatées au niveau de cette missions.

3.2. Des contradictions entre discours et actions ou décisions liées à la surveillance

Ces constatations et représentations autour de la surveillance mettent en exergue une ambiguïté offrant des marges de manœuvre dans lesquelles s'immiscent les acteurs. De ce fait, dans l'exercice de la surveillance, des contradictions éclatent. Elles se situent à trois niveaux principaux.

Premièrement, au niveau de la durée et de la qualité de surveillance, une contradiction permanente se manifeste au regard du nombre d'heures d'affilée à la tâche, effectués par les MNS : « *On ne devrait pas faire 6 heures de surveillance dans la journée. On devrait avoir une coupure entre deux. [...] Ce que je trouve dommage, c'est que ce n'est pas parce qu'il y a un texte qui dit 6 heures qu'il faut faire 6 heures. Même 5 heures, c'est déjà beaucoup* » (2017 – entretiens). En conséquence, la qualité de la surveillance est impactée : « *Il faut savoir que ces journées plus longues entraînent une baisse de vigilance* » (2000 – entretiens) rapporte un MNS, ce que confirme un premier collègue : « *La dernière heure de surveillance, je suis à 60% de mes capacités ; certaines personnes sont parfois à 30% et elles le disent aux collègues "faites attention, je n'y suis plus"* » (2014 – expertise), puis un second : « *« Quand tu te tapes du 14h-20h en surveillance, je mets au défi quiconque de pouvoir faire une surveillance constante. C'est impossible* » (2017 – entretiens).

Pour autant, ces constatations et regrets se confrontent aux choix « de vie » que font ces acteurs. En effet, un autre MNS précise qu'« *ils ne souhaitent pas non plus faire des coupures trop longues, afin de ne pas passer leur journée complète en dehors de chez eux.* » (2000 – entretiens). Plus encore, un autre acteur reconnaît « *mon niveau de vigilance est parfois très faible en fonction des conditions de travail rencontrées (heures de surveillance, chaleur, bruit, stress, période de l'année* » (2000 – entretiens). Par ailleurs, face à une mission d'une grande complexité, d'une demande réglementaire qui ne permet a priori aucune liberté, de contraintes organisationnelles fortes sur les durées de surveillance, sur les conditions d'exercice difficiles de la mission, les surveillants tentent souvent de trouver des espaces de liberté pour « alléger la pression » de ces exigences tant organisationnelles que sécuritaires. Discuter avec ses collègues, communiquer avec le public, constituent autant de « soupapes de sécurité » pour tenter de contrer la charge mentale. Or, à la question « *Ça pourrait avoir quelle conséquence d'être moins vigilant ?* », un MNS répond « *Ben, si quelqu'un est en difficulté, tu ne le vois pas, parce que tu as une saturation nerveuse* » (2000 – entretiens). Cette charge mentale ne permet plus d'identifier les signaux faibles de la noyade.

Deuxièmement, c'est la notion de constance de la surveillance qui est mise à l'épreuve. Des représentations que la surveillance est bonne, et donc que le pire ne peut arriver, sont présentes : « *Des accidents, il n'en arrive jamais parce que l'on surveille bien...c'est vrai... !* » (2000 – entretiens) ; « *Un bassin, qui est bien surveillé, je ne vois pas comment tu peux te noyer. [...] Moi, quand je surveille le bassin, j'ai l'impression de tout voir* » (2017 – entretiens). Pourtant, des attitudes contraires à l'idée d'une surveillance constante sont repérées : « *J'ai déjà vu, par exemple, finir mon cours à 19h, le collègue (en surveillance que je devais relayer à la fin du mien) ne m'a pas attendu, il est allé prendre son cours. Du coup le bassin se retrouve sans surveillance 2 ou 3 minutes* » (2017 – entretiens). Aussi, des actes parasites mais « légitimes », c'est-à-dire nécessaires au bon fonctionnement du service, viennent mettre en danger les baigneurs, se retrouvant sans surveillance. Un MNS explique ainsi qu'« *il faut être hyper vigilant mais qu'en même temps, on leur demande d'être accueillants, de donner du matériel, de tester les groupes, et ce n'est pas toujours compatible avec une surveillance constante* » (2000 – entretiens). Plus encore, certains acteurs vont plus loin puisqu'ils acceptent parfois de suspendre totalement l'action de surveillance, en effectuant délibérément d'autres missions : « *On fait ce qui est le plus pratique pour nous. Ne serait-ce que pour le rangement du matériel. On ferme les bassins à moins le quart mais à la demie on est déjà en train de ranger alors que sur le papier il faut attendre que le public soit sorti pour pouvoir surveiller jusqu'au bout* ». (2017 – entretiens), ou pire, en s'absentant des bords du bassin. « *[...] je suis fumeuse. Je vais parfois fumer une cigarette. Si j'y vais, je choisis l'instant, je choisis le moment mais bon, par contre, je ne suis pas sereine. C'est juste le temps de prendre la cigarette et revenir, on ne se met pas loin, à la porte de l'infirmierie* » (2017 – entretiens).

Troisièmement, les décisions sont en décalage avec les discours en matière d'adaptation des moyens de surveillance. Ces discours, qui s'ajoutent aux contraintes financières exposées précédemment, sont clairs. Deux MNS expliquent en effet que « *les règlements laissent la totale liberté aux décideurs de choisir le nombre de MNS en surveillance, en fonction de critères subjectifs* » (2000 – entretiens). Le nombre de MNS prévus en poste par l'organisation, dans l'emploi du temps, est l'élément fondamental de la surveillance, qui crispe les acteurs : « *Quand on est seul sur un bassin de 50 mètres, ça arrive régulièrement, je suis beaucoup plus rassuré lorsqu'on est deux* ». (2017 – entretiens). Un MNS explique que dans certains cas, comme pour les vacances avec les groupes, se retrouver « *quelques fois en sous-effectif, parce que le planning a sous-estimé la fréquentation, et qu'il faut compenser pour assurer le service. Bon... tu vois hier un seul sur le bassin loisirs, avec le monde qu'il y avait, c'était difficilement gérable...* » (2000 – entretiens).

A cette crispation, s'ajoutent des contraintes liées à la configuration des PPAP lorsqu'elles sont dotées d'un bassin « loisir » et d'un bassin « sportif ». Un acteur explique que certaines plages horaires peuvent ne comporter (exceptionnellement) qu'un MNS au bassin sportif et un au bassin loisirs. Il peut aussi arriver que l'un des deux ait à s'absenter momentanément sur ces créneaux, ce qui nécessiterait l'évacuation complète d'un bassin. C'est la procédure prévue dans ce cas de figure. Un MNS explique pourtant : « *quand on soigne quelqu'un, certaines fois on est tout seul sur le bassin et alors il n'y a plus de surveillance. Il y a abstraction de la surveillance pendant des fois 10 à 15 minutes, cela arrive* » (2000 – entretiens). Cet ultime verbatim, d'un autre MNS, comporte à lui seul cette tension discours /

acte : « dans le cadre ou c'est quelque chose de vraiment important, on évacue le bassin, de toute façon on doit évacuer le bassin, faire sortir les gens...pour, quel que soit le problème, même un soin...mais dimanche dernier on a eu le cas, il faut faire évacuer, tu ne peux pas... » (2000 – entretiens). Assurément, l'évacuation d'un bassin, aussi essentiel qu'il soit, semble être un acte impopulaire, soumis à la pression de l'environnement interne (cf. 3.1), car pouvant générer des remarques de la part des usagers, lesquelles peuvent se répercuter au niveau de la direction.

Des dissonances réelles sont donc repérées entre les discours et les décisions prises visant à la surveillance des PPAP. Qualité, constance et moyens à l'œuvre forment un triptyque empreint de tensions. De surcroît, ces éléments s'entrechoquent et entraînent des actions qui fragilisent l'activité de surveillance ; dès lors, aucune PPAP observée n'a dit ni prouvé qu'elle réalisait une surveillance constante de ses bassins.

4. Discussion

« On sait qu'on ne surveille pas toujours bien mais on fait ce qu'on peut ! ». Ce verbatim datant de 2000 résume bien, à lui seul, plusieurs contradictions repérées par cette étude. Au fil de cet article, il a été démontré que la surveillance des PPAP françaises relève d'une action précise au départ, mais effectuée dans un contexte tirailé par des enjeux contradictoires. Plusieurs points de controverses sont ensuite identifiés, avec des comportements distincts des discours exposés. La frontière est mince, et la tentation parfois grande, d'effectuer des tâches beaucoup moins légitimes dans le contexte d'action. Quelle que soit l'année de référence de ces analyses, les situations exposées restent ambiguës au regard de la mission de surveillance. Les dysfonctionnements sont quasiment tous identifiés par la profession dans son ensemble. La mise en tension des acteurs, bien conscients du caractère dégradé de l'action de surveillance, est la conséquence de la complexité de cette mission, qui se déploie autour d'enjeux souvent incompatibles².

Le principal apport empirique de cet article tient dans la mise en évidence d'une situation d'hypocrisie organisationnelle, à la fois interne et externe. Cette situation est générée par des situations de paradoxes décrites en 1), tout autant qu'elle les consolide. La mise en exergue des contradictions vécues par les acteurs est au carrefour de plusieurs types de paradoxes, si l'on reprend la catégorisation de Emery et Giaque (2005). L'approche par l'hypocrisie organisationnelle permet un éclairage précis sur les acteurs clés dans l'exercice d'une mission de service public et les problématiques de fond qui se posent. Cette mise en exergue, de par sa difficulté (Mériade, 2016), est originale, tout comme la densité des données qualitatives convoquées. La dimension longitudinale de notre recherche renforce le caractère systémique de cette hypocrisie, laquelle est paralysante pour un « système PPAP » qui a du mal à évoluer. Autrement dit, cette étude sur deux décennies au plus près du terrain montre à quel point les acteurs subissent des attentes multiples, ce qui les met en difficulté pour mettre en accord leurs paroles et leurs actes. Ces mêmes acteurs sont alors enfermés dans des ambiguïtés, en même temps qu'ils peuvent en jouer via des marges de manœuvre permises par

² Voir le modèle « AMPHORES » (Lebihain et Vignac, 2016), acronyme pour désigner les huit dimensions Architecturales, Matérielles, Pédagogiques, Humaines, Organisationnelles, Réglementaires, Environnementales et Socio-économiques dont dépend la mission de surveillance. Une cinquantaine d'items ont pu facilement être identifiés pour caractériser ce modèle.

l'interprétation qu'ils font des règles, contraintes et opportunités du système. Tant que ces acteurs auront ces possibilités d'ajustement, de compromis, tant qu'ils pourront faire face à ces attentes contradictoires, il va de soi qu'ils accepteront les contradictions vécues. Les paradoxes sont ainsi consolidés par la profession.

Sur le plan théorique, cette étude a tenté de mettre en dialogue deux cadres conceptuels, sur une temporalité longue. Le prisme de l'hypocrisie organisationnelle offre une grille de lecture pour analyser l'apparition et la persistance des paradoxes liées à la mission de surveillance au sein des PPAP. Ce cadre d'analyse s'est révélé pertinent pour confronter les représentations des acteurs. Après avoir caractérisé ces paradoxes, cette recherche va plus loin, car elle montre que les contradictions au cœur de ces organisations bloquent le système, ou plutôt, le conforte dans ses paradoxes. Finalement, cette analyse « micro » montre la logique des acteurs, in fine du système PPAP, qui fait cohabiter des logiques d'acceptation, de contournement et de compromis (Bollecker et Nobre, 2016). Nous identifions là un processus hypocrite en trois dimensions successives : un système qui dysfonctionne (1) et dont les acteurs en sont particulièrement conscients (2), une situation qui, finalement, est acceptée par tous, chacun ayant intérêt à faire perdurer les contradictions pour maintenir dans le système dans un tel état d'équilibre, de statut quo (3).

Plus encore, cette recherche prétend affirmer que la surveillance des PPAP françaises relève, d'une hypocrisie organisationnelle structurelle mais aussi stratégique, ce qui remet en cause la dichotomie proposée par Dumez (2012). Structurelle, car le système PPAP est sous contraintes multiples et la surveillance des baignades relèvent d'enjeux parfois contradictoires. Dès lors, par sa configuration, le système semble subir l'hypocrisie émergente. Stratégique, car les contradictions générées aux niveaux macro (enjeux) favorisent, au niveau micro, des prises d'initiatives contraires aux discours et/ou en tension au regard de ces enjeux, notamment sécuritaires. En jouant concomitamment sur ces deux niveaux (structurel et stratégique, factuel et moral), les acteurs sont dans un environnement favorable à maintenir des paradoxes en l'état et à en générer de nouveaux. L'hypocrisie organisationnelle n'est donc pas nécessairement structurelle ou stratégique, elle peut combiner ces deux dimensions.

Les initiatives identifiées font écho à ce que Crozier et Friedberg (1977) nomment la « zone d'incertitude ». Les acteurs, sur le terrain, veillent à maîtriser ces zones d'incertitude, car elles constituent leur marge de liberté dont ils se servent afin de satisfaire leurs propres intérêts. L'intentionnalité des acteurs a ainsi bien été repérée. Au final, ces formes d'hypocrisie organisationnelle expliquées dans cette recherche paraissent nécessaires pour maintenir le « système PPAP » en fonctionnement. L'étude de paradoxes publics par le prisme de l'hypocrisie organisationnelle s'avère d'autant plus pertinente que ce dernier contient lui-même une dose d'ambiguïté, entre phénomène subit, contraint, ou accepté, voire souhaité. Ces éléments appellent une conclusion tout en nuances.

5. Conclusion

Prenant appui sur la mise en avant des paradoxes en management public, cette étude au cœur des PPAP soulève les logiques contradictoires chroniques de la part des acteurs,

lesquelles ne viennent que consolider voire renforcer les paradoxes dans l'organisation de la surveillance de ces PPAP.

Se dégagent ainsi de cette recherche deux apports théoriques majeurs. Le premier a émergé par la connexion des cadres conceptuels de l'hypocrisie organisationnelle et de la gestion des paradoxes, qui a permis d'identifier un processus hypocrite en trois dimensions successives. Le second tient dans la mise en évidence de la combinaison d'hypocrisies structurelle et stratégique, venant compléter et rediscuter la dichotomie proposée par Dumez (2012).

Cette dynamique explique l'inertie structurelle et organisationnelle (Hannan et Freeman, 1984) du système PPAP au regard de cette mission de surveillance. Ce phénomène n'est pas nouveau pour une organisation publique (Cuillierier et al., 2019). Notre étude marque à quel point il est enraciné dans les processus cognitifs, comportementaux et relationnels des acteurs (Godkin et Allcorn, 2008). Se posent ainsi deux questions : 1) Est-ce que le système peut changer de manière raisonnable ? et 2) La mise en évidence d'une telle hypocrisie doit-elle nécessairement engager une action de modification profonde du système ? Si oui, laquelle ?

A défaut de révolution, il semble nécessaire de s'engager vers une évolution de l'appropriation des connaissances, une évolution des prises de conscience comme des processus qui encadrent cette mission. Cette stratégie « des petits pas » est souhaitable. Si certaines actions peuvent nécessiter des modifications profondes (comme la systématisation du savoir Nager à l'issue de la 6^{ème}), ou encore des investissements importants (comme la mise en place de l'intelligence artificielle pour détecter automatiquement les processus de noyade), il reste à mettre en œuvre de nombreux leviers « doux » qui ne requièrent que des aménagements « légers », comme la prise de décision des équipes de ne pas dépasser un certain nombre d'heures consécutives de surveillance ou encore la suppression des comportements laissant le bassin sans surveillance. Des implications managériales ont ainsi été soulevées. La mise en avant de telles contradictions est un premier levier pour que le système PPAP évolue. Par exemple, la mission d'expertise effectuée en 2018 a permis à la collectivité de fixer une règle ne permettant pas de dépasser six heures de surveillance journalière. Aussi, améliorer la formation initiale à la surveillance, souvent qualifiée de défaillante, voire d'inexistante, par les acteurs, notamment les sauveteurs aquatiques, semble relever des actions prioritaires plutôt faciles à mettre en œuvre.

Dans ce contexte si particulier, le niveau de risque devrait rester à un niveau aussi bas que raisonnablement possible. La publication récente (mars 2023) de la norme NF S52-014 sur la surveillance des piscines publiques, explique précisément aux acteurs les grands principes de cette mission et leurs méthodes d'application. Or, cette norme d'application volontaire comporte, par définition, une dimension paradoxale, dans la mesure où elle peut engager la responsabilité des acteurs.

Elle peut être considérée comme une préoccupation minoritaire par les professionnels du secteur, tout en imposant de s'emparer du sujet de la surveillance de façon sérieuse. Tantôt subie (car structurelle), tantôt acceptée (car stratégique), l'hypocrisie organisationnelle constatée est la conséquence d'un système qui navigue entre ordre et désordre, à l'image des premières conclusions émises par Lebihain et Lacroix (2023) autour de l'appropriation de cette norme, qui ouvre également la voie à des marges de manœuvre et de liberté.

Cette apparente impossibilité du système à répondre à l'injonction du Code du sport, bien que partiellement explicable comme nous venons de le faire, cache encore une forme « d'angle mort » d'une meilleure connaissance de ces formes d'hypocrisie. Ainsi, par exemple, le rôle des concepteurs d'équipements aquatiques (architectes et bureaux d'études) pourrait être étudié afin de mieux comprendre leur responsabilité dans les dysfonctionnements du système. Enfin, et plus encore, c'est le rôle déterminant des élus, des décideurs politiques, qui devra être étudié à l'avenir, afin de mieux comprendre les intérêts divergents qui s'affrontent (et donc, les paradoxes), qu'ils produisent ou qu'ils tolèrent, par intérêt ou par méconnaissance, tant en phase de conception que d'exploitation, et qui ont sur le système sécuritaire de nos PPAP, des conséquences potentiellement majeures.

Un important et passionnant chantier reste à faire pour le management public. L'enjeu est double : améliorer la sécurité des baigneurs dans les piscines publiques, tout en tenant compte des enjeux divergents qui s'affrontent en permanence, et ce, dans un contexte de plus en plus contraint financièrement (coût des fluides, coût du personnel).

Une question perdure : est-il encore judicieux de penser que, dans ce système complexe, nous puissions raisonnablement surveiller de façon constante nos piscines publiques ?

Références

- Abid L., 2012. La greffe des outils de gestion dans les hôpitaux publics tunisiens. *Management & Avenir* 54 (4), 107-125.
- Ashforth B. E., Gibbs B. W., 1990. The double-edge of organizational Legitimation. *Organization Science* 1 (2), p. 177-194.
- Barbier, A., 2024. *Analyse de la complexité institutionnelle de la collaboration public-privé au sein des projets d'équipements ludo-sportifs : le cas des concessions de travaux de centres aquatiques français*. Thèse de doctorat, Normandie Université.
- Bardin L., 2013. *L'analyse de contenu*. Presses universitaires de France, Paris.
- Bartoli A., Trébuçq S., 2021. Management des paradoxes et de la complexité dans les systèmes publics. *Gestion et management public* 9(3), 6-8.
- Belhache C., 2018. *Le droit des baignades*. Berger-Levrault, Paris.
- Benzerafa-Alilat M., Tandilashvili N., 2022. Appropriation du contrôle de gestion dans les administrations de l'État : vocabulaire sans grammaire. *Politiques & management public* 4 (4), 563-585.
- Bollecker G., Nobre T., 2016. Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : une étude de cas. *Recherches en Sciences de Gestion* 113, 43-62.
- Brunsson N., 1986. Organizing for inconsistencies: an organizational conflict, depression and hypocrisy as substitutes for action. *Journal of Management Studies* 2 (3), 165-85.
- Brunsson, N., 1989. *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Brunsson N., 1990. Deciding for Responsibility and Legitimation: Alternative Interpretations of Organizational Decision-Making. *Accounting, Organizations and Society* 15 (1), 47-59.
- Brunsson N., 1993. The necessary hypocrisy. *The International Executive* 35 (1), 1-9.
- Brunsson, N., 2002. *The organization of hypocrisy*, 2^{nde} ed. Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Brunsson N., 2007. *The consequences of decision-making*. Oxford University Press, New York.

- Chabaud D., Germain O., 2006. La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? *M@n@gement* 9 (3), 199-221.
- Chauvey J., 2010. Hypocrisie, déraison : les nouveaux leviers du contrôle ? *Comptabilité Contrôle Audit* 16 (1), 33-51.
- Cho C., Laine M., Roberts R., Rodrigue M., 2015. Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society* 40, 78-94.
- Christensen L. T., Mette M., Thyssen O., 2011. The polyphony of Corporate Social Responsibility: deconstructing transparency and accountability and opening for identity and hypocrisy, in Cheney G., May S. et Munshi D. (dir.), *Handbook of Communication Ethics*, New York: Routledge, 457-474.
- Crozier M., Friedberg E., 1977. *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Seuil, Paris.
- Cuillerier M., Lawarée J., Boudreau C., 2023. L'inertie organisationnelle et l'adoption de l'intelligence artificielle dans les organisations publiques : une analyse thématique de la littérature. *Télescope, SMP&OE* 20 (3), 1-21.
- Demers C., Barral H., 1996. Gérer la contradiction dans le discours stratégique : trois entreprises d'électricité canadienne et le développement durable. *Actes de la Vème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lille, mai.
- Dumez H., 2012. L'hypocrisie organisationnelle, in Saussois J-M. (éd.), *Les Organisations : État des savoirs*, Auxerre : Éditions Sciences Humaines, 267-273.
- Elliott J, Holland J., Thomson R., 2007. Qualitative and Quantitative longitudinal research. In Bickman L., Brannen, J., Alasuutari, P. (eds). *Handbook of Social Research Methods*. London, Sage.
- Emery Y., Giauque D., 2002. Modernisation du secteur public et gestion par les résultats : possibilités et paradoxes. *Revue Economique et Sociale* 3, 213-221.
- Emery Y., Giauque D., 2005. *Paradoxes de la gestion publique*. Paris : L'Harmattan.
- Eun J., Pupion P.-C., 2019. Le management public entre confiance et défiance. *Management international (Montréal)* 23 (3), 14-15.
- Forgues B., Vandangeon-Derumez I., 2007. Analyses Longitudinales. In Thiétart R. A. & coll., *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris.
- Geoffroy F., 2012. Quand l'hypocrisie managériale protège l'organisation. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels* 18 (46), 301-315.
- Gibert P., Benzerafa-Alilat M., 2016. De quoi l'État rend-il compte dans ses rapports annuels de performance ? *Revue française d'administration publique* 160, 1041-1064.
- Godkin L., Allcorn S., 2008. Overcoming organizational inertia: A tripartite model for achieving strategic organizational change. *The Journal of Applied Business and Economics* 8 (1), 82.
- Grenier C., Josserand E., 2007. Recherche sur le contenu et recherches sur le processus, in Thiétart R.A et coll, *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Paris : Dunod, 107-139.
- Hannan M. T., Freeman J., 1984. Structural inertia and organizational change. *American sociological review* 49 (2), 149-164.
- Heaton J., 2004. *Reworking Qualitative Data*. London, Sage.
- Hemairia Clerc S., Cimier A. 2024. Les valeurs publiques à l'épreuve du nouveau management public. Une exploration via les outils de gestion. *Politiques & management public* 1, 5-26.
- Hernandez S., 2018. Management territorial paradoxal : le cas des espaces agricoles périurbains. *Revue Internationale des Sciences Administratives* 84, 557-575.

- Heurteux, A. (2019). *Le développement durable dans les métropoles françaises : entre pilotage et hypocrisie organisationnelle*. Thèse de doctorat, Université Côte d'Azur.
- Huberman A. M., Miles M.B., 1991. *Analyse des données qualitatives - Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck-Wesmael.
- Laufer R., Burlaud A., 1982. Les paradoxes du management public. *Revue française d'administration publique* 24 (1), 39–52.
- Lebihain P., 2000. *Le management de la sécurité dans les piscines publiques : contribution à l'étude des limites de l'organisation sécuritaire*. Thèse de doctorat, Université de Poitiers.
- Lebihain P., Lacroix M., 2023. Implementation, in France, of a new standard for the prevention of drowning in public swimming pools: 6 months after its publication, how are public swimming pool managers responding? *World Conference of Drowning Prevention*, Perth, Australie, décembre.
- Lebihain P., Vignac E., 2016. L'accident de noyade en piscine publique – de la genèse de l'accident aux conséquences judiciaires. *Actes du 4^{ème} colloque Piscine & Sécurité*, Poitiers, mars.
- Mazouz B., Garzon C., Picard P., 2012. Les déviances dans les organisations publiques en quête de performance. Vers une gestion prophylactique des risques de déviance. *Management international (Montréal)* 16 (3), 92–100.
- Mériade, L., 2016. Les simplifications instrumentales et processuelles : un dispositif de gestion des tensions de gouvernance publique à l'université. *Revue française d'administration publique* 157 (1), 131-144.
- Mériade L., Nautré B., Rochette C., Talbot D., 2017. Les effets de la Proximité sur l'exécution des politiques publiques : L'exemple d'un Centre de Lutte contre le Cancer (CLCC). *Politiques & management public* 1-2, 147-166.
- Miles M. B., Huberman A. M., 2007. *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck.
- Nickell E.B., Roberts R.W., 2014. Organizational legitimacy, conflict, and hypocrisy: An alternative view of the role of internal auditing. *Critical Perspectives on Accounting* 25 (3), 217-221.
- Pras B., Zarlowski P., 2013. Obligation de rendre des comptes : Enjeux de légitimité et d'efficacité. *Revue française de gestion* 237 (8), 13-32.
- Ragaine A., Emery Y., Giauque D., 2019. *Manager les Paradoxes Dans le Secteur Public*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Richet C., Durand C., Bourhis M., 2010. Contrats de partenariat et centres aquatiques : une rencontre incongrue ? *Politiques et Management Public* 27 (4), 25- 52.
- Richet C., Soulé B., 2007. La gestion déléguée d'un complexe aquatique de sport-loisirs : Le service public à l'épreuve de stratégies particularistes. *Gérer & Comprendre* 87, 12-22.
- Smith WK., Lewis MW., 2011., Toward a theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review* 36 (2), 381-403.
- Stoker G., 2006. Public value management. *American Review of Public Administration* 36 (1), 41-57.
- Talbot C., 2003. La réforme de la gestion publique et ses paradoxes : l'expérience britannique. *Revue française d'administration publique* 105-106 (1-2), 11-24.
- Thorne S., 2004. Qualitative Secondary Analysis, in Lewis-Beck M.S, Bryman A.E., et Liao T.F. (Eds.), *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*, Vol. III, London: Sage.
- Travaillé D., Naro G., 2013. Les Sustainability Balanced Scorecards en question : du Balanced Scorecard au Paradoxical Scorecard. *Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Montréal, Canada.

Vignac E., 2017. *Le management du risque de noyade dans les piscines publiques de la communauté d'agglomération Caen la mer : analyse organisationnelle et perspectives d'optimisation de la sécurité*. Thèse de doctorat, Université Claude Bernard Lyon 1.

Vignac E., Lebihain P., Soulé B., 2016. Les limites de la surveillance dans 108 piscines publiques. *Acteurs du sport*, Editions Territorial, 184.

Vignac E., Lebihain P., Soulé, B. 2017. Constant supervision of bathing in French public swimming pools: an unrealistic regulatory requirement? *International Journal of Injury Control and Safety Promotion* 24 (3), 371-381.

Vittone M., Pia F., 2006. It doesn't look like they're drowning': how to recognize the instinctive drowning response. *On Scene: The journal of US Coastguard Search and Rescue*.

Annexe 1. Evolution des noyades en piscines publiques pour la période estivale (de 2001 à 2021, données de Santé Publique France)

	2001	2003	2006	2009	2012	2015	2018	2021
<i>Noyades non suivies de décès</i>	29	61	40	47	44	56	90	52
<i>Noyades suivies de décès</i>	2	5	5	6	8	6	9	3

Annexe 2. Grille d'entretien mobilisée

Thèmes	Sous-thèmes
1. Les acteurs	1.1. Leur histoire dans le métier 1.2. Leur situation actuelle 1.3. Leur projet professionnel
2. Le métier	2.1. L'attrait et l'image du métier 2.2. Les dominantes du métier 2.3. Difficultés du métier
3. L'environnement du métier	3.1. L'équipement 3.2. Son organisation interne
4. L'accidentalité	4.1. Expériences vécues et conséquences 4.2. Mécanismes des accidents 4.3. Chiffres sur l'accidentalité
5. La sécurité	5.1. Définition, avis sur la sécurité 5.2. Les dysfonctionnements 5.3 La notion de risque 5.4. La réglementation 5.5. L'organisation 5.6. La surveillance 5.7. Qualités et améliorations
6. Les comportements	6.1. Action individuelle et action collective 6.2. Le pouvoir sécuritaire 6.3. Les savoirs faire de prudence

Annexe 3. Codage et étiquetage thématique

Type de codage	Thématiques analysées
Métacodage	- rapports entre les acteurs et leur environnement - des rapports entre acteurs - des actions concrètes autour de la surveillance
Codage analytique ouvert	- des enjeux contradictoires dans l'environnement interne

	- des enjeux contradictoires liés à l'environnement externe
Codage sélectif	<ul style="list-style-type: none">- une multiplicité des enjeux énoncés par les acteurs- des dissonances discours / actes liées à la qualité et la durée de la surveillance- des dissonances discours / actes liées à la constance de la surveillance- des dissonances discours / actes liées à l'adaptation des moyens