



**HAL**  
open science

# L'innovation sociale et les organisations sportives associatives : le cas des clubs sportifs dans les quartiers populaires

Benjamin Coignet

► **To cite this version:**

Benjamin Coignet. L'innovation sociale et les organisations sportives associatives : le cas des clubs sportifs dans les quartiers populaires. Sociologie. Université de Franche-Comté, 2012. Français. NNT : 2012BESA1003 . tel-01320976

**HAL Id: tel-01320976**

**<https://theses.hal.science/tel-01320976v1>**

Submitted on 24 May 2016

**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.

**UNIVERSITE DE FRANCHE-COMTE**  
**ECOLE DOCTORALE « LANGAGES, ESPACES, TEMPS, SOCIETE »**

Thèse en vue de l'obtention du titre de docteur en  
**SCIENCES DU SPORT**

**TITRE**

**L'innovation sociale et les organisations sportives associatives.**  
**Le cas des clubs sportifs dans les quartiers populaires.**

Présentée et soutenue publiquement par

**Benjamin COIGNET**

le 14 février 2012

Sous la direction de M. le Professeur Gilles VIEILLE MARCHISET

Membres du Jury :

Jean-Philippe ACENSI, Délégué général de l'Agence pour l'éducation par le sport (APELS), examinateur

Dominique CHARRIER, Maître de Conférence (HDR) à l'université Paris-Sud, examinateur

Françoise CROS, Professeure au CNAM Paris, rapporteur

William GASPARINI, Professeur à l'université de Strasbourg, rapporteur

Christophe GIBOUT, Professeur à l'université du Littoral Côte d'Opale, examinateur

Gilles VIEILLE MARCHISET, Professeur à l'université de Strasbourg



## ***Remerciements***

Je tiens, tout d'abord, à remercier Gilles VIEILLE MARCHISET pour m'avoir fait confiance à la fin de mon master professionnel « Sport, loisir, développement territorial » en me proposant d'intégrer un projet de recherche-action. Il a su m'accompagner tout au long de ce parcours avec humanisme, respect et stimulation. Il a su m'encourager et me permettre de me familiariser avec les normes de l'univers de la recherche en sciences sociales, avec subtilité et progression. Les mots me manquent aujourd'hui pour traduire ma reconnaissance, tant sa présence a compté pour moi ces dernières années. Cette thèse est une forme de contre-don que je lui restitue, en retour de la trajectoire socio-professionnelle qu'il m'a permis d'avoir.

Je remercie également Jean-Philippe ACENSI, délégué général de l'Agence Pour l'Education par Le Sport (APELS) ainsi que Nathalie ROSSEL NUGUET, directrice et co-fondatrice de l'association. Sans leur énergie, leur passion et leur prise de risque, je n'aurais pu mener à bien cette expérience. Ils m'ont donné une situation exceptionnelle de travail pendant plus de trois ans et m'ont permis de développer des compétences inattendues. Je salue les salariés et bénévoles de l'APELS avec qui j'ai échangé ces dernières années sur les actions de l'association. Je remercie Didier FORET du Comité Interministériel des Villes qui a soutenu le projet.

Je remercie les chercheurs avec qui j'ai collaboré au sein de la recherche-action : le sociologue Christophe GIBOUT pour son regard bienveillant, ses conseils de lecture et ses éclairages ; l'anthropologue Marianne BARTHELEMY pour sa curiosité, son accueil et nos discussions interminables sur les clubs sportifs ; le sociologue William GASPARINI pour ses critiques et ses travaux sur le sport associatif ; l'économiste Dominique CHARRIER pour ses travaux si précieux sur le secteur socio-sportif et pour m'avoir un jour soufflé à l'oreille (sans le savoir) le concept qui a guidé mon analyse : *l'innovation*.

Je remercie le LASA et notamment Dominique JACQUES-JOUVENOT pour m'avoir accueilli au sein de l'équipe « transmission ». Merci d'avoir discuté mes travaux et de m'avoir donné des conseils tant sur le plan des lectures, de la méthode que de l'organisation personnelle. Au sein du LASA, j'ai croisé la route de nombreux doctorants et docteurs avec qui j'ai pu enrichir ma réflexion. Je remercie Clément, Anne, Hélène, Monica, Lamine, Fred, Sébastien et les autres.

Je pense aussi aux instituteurs, aux professeurs d'EPS, aux dirigeants associatifs dans le secteur du sport et de l'éducation populaire rencontrés depuis de nombreuses années et qui ont été une source d'inspiration. Je remercie toutes les personnes qui m'ont aidé d'une manière ou d'une autre à mener à bien ce travail, je pense à mes amis et à ma famille en particulier. Ils se reconnaîtront.

à Anaïs et Pierrot.

## *Table des matières*

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>11</b>
--------------------------	-----------

<b>PARTIE 1. DES CLUBS SPORTIFS ET DES QUARTIERS POPULAIRES : DU TERRAIN A L'OBJET SOCIO-ANTHROPOLOGIQUE.....</b>	<b>18</b>
---	-----------

<b>CHAPITRE 1. LE SPORT ET LES QUARTIERS : UNE RELATION INSTRUMENTALE PLEINE D'ESPOIRS.....</b>	<b>21</b>
---	-----------

<b>1. Le modèle sportif associatif français.....</b>	<b>22</b>
Les valeurs « naturelles » du sport en débat.....	22
Les « institutions intermédiaires » : support du développement sportif.....	25
<b>2. Au delà du sport associatif dans les quartiers populaires.....</b>	<b>32</b>
Les paradoxes du quartier.....	33
La diversité des pratiques sportives dans les quartiers populaires.....	40
Le choix du modèle sportif associatif des politiques sociales du sport.....	43
Essai de définition du secteur socio-sportif.....	48
<b>3. Conclusion. Reconnaissance et méconnaissance des associations sportives des quartiers populaires.....</b>	<b>54</b>

<b>CHAPITRE 2 : UNE ENQUÊTE EXPLORATOIRE DANS LES CLUBS SPORTIFS DES QUARTIERS POPULAIRES.....</b>	<b>56</b>
--	-----------

<b>1. Opportunités politiques, associatives et scientifiques.....</b>	<b>56</b>
<b>2. Recherche-action, recherche-active.....</b>	<b>58</b>
<b>3. Méthodologie de l'enquête exploratoire.....</b>	<b>64</b>
<b>4. Les résultats de l'enquête exploratoire : une hétérogénéité dans les quartiers.....</b>	<b>68</b>
Les données contextuelles.....	68
Les clubs comme acteurs du territoire.....	70
Climat, régulation et espaces relationnels.....	71
Une typologie des clubs sportifs en Zone Urbaine Sensible.....	72
<b>5. Sortir du terrain pour mieux y retourner.....</b>	<b>77</b>

## **CHAPITRE 3 : CONCEVOIR LA RENCONTRE DE L'INNOVATION SOCIALE ET DES ASSOCIATIONS SPORTIVES DES QUARTIERS POPULAIRES.....78**

<b>1. L'innovation comme révélateur du changement.....</b>	<b>79</b>
Le changement social et les paradigmes sociologiques.....	79
Changement social et changement sportif.....	81
L'innovation comme processus du changement.....	84
<b>2. La dynamique de l'innovation.....</b>	<b>86</b>
L'économie au fondement du concept .....	86
Un processus séquencé : apports et limites du modèle diffusionniste et « épidémiologique » .....	88
L'innovation ou l'activité créative d'un réseau.....	91
Le paradoxe des innovations organisationnelles.....	95
L'apprentissage collectif par l'innovation.....	100
Les innovations sportives : des innovations orientées ?.....	103
<b>3. L'innovation sociale dans le sport ou la dynamique d'un système d'échange territorialisé.....</b>	<b>106</b>
Qu'entend-on par innovation sociale ?.....	107
L'innovation sociale au cœur d'un système d'échanges territorialisés.....	110

## **CHAPITRE 4. PROBLÉMATIQUE ET NOUVELLE IMMERSION DANS LA RÉALITÉ SPORTIVE ASSOCIATIVE DES QUARTIERS POPULAIRES.....114**

<b>1. Problématique.....</b>	<b>114</b>
La créativité des clubs sportifs en question.....	114
Problématique et questions intermédiaires de recherche.....	119
<b>2. Sélection de cinq situations d'innovation sociale.....</b>	<b>126</b>
<b>3. Méthodologie.....</b>	<b>131</b>
Principes méthodologiques.....	131
Complémentarité entre trois approches méthodologiques.....	133

## **PARTIE 2. LES PROCESSUS D'INNOVATION SOCIALE DANS LES CLUBS SPORTIFS DES QUARTIERS POPULAIRES.....140**

### **CHAPITRE 5. LES PROBLÉMATIQUES D'INNOVATION SOCIALE OU LA SINGULARITÉ DES MODES DE DÉVELOPPEMENT ASSOCIATIF .....141**

<b>1. Club « Athlé.-Boulogne ».....</b>	<b>143</b>
<b>2. Club « Athlé. - Montbé. ».....</b>	<b>150</b>
<b>3. Club « Basket.-Marseille ».....</b>	<b>155</b>
<b>4. Club « Boxe - Besan. ».....</b>	<b>161</b>
<b>5. Club « Foot - Calais ».....</b>	<b>165</b>
<b>6. Des approches singulières du développement associatif.....</b>	<b>169</b>
Des leviers d'action interne.....	170
Des leviers d'action externe.....	171

### **CHAPITRE 6. « ON VOIT BIEN QUE LA SOCIÉTÉ CHANGE. IL FAUT QU'ON CHANGE NOUS AUSSI SINON ON VA PAS S'EN SORTIR ».....172**

<b>1. « On le vit de l'intérieur tout ça ».....</b>	<b>174</b>
Les signes d'une crise de l'engagement bénévole associatif .....	174
Les comportements des jeunes.....	176
Les valeurs numériques comme signe d'une santé associative.....	177
<b>2. Le sport : un loisir dans une société de plus en plus complexe.....</b>	<b>179</b>
Les quartiers « sensibles » ou le signe d'une maladie sociétale profonde.....	179
Les signes d'un sport dans tous ses états .....	181
<b>3. Un constat fragmenté et fragile.....</b>	<b>184</b>
La société à travers le club.....	185
Le pessimisme associatif.....	186
Des constats informels.....	187
<b>4. Faut-il changer de modèle de développement ?.....</b>	<b>189</b>
Le modèle de club hérité.....	189
Des besoins révélateurs.....	191
La complexification du modèle de développement pyramidal dans la dynamique d'innovation sociale .....	192
<b>5. Conclusion.....</b>	<b>196</b>

## **CHAPITRE 7. L'ÉVOLUTION DU PROJET ASSOCIATIF : TEMPORALITÉ ET FORMALISATION.....198**

<b>1. Une approche métaphorique des temps associatifs.....</b>	<b>201</b>
Le rythme sportif.....	202
Les temps extra-sportifs.....	204
Le temps associatif tressé.....	207
Essai de périodisation annuelle des temps associatifs.....	214
La dynamique d'innovation sociale dans un temps associatif saturé.....	218
<b>2. L'origine et l'avenir de l'objet sportif.....</b>	<b>221</b>
La distinction entre l'objet et le projet associatif.....	222
A l'origine : une appellation identitaire singulière.....	223
<b>3. L'écriture du projet face à sa méthodologie.....</b>	<b>228</b>
Qu'est-ce que la méthodologie de projet ?.....	228
Une distinction nécessaire entre le projet et l'innovation.....	230
Les attentes institutionnelles ou la greffe d'une innovation technique .....	231
La production écrite des dirigeants : le cas du projet de club.....	236
L'innovation sociale au risque de la méthodologie de projet.....	242
<b>4. Conclusion.....</b>	<b>245</b>

## **CHAPITRE 8. L'ENGAGEMENT DES ACTEURS ASSOCIATIFS COMME MOTEUR DE LA DYNAMIQUE D'INNOVATION SOCIALE.....246**

<b>1. L'esprit du club : un esprit de l'engagement.....</b>	<b>248</b>
Qu'est-ce que l'esprit du club ?.....	248
Une approche fonctionnaliste de l'esprit du club.....	250
L'enjeu de la transmission de l'esprit du club dans la dynamique d'innovation sociale.....	253
Esprit de club et grammaire de l'engagement associatif.....	255
<b>2. Rôles et places des acteurs associatifs de la dynamique d'innovation sociale.....</b>	<b>259</b>
La distinction des acteurs.....	259
La catégorie dirigeante : une composition de rôles.....	261
Les usagers : une catégorie d'acteurs réceptifs .....	265
« De l'antre à l'entre » : les acteurs-passerelle.....	271
<b>3. Les trajectoires associatives des porte-parole.....</b>	<b>275</b>
Le socio-sportif comme tremplin : l'exemple de Jo. et de Kader.....	276
La reconnaissance d'un engagement associatif.....	282
Être porte-parole du club dans le quartier, porte-parole du quartier dans le club.....	284
Devenir un porte-parole : un processus de sélection.....	287
<b>4. Conclusion.....</b>	<b>293</b>

## **CHAPITRE 9. RÉINVENTER LA COOPÉRATION ASSOCIATIVE.....295**

<b>1. La division du travail associatif ou la hiérarchisation du travail en commun.....</b>	<b>299</b>
La division du travail associatif à base statutaire.....	299
La division du travail associatif basé sur les qualifications, les diplômes et les compétences sportives.....	301
La division sexuée du travail associatif.....	302
La division du travail associatif basée sur les actions et les axes de développement.....	304
La division du travail associatif basée sur une segmentation spatiale.....	305
La division du travail associatif basée sur le temps.....	306
Une division du travail associatif formelle et informelle.....	306
<b>2. La salarisation : un processus générateur d'espoirs et de divisions.....</b>	<b>308</b>
La salarisation du club comme processus de professionnalisation.....	308
Un processus générateur d'espoirs.....	309
Les espoirs de salarisation face aux conditions préalables de structuration.....	310
Les conséquences d'une salarisation avortée sur la dynamique d'innovation sociale. L'exemple du club « Boxe-Besan. ».....	312
<b>3. Les tandems d'acteurs au centre de la dynamique d'innovation sociale.....</b>	<b>314</b>
Être avec les autres pour s'engager.....	314
Le tandem comme réponse.....	315
Le tandem décisionnel.....	317
Le tandem de la transmission intergénérationnelle.....	320
Remarques sur les tandems dans l'espace associatif : de la coordination à la logique du don. ....	324
<b>4. L'innovation sociale face à la fragilité des pratiques démocratiques dans les clubs sportifs.....</b>	<b>326</b>
Organes souverains et organes classiques : entre inexistence et pratiques procédurales... ..	328
Rhétorique de la transparence et absence d'autocontrôle dans la gestion administrative. ....	332
Aux frontières de l'organisation : la création d'espaces de concertation et de décision....	334
La convivialité face aux pratiques démocratiques ?.....	337
Quand le fonctionnement démocratique du club est défaillant.....	339
<b>5. Conclusion.....</b>	<b>342</b>

## **CHAPITRE 10. L'INNOVATION SOCIALE ET LA TERRITORIALISATION DES CLUBS SPORTIFS DANS LES QUARTIERS POPULAIRES.....344**

<b>1. L'équipement sportif comme marqueur territorial.....</b>	<b>349</b>
S'installer sur un équipement ou comment devenir un acteur sportif local.....	349
L'occupation et l'appropriation d'un espace sportif.....	352
Des préoccupations d'usage d'abord!.....	357
L'équipement sportif dans la dynamique d'innovation sociale : un actant de poids.....	361
<b>2. Être un club-établi ou un club-outsider dans le quartier.....</b>	<b>365</b>

<b>3. La différenciation des réseaux porteurs de la dynamique d'innovation sociale.....</b>	<b>369</b>
Des réseaux et des territoires.....	369
Le réseau porteur de la dynamique d'innovation sociale des clubs-établis » : le choix du réseau inter-personnel de quartier.....	371
Le réseau porteur de la dynamique d'innovation sociale des clubs-outsiders : le choix du réseau institutionnel.....	375
Ni établis, ni outsiders ou l'ambigüité de l'approche territoriale des clubs sportifs.....	380
<b>4. Conclusion.....</b>	<b>387</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>389</b>
<b>Retour sur une posture théorique.....</b>	<b>390</b>
<b>La dynamique d'innovation sociale dans les clubs sportifs : un processus multidimensionnel d'ajustement de l'action associative.....</b>	<b>393</b>
<b>Limites.....</b>	<b>399</b>
<b>Perspectives de recherche.....</b>	<b>402</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>403</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS.....</b>	<b>428</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX ET DES FIGURES.....</b>	<b>430</b>
<b>ANNEXE 1 : OUTILS DE RECUEIL DES DONNÉES DE L'ENQUÊTE EXPLORATOIRE.....</b>	<b>432</b>
<b>ANNEXE 2 : OUTILS DE RECUEIL DES DONNÉES DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN.....</b>	<b>450</b>

## INTRODUCTION

*Sur l'ensemble du territoire national, métropole et Outre-mer, le sport fédère le réseau associatif le plus important animé par deux millions de cadres bénévoles. La couverture géographique du tissu associatif sportif est un trait remarquable de l'influence du sport dans la population. La place du sport organisé, du mouvement sportif associatif, s'est confirmée, amplifiée. Son audience s'est accrue. La mission que lui assigne la société a pris d'autres dimensions. Sur le plan de l'égalité des chances ou de l'équilibre de vie, il est de plus en plus sollicité et contesté.*

*En vingt ans, le phénomène le plus spectaculaire, plus encore que la progression du mouvement associatif, est le formidable développement des pratiques sportives sous les formes les plus diverses : pratiques collectives (en groupe, en famille, entre amis...) ou individuelles.*

[...]

*Tous les sports font le sport et cette définition n'a besoin ni de décret ni de circulaire pour exister car elle exprime la vie sociale sportive une et indivisible en quelque sorte.*

*Cette vie sportive est totalement ancrée dans la société à laquelle elle apporte des vertus : insertion, réinsertion, intégration, égalité des chances, santé... La société a besoin du sport pour lutter contre ses dérives : discriminations, violences, incivilités, obésité, sédentarité. De son côté, le sport doit faire face à ses propres dérives : violence, dopage, tricheries, surentrainement et il a à son tour besoin de la société pour les combattre.*

*Le sport n'est plus seulement le sport, il est un fait social qui doit être plus que jamais facteur de lien social.*

*L'enjeu n'est plus celui des seuls sportifs, il concerne à des titres et des degrés divers tous les acteurs de la vie sociale : c'est l'objet d'un contrat social. Il vise à offrir tous les sports à tous : c'est l'objet d'un contrat du sport équitable<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup> Introduction du rapport du Conseil Économique et Sociale, « Le sport au service de la vie sociale », rapport présenté par Monsieur André LECLERCQ, 2007, p. 5-6.

L'introduction du rapport de 2007 du Conseil Économique et Social intitulé : « *Le sport au service de la vie sociale* », montre bien que les discours produits sur le phénomène sportif doivent faire face à un profond paradoxe sur son sujet : le sport est source d'admiration et de consensus (« *vie sociale sportive une et indivisible* ») tout autant qu'il est source de malaises quant à ses dérives. On lui attribue, tout d'abord, un pouvoir vertueux capable de corriger les maux de la société, et ce, quelque soit sa forme de réalisation (libre, en association, pour le plaisir, pour la compétition, etc.). Par essence, il serait alors producteur d'une éthique du vivre-ensemble : « *Le sport met ici en scène une « pureté » toute particulière, celle que notre quotidienneté sociale magnifie sans jamais pouvoir l'atteindre : égalité des chances et impartialité idéalisées, toutes deux assurées par le jeu. Il aide alors à croire : il permet de rêver à quelque perfection sociale. Il fabrique même l'Olympe et ses héros : engagement des joueurs d'abord, permettant épreuve et anoblissement, modèles exemplaires ensuite, favorisant investissements et identifications collectives<sup>2</sup>* ». En même temps, le sport est générateur de ses propres excès (argent, exclusion, racisme, nationalisme, etc.), où en retour, la société se doit d'intervenir en garde-fous. L'heure n'est donc plus à l'angélisme béat ni à la critique virulente : le sport est devenu un *fait social total*<sup>3</sup> que l'on traite avec pragmatisme. Le sport est à la société, ce que la société est au sport : un régulateur contre la tentation de l'excès qui viendrait affaiblir le contrat social. La porosité entre le sport et la société sonne alors comme une évidence où les pratiques sportives s'adaptent aux contextes locaux pour se diffuser sur l'ensemble de la planète.

Le sport a une plasticité, une labilité qui fait le succès de son modèle culturel et normatif, générant par là même ses propres contradictions et paradoxes. En somme, le sport est générateur de valeurs et de normes multiples, pourvoyeur de règles, de préceptes et de prescriptions qui organisent la vie en collectivité : « *il est une éthique floue aux valeurs contradictoires<sup>4</sup>* ».

Aujourd'hui, la plasticité du modèle culturel sportif doit faire face à une *nouvelle question sociale*<sup>5</sup> où l'exclusion, la disqualification<sup>6</sup> et la désaffiliation<sup>7</sup> frappe des poches de pauvreté<sup>8</sup> en France. Le renouvellement de la question sociale produit ainsi simultanément une nouvelle *question*

2 Georges VIGARELLO (dir.), *L'esprit sportif aujourd'hui. Des valeurs en conflit*, Encyclopaedia Universalis, 2004, p. 13.

3 Marcel MAUSS qualifiait de faits sociaux « *les phénomènes qui engagent la totalité de la société et des institutions, et aussi de ces composantes invisibles et cachées* ». Les faits sociaux totaux sont ceux « *où s'expriment à la fois et d'un coup toutes institutions* ». Marcel MAUSS, *Essai sur le Don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, PUF, 2007 (1923-1924).

4 Gilles VIEILLE MARCHISET, *Le sport entre intégration et exclusion. Normes et processus de transmission en question*, Mémoire de synthèse de l'activité scientifique pour l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches, Laboratoire de sociologie et d'anthropologie, Besançon : Université de Franche-Comté, 2005, p. 45.

5 Pierre ROSANVALLON, *La nouvelle question sociale. Repenser l'État-providence*, Paris, Seuil, 1995.

6 Serge PAUGAM, *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, Paris, PUF, 2009 (1991).

7 CASTEL, Robert. *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris : Librairie Arthème Fayard, 1995.

8 Adil JAZOULI, *Les années banlieue*, Paris, Seuil, 1993.

*urbaine*<sup>9</sup> en prenant corps dans l'organisation des villes et notamment dans les quartiers populaires. Jusqu'alors, la question sociale produisait la question urbaine où la division sociale du travail créait des formes de ségrégation urbaine. Le « sens social » de la question urbaine était alors de proposer une intégration dans la ville, un « droit à la ville » des individus et des groupes socio-économiquement dominés. Aujourd'hui, des populations intégrées dans une ville peuvent demeurer exclues de la société et de son système de production.

*Comment le mouvement sportif s'adapte à cette nouvelle réalité ? Comment, à l'échelle d'un club sportif, la nouvelle question sociale est appréhendée, vécue, traitée ? Le club est-il un espace de production de réponses originales, efficaces et justes socialement ? Quels en sont les mécanismes de création ?*

Cette thèse a pour objectif d'apporter des éléments de réponse sur les processus producteurs d'actions socio-sportives au sein des clubs sportifs implantés ou souhaitant s'implanter dans les quartiers populaires<sup>10</sup>. La thématique qui sera traitée ici sera celle de la constitution de l'association sportive en acteur du développement social et territorial. Il s'agit alors de s'interroger sur la capacité des clubs sportifs à produire de la solidarité, de générer du lien social. Cette production mérite aujourd'hui toute l'attention des chercheurs qui se sont souvent orientés vers la dimension « invisible » du sport pour en dévoiler sa substance cachée.

Pour relever ce défis, il convient de préciser d'emblée que le club sportif est avant tout un espace producteur de *rationalités institutionnelles* qui porteront les actions à visée « sociale », pour reprendre les termes de Mary DOUGLAS<sup>11</sup>. Autrement dit, les dirigeants associatifs qui vont se réunir pour élaborer des actions au sein des clubs ne sont ni insensibles, ni emprisonnés ou aveuglés par une logique déterministe induite par l'institution sportive compétitive. Ils vont agir en fonction des possibilités et des contraintes qu'offre le contexte social dans lequel ils évoluent. Ils ont une conscience plus ou moins grande de leur intégration dans le club où ils vont choisir d'opter pour telles ou telles conduites ou modes de relations. Ainsi, l'individu au sein du club sportif a « *plusieurs possibilités [...], du désaccord à la rébellion, à la recherche de soutiens pour changer*

---

9 DONZELOT, Jacques. *Quand la ville se défait. Quelle politique face à la crise des banlieues ?*, Paris, Éditions du Seuil, 2006.

10 Je préciserai dans les chapitres suivants pourquoi j'ai choisi les quartiers populaires comme territoires révélateurs de la question sociale.

11 Mary DOUGLAS, *Comment pensent les institutions*, Paris, Éditions La Découverte, 2004 (1986).

le contexte, ou à la migration vers une place plus agréable<sup>12</sup> ». Toujours avec Mary DOUGLAS, on ne peut ignorer la force des institutions de vouloir produire leurs propres réponses face aux défis qui se présentent à elles :

*« Ajoutons à cela, le fait qu'elles [les institutions] se prévalent d'être justes, et qu'elles propagent leurs influences respectives qui se corroborent à travers tous les niveaux de notre système d'information. Il n'est donc pas étonnant qu'elles nous entraînent dans leur auto-contemplation narcissique. Tous les problèmes que nous tentons de penser sont automatiquement traduits en termes de problèmes institutionnels. Les solutions qu'elles prônent ne proviennent que du domaine restreint de leurs expériences. Si l'institution est fondée sur la participation de chacun, sa réponse à une question cruciale sera : « Plus de participation! ». Si elle repose sur une relation d'autorité, elle répondra : « Plus d'autorité! ». Les institutions ont la mégalomanie pathétique de cet ordinateur qui verrait le monde à travers son seul programme<sup>13</sup> ».*

Dès lors, porter un regard sur la participation du club sportif, entendu comme une organisation locale productrice et support de l'institution sportive, dans l'élaboration de réponses ciblées pour faire face aux défis sociaux, ne peut faire l'économie d'une prise en compte du poids de l'idéologie sportive et de la reproduction de son modèle de développement tout autant que des stratégies individuelles des acteurs. L'enjeu d'une recherche sur l'utilité sociale du sport associatif est de proposer une lecture qui soit en mesure de suivre les expériences faites sur les terrains par les acteurs afin d'en révéler leurs substances, leurs forces et leurs faiblesses. Chaque situation, localement, offre ses caractéristiques, ses processus, ses réponses. En revanche, tous vont être analysés sous l'angle de leurs capacités à produire des réponses adaptées et originales, que je positionne sous une même entité : l'innovation sociale. La démarche de construction de savoirs savants se doit donc d'être au plus près des acteurs et des particularités locales.

Il convient de souligner que ce travail de recherche est issu de la rencontre entre de multiples acteurs portant un intérêt à la question de l'utilité sociale des clubs sportifs sur les territoires. En effet, la production de cette thèse a pour origine une commande institutionnelle, formulée et financée par le Comité Interministériel des Villes (CIV) qui souhaitait connaître plus en détails les mécanismes intégrateurs et les effets éducatifs des clubs sportifs dans les Zones Urbaines Sensibles (ZUS) en France. L'Agence pour l'éducation par le sport (APELS), association militante avec laquelle j'ai signé une Convention Industrielle de Formation pour la Recherche (CIFRE), a alors structuré et coordonné une recherche-action pendant trois années, où des chercheurs en

---

12 Mary DOUGLAS, *Cultural Bias*, London, Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland, Occasional paper n°35, 1978, p. 6.

13 *Ibid.*, p.134-135.

sciences humaines et sociales ont bâti un protocole et ont produit des analyses. J'en ai été le coordinateur opérationnel et c'est à travers cette position de jeune chercheur en formation ayant une trajectoire d'insertion professionnelle en dehors de l'institution académique, que j'ai réalisé ces travaux de recherche.

N'ayant pas eu d'expérience de recherche initiative (de type mémoire de recherche), je me suis positionné d'emblée dans une sociologie ouverte, non-dogmatique, qui s'appuie sur des démarches inductives. Autrement dit, je n'ai pas opté pour une posture hypothético-déductive qui baliserait théoriquement un sujet *a priori* et qui irait ensuite sur le terrain pour en vérifier ses fondements. La démarche proposée ici est celle de la *théorie enracinée*, proposée par Anselm STRAUSS et Julien CORBIN<sup>14</sup>. Le principe de cette dernière est de réaliser des allers-retours entre des phases de constitution de données prélevées sur les terrains avec des phases de problématisation, de théorisation. Les procédures méthodologiques qui soutiennent la théorie enracinée s'appuient sur quatre principes complémentaires<sup>15</sup> : (1) la suspension temporaire du recours à des cadres théoriques existants pour ne pas « *contaminer*<sup>16</sup> » les données prélevées par des concepts préexistants ; (2) une façon particulière de préciser l'objet d'étude où celui-ci conserve un caractère provisoire jusqu'à l'aboutissement d'une analyse cohérente ; (3) une interaction circulaire entre la collecte et l'analyse des données où l'avancée dans l'analyse n'est pas une montée linéaire en abstraction mais l'élaboration d'allers-retours entre l'analyse de nouvelles données avec l'appui de nouveaux concepts et références et la montée progressive en théorisation ; (4) des procédures d'analyse favorisant l'émergence de concepts analytiques : « *il ne faut pas essayer de forcer les données rondes à entrer dans des catégories carrées ; il faut plutôt essayer constamment de trouver et d'ajuster les catégories pour qu'elles nomment le plus adéquatement possible ce que suggèrent les données*<sup>17</sup> ». La culture scientifique du chercheur est envisagée comme évolutive, sélective, apparaissant comme une boîte à outils permettant d'expliquer au mieux ce qui est perçu sur les terrains.

---

14 Anselm STRAUSS, Juliet CORBIN, *Les fondements de la recherche qualitative. Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*, Fribourg, Academic Press « Res. Socialis », 2004, p. 42.

15 François GUILLEMETTE, « L'approche de la Grounded Theory : pour innover ? », *Recherches qualitatives*, vol. 26 (1), 2006, p. 32-50.

16 Anselm STRAUSS, Barney G. GLASER, *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Il : Adline, 1967, p. 37.

17 Anselm STRAUSS, Juliet CORBIN, *op. cit.*, p. 101.

La thèse qui est proposée ici s'appuie sur un découpage qui reprend le cheminement de la recherche à partir des principes méthodologiques de la théorie enracinée. J'ai ainsi segmenté le manuscrit en deux parties.

La première partie correspond à la construction de l'objet étudié. Si ma démarche fut de commencer par une enquête de terrain, nommée enquête exploratoire dans le cadre de la recherche-action, j'ai débordé proposé un premier chapitre pour éclairer la relation existante entre les quartiers populaires et le sport à partir des travaux préexistants à ma recherche. Je présente en quoi ces espaces urbains font l'objet de toutes les attentions et de toutes les constructions symboliques et la place qu'occupe le sport en termes de pratiques sociales et de politiques publiques.

Ce chapitre premier ne révèle donc pas strictement ma démarche dans le sens où mon premier contact avec mon sujet ne fut pas la littérature disponible sur le sujet, mais une enquête exploratoire que je présente dans le chapitre 2. Ici, j'expose le contexte de réalisation de la recherche, la méthodologie de l'enquête exploratoire ainsi qu'une première analyse de mes matériaux récoltés durant plusieurs mois auprès de 24 clubs sportifs. Il en ressort une typologie des clubs sportifs implantés ou souhaitant s'implanter dans les quartiers populaires ainsi que les premières tendances de fonctionnement des associations au regard des quartiers populaires.

Dans le chapitre trois, je précise le concept d'analyse qui émerge du premier traitement de mes données. Ainsi, je présente les caractéristiques du concept d'innovation sociale, concept emprunté à l'économie, à la sociologie, aux sciences politiques ainsi qu'aux sciences de l'éducation.

Dans le chapitre quatre, je propose d'engager une nouvelle immersion dans la réalité du sport associatif dans les quartiers populaires. Après sélection de 5 situations d'innovations sociales jugées pertinentes au regard de la typologie issue de l'enquête exploratoire, je présente la méthodologie d'enquête qui sera mienne durant deux ans : celle d'une enquête de terrain par immersions répétées. Ce choix méthodologique sera justifié au regard des questions intermédiaires de recherche portant sur les processus d'innovation sociale au sein des clubs sportifs qui sont présentés en fin de chapitre.

La deuxième partie du manuscrit consiste à présenter les analyses selon un ordre d'exposition des différents processus qui soit en accord avec ceux identifiés dans la dynamique d'innovation sociale des clubs sportifs. Pour le dire autrement, l'innovation sociale s'est révélée être un processus multidimensionnel qui part d'une prise de conscience du rôle du club sportif dans son environnement, qui interroge ensuite le fonctionnement associatif (le sens de son projet, ses acteurs, ses alliances) pour enfin devenir une action socio-sportive inscrite sur un territoire. Cette présentation est bien évidemment schématique et prendra toute sa cohérence et, je l'espère, sa profondeur, lors de l'exposé des résultats.

Dans le chapitre 5, j'identifie les problématiques de développement des clubs sportifs sélectionnés. Je mets en avant le sujet principal, propre à chaque terrain, ayant animé les débats, les attentions, ayant façonné les choix d'engager le club dans telles ou telles directions et actions. Cette présentation révèle alors un rapport singulier des clubs sportifs à la problématique de développement.

Le chapitre 6 propose d'éclaircir les approches des dirigeants associatifs quant à la perception des grands changements sociaux et des maux de la société qui concernent de près ou de loin l'activité des clubs sportifs. J'identifie ainsi où se positionne la frontière entre l'organisation productrice de normes et la « société » ainsi que la porosité de cette même organisation avec l'environnement local et le territoire.

Le chapitre 7 précise le processus identitaire qui intervient dans l'émergence de la dynamique d'innovation sociale : la (re)lecture et la (re)formulation de l'objet et du projet associatif par les acteurs au regard de la tripartition des temps associatifs (passé, présent, futur). Je montre que le rapport au temps du futur, celui du progrès et du développement du club, rencontre une procédure de segmentation et de justification de l'objet associatif : la méthodologie de projet.

Le chapitre 8 propose de mettre en avant la manière dont se répartissent les individus (reconnus comme membres du club) dans la dynamique d'innovation sociale au regard de *l'esprit du club* et des attentes en termes d'engagement pour le collectif. Je montre notamment que les rôles et les places évoluent avec l'émergence d'actions socio-sportives dans les quartiers.

Le chapitre 9 prolonge le chapitre 8 en précisant les pratiques coopératives porteuses de la production des actions socio-sportives. Pour cela, j'évoque les critères de la division du travail où se révèle la principale alliance sur laquelle repose la dynamique d'innovation sociale : le tandem de dirigeants.

Enfin, le chapitre 10 évoque l'effet de la dynamique d'innovation sociale sur la délimitation et la définition du territoire associatif. Ici, deux grands processus de territorialisation du club sportif dans les quartiers populaires sont détaillés : la territorialisation par la structuration d'un réseau institutionnel autour du club et la territorialisation par la structuration d'un réseau interpersonnel via le club. Je montre que la composition de ces deux processus au sein des clubs induit une problématique dans l'affirmation de l'identité territoriale des clubs sportifs.

**PARTIE 1. DES CLUBS SPORTIFS ET DES  
QUARTIERS POPULAIRES : DU  
TERRAIN A L'OBJET SOCIO-  
ANTHROPOLOGIQUE**

Avant d'engager une analyse sur les caractéristiques de l'innovation sociale dans les clubs sportifs implantés ou souhaitant s'implanter dans les quartiers populaires, il convient de faire une focale sur le contexte d'émergence de ce travail. Il s'agit de situer historiquement, théoriquement et méthodologiquement la recherche engagée afin de délimiter progressivement son objet. Bien qu'inscrivant mon travail dans la théorie enracinée, l'immersion sur le terrain effectuée au début de la recherche nécessitait une préparation. Cette dernière concernait autant l'anticipation du coût de l'enquête (avoir les moyens financiers suffisants pour aller et rester sur le terrain) que celle des connaissances explicatives du terrain d'accueil : « *Il ne faut jamais oublier que, une fois sur le terrain, tout va finalement très vite, et que l'on ne peut jamais, comme dans les sciences de la nature, recommencer l'expérience, ni l'arrêter. Cela signifie qu'il faut être préparé pour pouvoir décoder sur le moment ou presque dans l'instant, un certain nombre de situations ordinaires auxquelles vous assistez. Non seulement cela peut vous permettre de faire bonne figure dans l'interaction, mais cela vous aide à observer et à écouter, à recueillir un glossaire de formules et de termes. Une bonne préparation du terrain vous aide à être aux aguets*<sup>18</sup> ». Inversement, il ne s'agit pas d'accumuler quantités de références car « *cette accumulation de lecture peut se révéler préjudiciable : vous risquez en quelque sorte de vous encombrer de toutes ces théories auxquelles vous voudrez plier ce que vous observez*<sup>19</sup> ». Il s'agissait alors pour préparer mon immersion sur le terrain, de faire un état de l'histoire et de la sociologie du sport, notamment autour de la relation entre le mouvement sportif et les quartiers populaires. J'ai lu en amont quelques ouvrages méthodologiques pour mener une enquête, ainsi que des ouvrages, des articles et des rapports de recherche sur le thème précédemment exposé dont j'ai fait des fiches de lecture. Cette phase préparatoire a duré environ six mois.

Dès lors, dans un premier chapitre, j'exposerai la relation qui existe entre le sport et les quartiers populaires au regard des transformations sociales et des politiques publiques intégrant le sport. Je montrerai que cette rencontre répond au besoin de trouver de nouvelles normes institutionnelles pour faire face aux défis sociaux émergents. Du côté des pouvoirs publics, la mutation de l'État-providence à travers la décentralisation induit un rapport renouvelé à la société civile, notamment par une redéfinition des rôles des associations. Ces dernières deviennent des acteurs-ressources pertinents pour faire face aux difficultés sociales tandis que l'État se voit attribuer un rôle d'animateur et de prescripteur des politiques de développement territorialisées (notamment la Politique de la ville). A l'opposé, le mouvement sportif est continuellement destabilisé par les évolutions des pratiques de loisir (auto-organisation, commercialisation, etc.).

---

18 Stéphane BEAUD, Florence WEBER, *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques*, Paris, Éditions La Découverte, 2001 (1997), p. 68.

19 *Ibid.* p. 69.

Entre le déclin probable de l'institution sportive et l'urgence sociale dans les quartiers populaires, se profile ainsi une convergence d'intérêts où naissent des expérimentations locales originales. Si ces dernières sont encouragées voire imposées, leur analyse fait défaut.

Dans un deuxième chapitre, je présenterai en quoi ma thèse s'insère dans un travail collectif de recherche-action dont l'ambition était de définir le potentiel éducatif et intégratif des expérimentations locales développées par les clubs sportifs en direction des quartiers populaires français. Il s'agit ici de présenter le positionnement institutionnel d'une telle recherche, son fondement et son organisation. Cette recherche-action me permettra de faire émerger les orientations conceptuelles de ma thèse à travers les résultats de l'enquête exploratoire.

Dans un troisième chapitre, je présenterai le concept d'innovation sociale comme unité d'analyse du changement sportif. A travers une lecture interdisciplinaire de l'innovation, je justifierai le qualificatif « social » et montrerai la pertinence du concept pour envisager le rapport à l'avenir, au développement des clubs sportifs des quartiers populaires.

Enfin, dans un quatrième chapitre, je présenterai ma problématique et la méthodologie d'enquête utilisée. Il s'agit ici de questionner le rôle du chercheur en sciences sociales sur « son » terrain à partir des fondements de la théorie enracinée tout en exposant l'objet de recherche.

## **CHAPITRE 1. LE SPORT ET LES QUARTIERS : UNE RELATION INSTRUMENTALE PLEINE D'ESPOIRS**

Comment appréhender la relation entre le sport organisé, que l'on peut nommer sous la catégorie de mouvement sportif, et les quartiers populaires ? S'agit-il d'une relation ancienne, s'appuyant sur le développement du sport en France ? A-t-elle suivi le développement récent des politiques publiques spécifiques à ces territoires stigmatisés ? S'appuie-t-elle sur un changement culturel permanent du mouvement sportif ? Est-elle révélatrice d'un « changement sportif » ?

Au-delà d'une réponse définitive à ces différentes questions, le présent chapitre veut poser des points de repères quant aux études existantes sur le thème. Il s'agit de montrer les processus socio-historiques qui structurent la rencontre entre des territoires stigmatisés et stigmatisants et des actions sportives envisagées sous une forme associative légitimée. Pour cela, je ferai un parallèle entre le sport et l'associationnisme depuis la naissance des sports modernes. Dans l'angle opposé, je présenterai la catégorie de « quartier populaire » et la structuration des politiques publiques qui en découlent pour envisager la place qui a été progressivement accordée aux associations pour participer au développement social de ces territoires. Au final, j'insisterais sur les difficultés du modèle sportif français à s'adapter aux nouvelles exigences sociales ; modèle qui garde un aveuglement idéologique concernant ses vertus essentielles.

## 1. Le modèle sportif associatif français

- *Les valeurs « naturelles » du sport en débat*

Sans engager une généalogie du sport moderne en France, notons que de nombreux chercheurs en socio-histoire insistent sur la fonction de divertissement et de passe-temps, d'abord mondain voire aristocratique puis populaire, du sport. Dans la deuxième moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle, les britanniques ont joué un rôle capital dans l'invention et la découverte d'une pratique corporelle renouvelée, très vite considérée comme un modèle d'éducation et d'intégration. Pour Pierre ARNAUD, « *l'apparition des sports anglais, institutionnalisés et codifiés, est donc susceptible de meubler l'espace social vacant entre jeux traditionnels et les pratiques conscriptives tout en cultivant une nouvelle manière de cultiver son corps en lui attachant des valeurs, un style de vie, un langage, une manière d'être inédit.*<sup>20</sup> » D'une manière englobante, Norbert ELIAS et Éric DUNNING voient dans le développement du sport un rôle de pacification des mœurs, participant de fait à l'avènement de la démocratie et de l'État<sup>21</sup>. Le sport, cadre spatiotemporel maîtrisé, participerait à une libération contrôlée des émotions. Il serait alors intégré au procès de civilisation basé sur un autocontrôle des individus. En somme, la naissance du sport moderne s'appuierait sur un processus de civilisation prenant lui même appui sur la construction d'un État détenant le monopole de la violence légitime et imposant son autorité. Les balbutiements du sport en Angleterre s'inscrivent également dans des espaces autonomes de pratique notamment au sein des écoles.

Ce modèle de pratique corporelle à la frontière entre le public (rapport à la nation notamment) et le privé (au sein d'un groupe) a fortement marqué Pierre DE COUBERTIN, le (ré)inventeur des Jeux Olympiques. Ses nombreux voyages en Angleterre ont été une source d'inspiration pour la mise sur pied de sa philosophie sportive qui envisage le sport comme un moyen efficace de lutter contre le surmenage, le vice, la corruption et le déclassement. D'une pratique réservée à une élite sociale, Pierre DE COUBERTIN veut la généraliser pour répondre aux dérives des sociétés et pour pacifier la planète : « *Ô sport, tu es la paix, tu établis des rapports heureux entre les peuples. Par toi, la jeunesse universelle apprend à se respecter et ainsi la diversité des qualités nationales devient la source d'une généreuse et pacifique émulation*<sup>22</sup>. »

---

20 Pierre ARNAUD (dir.), *Les origines du sport ouvrier en Europe*, Paris, L'Harmattan, coll. « Espaces et Temps du Sport », 1994, p. 21.

21 Norbert ELIAS, Eric DUNNING, *Sport et civilisation. La violence maîtrisée*, Paris, Pocket, coll. Agora, 1994 (1986).

22 Pierre DE COUBERTIN, *Revue olympique*, 1912, p 179, cité par Jean SAINT-MARTIN, « La naissance du sport ou le ramasse-mythes des temps modernes », in Michaël ATTALI (dir.), *Le sport et ses valeurs*, Paris, La Dispute, 2004, p. 43.

L'idéologie<sup>23</sup> sportive est clairement affichée. Elle se fonde sur la recherche de l'excès, du dépassement individuel et collectif afin de prendre les rênes de « *notre civilisation [...] faite de hâte fébrile et de d'âpre concurrence* <sup>24</sup> ». Parce qu' « *il y a aura toujours des puissants et des faibles, des triomphateurs et des lutteurs* <sup>25</sup> », le sport apparaît comme une pédagogie indispensable pour former ces triomphateurs, ces futurs lutteurs du monde libéral. Le sport est ainsi envisagé comme un cadre d'exercice de la vie sociale, une parenthèse pour se forger une morale et pour participer au processus de civilisation.

Cette idéologie s'impose progressivement sur l'ensemble de la planète sous l'impulsion notamment de rassemblements mondiaux et des grandes institutions. L'intégration du référentiel sportif dans les sociétés traditionnelles, industrielles puis post-industrielles ne se fait cependant pas sans heurts. Le modèle sportif (son dogme et ses modes d'organisation) connaît jusqu'au lendemain de la seconde guerre mondiale, de fortes résistances notamment de la part des religieux qui y voient une perversion de la jeunesse, des médecins qui alertent sur les dangers de la pratique et des partisans des gymnastiques qui défendent un autre modèle d'exercice corporel. Le sport sera longtemps considéré comme dangereux, brutal voire futile : « *Il faut attendre la politique volontariste gaullienne pour que le sport acquière ses lettres de noblesse en matière de socialisation, d'intégration et d'éducation* <sup>26</sup> ». Le modèle de citoyenneté défendu par la philosophie sportive coubertinienne se diffusera par la suite rapidement dans toutes les strates de la vie sociale, bien relayé par l'État dans la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle. Il est devenu, malgré les résistances, les conflits, les contre-modèles, une référence culturelle de premier plan. La vie sociale est aujourd'hui inondée de référence aux valeurs humanistes et éducatives du sport.

Les valeurs supposées du sport font cependant débat dès la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle. Le doute et les critiques virulentes des valeurs humanistes et éducatives du sport ont été initialement formulées par l'école et certains courants pédagogiques. La célèbre formule, qui deviendra plus tard le crédo de nombreux éducateurs, fonctionnaires territoriaux et fonctionnaires d'État, de Maurice BACQUET le résume parfaitement : « *Le sport a des vertus, mais ces vertus s'enseignent... Le sport n'est pas éducatif en lui-même, il le devient* <sup>27</sup> ». Dans la deuxième moitié du

---

23 Une référence culturelle présente dans différents champs sociaux, notamment dans la recherche peut devenir une idéologie : « *L'idéologie est une doctrine reposant sur une argumentation scientifique et doté d'une crédibilité excessive ou non fondée.* », in Raymond BOUDON, *L'idéologie ou l'origine des idées reçues*, Paris, Fayard, 1986, p. 12.

24 Cité par Philippe LIOTARD, « Pierre de Coubertin et l'usage du sport comme moyen de propagande d'une idéologie », in Jean-François LOUDCHER, Christian VIVIER, Paul DIETSCHY, Jean-Nicolas RENAUD (dir.), *Sport et idéologie. Tome 2*, Actes du VII<sup>e</sup> Congrès International du Comité Européen de l'Histoire du Sport du 26-29 septembre 2002, Besançon, Université de Franche-Comté, 2004, p. 387.

25 *Ibid.*

26 William GASPARINI, Gilles VIEILLE MARCHISET, *Le sport dans les quartiers. Pratiques sociales et politiques publiques*, Paris, Presses Universitaires de France, 2008, p. 24.

27 Maurice BACQUET, *Éducation sportive. Initiation et entraînement*, Paris, Godin, 1942, cité par Pierre ARNAUD,

XXème siècle, une sociologie critique du sport voit le jour en France sous l'impulsion de Jean-Marie BROHM. D'obédience freudo-marxiste, il ne remet pas en cause l'existence de valeurs intrinsèques du sport mais attribue à ces valeurs un pouvoir d'endoctrinement capitaliste et d'idéologisation du peuple : « *La compétition de tous contre tous serait ainsi la donnée positive incontestable, la loi indépassable ou la « règle du jeu » fondamentale d'une société de « concurrence » et le sport – en tant que mise en forme culturelle de ce « besoin inné de dépassement de soi et des autres » - serait tout naturellement au service des « fondements de notre civilisation ».* Qui ne voit là, à travers cette sportivisation intégrale de l'espace public, une légitimation idéologique de la jungle capitaliste avec ses procédures d'exclusion des « non-performants », sa sélection féroce des « battants » et des « gagnants », sa hiérarchie factice des valeurs physiques, sa stigmatisation des faibles, des mal-portants et des handicapés, son obsession mortifère du classement, son anthropométrie de l'élite physique et « races supérieures »<sup>28</sup>? Ce discours sans concessions et sans nuances sur les valeurs du sport a cheminé tant bien que mal depuis les années 1970 mais a été étouffé par la puissance du modèle sportif institutionnalisé. La sociologie critique a réussi cependant à semer le doute sur le progrès social par le sport auprès de certains éducateurs et de responsables politiques et institutionnels.

Aujourd'hui, des voies scientifiques interrogent la présence de valeurs intrinsèques du sport, qu'elles soient rattachées au progrès social ou au contrôle du peuple, privilégiant une perspective qui interroge le contexte de la pratique et des interactions : « *Les liens avec le capitalisme ne sont pas fusionnels, le sport est polymorphe et peut prendre des allures sans référence au record, à la performance et même à la compétition organisée et institutionnalisée. Le sport est associé le plus souvent à la pensée prométhéenne, valorisant l'efficacité, la rationalité, le chiffre, la technologie et la science, omniprésent dans les sociétés modernes*<sup>29</sup> ». Ainsi, la naissance et la diffusion du sport moderne s'est faite de manière hégémonique, reléguant au second plan d'autres activités corporelles ludiques inscrites dans des micro-territoires<sup>30</sup>. Mais sa généralisation a produit des normes et des valeurs contradictoires dont l'éthique est mise à mal par une réalité, voire une actualité, montrant un visage souvent obscur. On y voit de la tricherie, des scandales financiers, des comportements irrespectueux sur et autour des terrains, de la violence, du dopage, du chauvinisme, du nationalisme,

---

« Sport et éducation. Une histoire paradoxale », in Florence CARPENTIER (dir.), *Le sport est-il éducatif ?*, Rouen, Publications de l'université de Rouen, 2004, p. 148.

28 Jean-Marie BROHM, *Les shootés du stade*, Paris, Éditions Paris-Méditerranée, 1997, p. 31.

29 Gilles VIEILLE MARCHISET, *Le sport entre intégration et exclusion. Normes et processus de transmission en question*, Mémoire de synthèse de l'activité scientifique pour l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches, Laboratoire de sociologie et d'anthropologie, Besançon, Université de Franche-Comté, 2005, p. 42.

30 Pierre PARLEBAS, « La mise en ordre sportive », in Jean-Pierre AUGUSTIN, Jean-Paul CALLEDE (dir.), *Sport, relations sociales et action collective*, Actes du colloque des 14 et 15 octobre 1993 à Bordeaux, Talence, MSHA, 1995, p. 39 – 46.

etc. Ces contradictions sont souvent écartées au profit d'une sélection des éléments positifs du modèle sportif compétitif : égalité devant le règlement sportif et mise à l'écart des inégalités des résultats, recherche du plaisir et mise à l'écart des souffrances et des fragilités psychiques produites par la compétition, sur-valorisation de l'engagement et mise à l'écart du système d'exclusion inhérent à la compétition, etc. Ces différentes contradictions coexistent et interrogent le modèle de l'intégration par le sport. Parmi les fragilités du modèle, Marc CLEMENT évoque les difficultés de construction identitaire des jeunes pratiquants et animateurs à travers la pratique sportive. Pour l'auteur : « *la pratique sportive ne structure pas la personne. Elle est un des moyens pour que la personne vive, s'accommode à des règles extérieures, se construise dans un rapport à l'autre, connu et reconnu à la fois comme un partenaire et adversaire*<sup>31</sup> ». Nous reviendrons plus loin dans le chapitre sur les analyses produites sur l'intégration et l'insertion par le sport en montrant les avancées et les zones à explorer.

- *Les « institutions intermédiaires » : support du développement sportif*

L'expression des valeurs et normes attribuées au sport dépendra notamment du cadre formel de pratique. Les historiens du sport ont montré que, pour la France, le développement du sport est fortement corrélé avec le développement des associations<sup>32</sup>. Ces dernières sont apparues comme des cadres légitimes, reconnus et valorisés servant de support à la pratique corporelle et collective. Ainsi, si l'on s'intéresse à l'évolution du nombre de licences et du nombre de clubs agréés, on voit aisément l'attrait des individus pour les pratiques sportives en club : « *En 1949, les fédérations sportives agréées délivraient 186 7000 licences. En 2002, ce nombre était de 14 900 000. En un peu plus de cinquante ans, il a été multiplié par 8. Cette évolution correspond à un taux de croissance annuel moyen sur l'ensemble de la période de 4%. A titre d'illustration, il correspond à un doublement, en moyenne, du nombre de licences délivrées, tous les 18 ans. Sur la même période, la population française s'est accrue de 42,9%*<sup>33</sup> ». On recense en 2007, 16,3 millions de licences délivrées et 167 600 clubs affiliés à une fédération agréée<sup>34</sup>. Bien que les modes de pratique sportive

---

31 Marc CLEMENT, *Sport et insertion*, Voiron, PUS, 2000, p.10.

32 Pierre ARNAUD, Jean CAMY (dir.), *La naissance du mouvement sportif associatif en France. Sociabilités et formes de pratiques sportives*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1986.

33 Paul BOISSON, Dominique CROSNIER, « Une approche territoriale de l'évolution du nombre de licences et de clubs entre 1974 et 2002 », *STAT-INFO*, Bulletin de statistiques et d'études, Jeunesse, Sports et Vie Associative, n°06-04, avril 2006.

34 Cédric MAMARI, « Les licences et les clubs des fédérations sportives agréés en 2007 », *STAT-INFO*, Bulletin de statistiques et d'études, Jeunesse, Sports et Vie Associative, n°09-01, juin 2009.

se soient nettement diversifiées en marge ou en complémentarité du cadre associatif, les clubs apparaissent ainsi comme les supports du développement du sport en France depuis près d'un siècle.

Pour Renaud SAINSAULIEU, les « *institutions intermédiaires*<sup>35</sup> » réunissent l'ensemble des groupements professionnels, associatifs et bureaucratiques chargés, à côtés des institutions légales (ordre politique, républicain et démocratique) et normatives (éducation scolaire, familiale et religieuse), de produire de la solidarité sociale. Au-delà de la dimension d'institutionnalisation, de socialisation, de construction du lien social, les institutions intermédiaires renvoient à l'idée d'un mouvement associatif qui se positionne à la charnière entre l'État et la société civile, à l'articulation entre l'individu et la société. Elles sont en quelque sorte des médiateurs entre le système politico-institutionnel et les citoyens<sup>36</sup>. Les associations sont donc considérées comme étant relativement autonomes, s'inscrivant entre le public et le privé : « *En même temps que l'association est intermédiaire entre espaces privé et public, elle est intermédiaire entre politique et économique : ces deux dimensions coexistent dans le fait associatif, même si les associations concrètes peuvent les pondérer de manière contrastée et privilégier l'une ou l'autre*<sup>37</sup> ». De fait, les associations représentent un espace public dans la société civile. Pour Alain CAILLE, « *l'association ouvre ce que l'on pourrait appeler des espaces publics primaires reposant sur l'interconnaissance des espaces publics privés ou des espaces privés sociaux*<sup>38</sup> ». S'instaure alors une relation complexe entre ce qui renvoie au privé et ce qui est du ressort du domaine public. Les associations créent, par leurs statuts et leurs actions, un espace à la fois distinct mais aussi relié à l'espace étatique, au marché et à la sphère familiale et intime. Elles renvoient « *d'une part à l'idéal démocratique d'accès ouvert à tous et d'autre part à la médiation entre les besoins de la société et le système politique*.<sup>39</sup> » C'est à travers cette position intermédiaire que Renaud SAINSAULIEU convoque le concept de *reliance*<sup>40</sup>, processus de création du lien social entre l'individu et un acteur social collectif. L'association devient alors un entre deux avec d'un côté une société et de l'autre un individu entre

---

35 Renaud SAINSAULIEU, *Des sociétés en mouvement. La ressource des institutions intermédiaires*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001.

36 Pour Maurice AGULHON, cette fonction n'a pas toujours été valorisée. Les associations ont été suspectées, dans les premiers temps du mouvement associationniste, de disperser la société civile et de fragiliser l'État. Aujourd'hui, les associations sont considérées comme essentielles à la cohésion sociale par ce même positionnement intermédiaire. Voir Maurice AGULHON, « L'histoire sociale et les associations », *Revue de l'économie sociale*, 1988, p. 35-44.

37 Jean-Louis LAVILLE, « Les raisons d'être des associations », in Jean-Louis LAVILLE, Alain CAILLE, Philippe CHANIAL, Eric DACHEUX, Bernard EME, Serge LATOUCHE, *Association, démocratie et société civile*, Paris, La Découverte/MAUSS/CRIDA, 2001, p. 105.

38 Cité par Jean-Louis LAVILLE, Renaud SAINSAULIEU (dir.), *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997, p. 43.

39 Martine BARTHELEMY, *Associations : un nouvel âge de la participation?*, Paris, Presses de Sciences Po, 2000, p.13

40 Marcel BOLLE DE BAL, « Transaction et reliance. La rencontre de deux concepts complémentaires », in Marie-France FREYNET, Maurice BLANC, Gaston PINEAU (dir.), *Les transactions sociales aux frontières du social*, Lyon, Chronique sociale, 1998, p. 44.

lesquels la communication, la médiation permet de relier des entités différentes. En ce sens, l'association est un support d'expression des besoins sociaux et des réponses qui en sont faites.

Si l'on s'intéresse à l'histoire de l'associationnisme français, on constate avec Maurice AGULHON que le phénomène marque l'apparition d'une nouvelle forme de sociabilité. Celle-ci est marquée par des besoins de tisser des liens sociaux en marge ou en dehors de la famille et des univers professionnels. Elle s'appuie aussi sur des préoccupations d'ordre plus « sociétal », plus politique. L'activité associative est donc produite par l'objet du regroupement mais aussi par les relations interpersonnelles qu'elle permet : « [...] à quelque époque que ce soit dans une association qui marche, qui dure, qui vit, on se réunit à la fois pour l'objet propre de la réunion et aussi pour le plaisir d'y rencontrer à cette occasion des confrères avec qui on établit un certain lien de familiarité personnelle<sup>41</sup> ». C'est à travers cette double perspective que l'activité sportive associative se développe en France au début du XIX<sup>ème</sup> siècle.

Les historiens du sport ont produit de nombreuses études sur les formes de sociabilités associatives. Plusieurs « âges du sport<sup>42</sup> » associatif peuvent être repérés à travers l'évolution des formes de sociabilité.<sup>43</sup> La vie relationnelle dans les clubs sportifs de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle et du début du XX<sup>ème</sup> siècle se caractérise globalement par une fusion des individus dans le collectif. On peut qualifier cette première phase du développement du sport associatif comme la phase « holiste » où l'ensemble prime sur les entités qui le constitue. L'association sportive est, dans sa phase originelle, un collectif à forte sociabilité interne où domine un système de réglementation des interactions sociales. Elle normalise les comportements : « L'association sportive fonctionne au grand jour, selon un code qui rationalise les relations interpersonnelles et s'oppose au caractère intimiste, privé de la sociabilité domestique ou conviviale<sup>44</sup> ». Les modalités d'entrée et de sortie des membres sont fixées par des codes ou des statuts précis. Christian VIVIER explique que le système de sanction des premiers clubs sportifs s'inscrit dans la construction permanente du sentiment d'appartenance, au travers la mise en place d'une multitude de rencontres sportives et extra-sportives : « Est sujet à sanctions tout membre qui attaque la Société par la voie des tribunaux ou de la presse, qui enfreint gravement les statuts, les lois de l'honneur ou de la bienséance et qui est à l'origine de tout actes pouvant troubler l'harmonie de la société. [...] Afin de permettre à chaque sociétaire de s'exprimer et donc d'asseoir ses désirs les plus divergents, la Société Nautique propose un programme extrêmement varié : canotage, baignade, vélocipédie, exercices physiques,

---

41 Maurice AGULHON, « L'histoire sociale et les associations », *op. cit.*, p. 36.

42 Jean-Paul CALLEDE, « Approche sociologique des transformations du club sportif. Contribution à une analyse des politiques sportives », in *Les cahiers de l'université sportive d'été*, Bordeaux, MSHA, 1988, p. 55-80.

43 Clotilde TALLEU, « Être ensemble » dans les associations sportives. Contribution à une sociologie des sociabilités, Thèse de doctorat STAPS, Strasbourg, Université de Strasbourg, 2009.

44 Pierre ARNAUD, Jean CAMY (dir.), *op. cit.*, p. 175.

*musique, [...] fêtes et distractions en tous genres*<sup>45</sup> ». A cette période, le club sportif n'a pas pour but exclusif la pratique compétitive d'une discipline sportive<sup>46</sup>. Une seconde phase de développement des sociabilités sportives associatives s'étend jusqu'au années 1950 environ. Elle est marquée par la multiplication des rencontres sportives qui va modifier la fonction du club sportif comme lieu de vie collective. Les associations abandonnent progressivement leurs activités culturelles, artistiques ou de divertissement. Une forme de spécialisation de l'objet associatif marque cette période : « *Inversement, à mesure que le sport s'autonomise et place la compétition sérieuse au cœur de toutes les initiatives, après la seconde guerre mondiale surtout, la pratique monothématique dans un même groupe devient la norme*<sup>47</sup> ». Dès lors, au lendemain de la seconde guerre mondiale jusqu'à nos jours, on assiste à une diminution du rôle joué par les aspects conviviaux : « *La chaleur de la sociabilité sportive devient l'apanage des sous-groupes dans le club, notamment des équipes compétitives, les plus visibles étant les équipes premières, tandis que la « base » se structure en petits noyaux de copains beaucoup plus anonymes*<sup>48</sup> ». S'il existe encore des formes de rassemblement extra-compétitifs au sein des associations sportives, elles semblent s'inscrire sur des temporalités bien délimitées et restent en marge de l'objet du collectif.

Le collectif au sein de l'association n'a plus le même rôle et la même fonction qu'au fondement du sport associatif. Un processus d'individualisation a marqué progressivement les modes d'engagement des individus. La distinction entre « individualisme » et « individualisation » est subtile mais renvoie au processus global qui place l'individu au centre du jeu et des préoccupations où le collectif devient une ressource et non une finalité. Ce processus questionne les liens sociaux et la cohésion sociale, notamment au sein des associations sportives : « *La montée de l'individualisme met en cause les formes traditionnelles de l'adhésion associative fondée sur la fusion des individus dans un collectif qui les dépasse*<sup>49</sup> ». Pour Jacques ION, le processus d'individualisation implique une recomposition au sein des associations des rapports entre les différents « je » individuels, le « nous » représentant le collectif et le « ils » où figure un faisceau d'éléments extérieurs<sup>50</sup> : « *Là où le modèle de l'engagement affilié, militant, s'organisait autour d'un « nous » support d'une forme de sociabilité interne, ancré sur des proximités sociales et*

---

45 Christian VIVIER, *La sociabilité canotière : la société nautique de Besançon*, Paris, L'Harmattan, Coll. Espaces et Temps du sport, 1999, p. 46 et 121.

46 Ceci peut s'expliquer aussi par le faible nombre de participants licenciés. Voir à ce sujet, Thierry TERRET, « Une approche quantitative de l'évolution des formes de sociabilité en natation sportive », in *Sport, relations sociales et action collective*, Actes du colloque des 14 et 15 octobre 1993 à Bordeaux, Talence, MSHA, 1995, p. 157-162.

47 Jacques DEFRANCE, « Les pratiquants du sport », in Pierre ARNAUD (dir.), *Le sport en France*, Paris, La Documentation française, 2000, p.89.

48 Jacques DEFRANCE, *ibid.*, p. 91-92.

49 Jean-Pierre WORMS, « L'individu, défi et chance pour les associations », *Projet*, 264, 2000-2001, p. 35. cité par Clotilde TALLEU, *op. cit.*, p. 53.

50 Jacques ION, *La fin des militants ?*, Paris, Les éditions de l'Atelier, 1997.

*géographiques et conforté par la pratique en commun du même lieu de vie collective, l'engagement distancié valorise plutôt des engagements de type contractuels, ponctuels, limités dans le temps comme dans les objectifs. L'engagement affranchi poursuit ce processus ; ce dernier repose en effet sur une participation à la carte, éphémère et multiple*<sup>51</sup> ». Ces différents types d'engagement questionnent également l'exercice du pouvoir et des pratiques démocratiques dans les associations. J'y reviendrai dans la partie deux.

La perspective socio-historique nous montre que le développement du sport est intimement lié à son institutionnalisation voire à sa bureaucratisation sous une forme associative. Le sport s'est inscrit dans le paysage culturel sous l'impulsion de politiques sportives alliant progressivement l'institutionnalisation par l'association et la territorialisation<sup>52</sup>. Malgré l'évolution des modes d'engagement des individus, le club est resté, depuis plus d'un siècle, le cadre privilégié mais non exclusif de l'exercice du sport. Cette relation durable assure une reconnaissance institutionnelle aux sports et une pérennité du modèle. Celui-ci est renforcé par la structuration hiérarchique du mouvement sportif qui suit le découpage des différents échelons administratifs. Les fédérations assurent une mission de dialogue avec les ministères tandis que les clubs entretiennent des relations avec les structures locales. Entre les deux échelons, des districts, des comités départementaux et des ligues deviennent les interlocuteurs des conseils généraux et régionaux.

La relation fusionnelle entre le sport et les associations a imprimé l'identité du mouvement sportif. D'ailleurs, certains n'hésitent pas à définir le sport par le caractère institutionnalisé et son organisation. Dans les années 1970-1980, véritable âge d'or du sport associatif français, Pierre PARLEBAS définit ainsi le sport comme « *l'ensemble fini et dénombrable des situations motrices codifiées sous forme de compétition et institutionnalisées. [...] Le sport est régi par une codification compétitive. Il ne faut pas comprendre par là un vague affrontement suscitant des comportements d'émulation, mais un système de règles organisé, imposant un cadre formel à l'épreuve considérée. [...] Le sport est officialisé. De puissants appareils l'intronisent et le perpétuent. Conçu dans le creuset des instances institutionnelles dirigeantes, le sport subit fortement l'influence de celles-ci. Influences culturelles au sens large certes, mais aussi au sens précis d'influences économiques liées aux importantes ambitions du marché sportif et d'influences politiques associées à l'affirmation d'une identité, d'une gloire ou d'une idéologie nationale*<sup>53</sup> ». Tous les ingrédients sont réunis pour envisager un sport compétitif, exercé sous une forme associative, comme la forme dominante de pratique corporelle régulée par un système réglementaire porté par une structure organisationnelle hiérarchisée. Si cette définition est critiquable sur la

---

51 Clotilde TALLEUR, *op. cit.*, p. 53.

52 Jean-Paul CALLEDE, « Les politiques du sport en France », *L'Année sociologique* 2002/2, Vol. 52, p. 437-457.

53 Pierre PARLEBAS, *Éléments de sociologie du sport*, Paris, PUF, 1986, p. 55-56.

position centrale donnée au système de codification des règles du jeu et des modalités de pratiques, elle a le mérite de fixer le modèle sportif sur son socle associatif historique. Il n'en reste pas moins vrai qu'aujourd'hui, de nombreuses études montrent que le sport ne peut plus être uniquement envisagé comme une stricte activité institutionnalisée sous une forme associative. Les pratiques se sont nettement diversifiées tant dans les espaces que dans les modèles d'organisation<sup>54</sup>.

En somme, le sport associatif peut se caractériser par un système de croyances quant aux vertus des pratiques corporelles institutionnalisées. Ces croyances héritées du dogme coubertinien ont traversé le siècle dernier malgré la diversification des modes de pratique et les multiples alertes des scientifiques. Tout se passe comme si le développement des connaissances scientifiques et la généralisation des usages dans les différentes sphères de la société ne faisait que renforcer les croyances, les idéaux sur l'objet « sport ». L'association reste dans ce processus un support privilégié de diffusion du modèle, structuré par ce que William GASPARINI nomme l'*orthodoxie sportive associative* : « *L'orthodoxie sportive associative est la reconnaissance tacite de la valeur de l'éthique sportive associative et de sa culture organisationnelle (gratuité de l'activité sportive, effort et mérite, référence aux valeurs de l'olympisme, apolitisme des associations sportives, modèle du club et respect de la hiérarchie fédérale, bénévolat des dirigeants, etc.). [...] Il s'agit d'une sorte d'axiomatique « politique » et déontologique – souvent appelée « éthique sportive » - qui permet d'engendrer ou de prévoir l'infinité des jugements et des actes sportifs dans l'algorithme et ceux-là seulement*<sup>55</sup> ». En somme, lorsqu'une association a pour objet la diffusion du modèle sportif, les repères dogmatiques viendraient contraindre ou impulser des actions et le quotidien des groupes. Cette orthodoxie sportive associative serait le produit (présent) de l'histoire de la diffusion du modèle sportif français. Elle n'empêcherait pas la pluralité de sens donnés aux différentes disciplines mais tendrait, par un système d'occultation, à lisser la réalité. Autrement dit, les agents qui graviteraient dans le champ sportif local intérioriseraient une série de croyances sur le sport : bienfaits de l'exercice physique, unité du club, existence d'une moralité du bénévolat sportif, perversion du sport par les acteurs non associatifs, développement d'une catégorie dissidente avec les adhérents-consommateurs<sup>56</sup>, etc. Ainsi, quels que soient les territoires, le sport compétitif assurerait ses fonctions de divertissement éducatif et de pacificateur.

---

54 William GASPARINI propose une typologie des différentes organisations sportives : le club unisport, l'association et le groupement sportif, l'administration de l'État, l'administration territoriale, l'entreprise, les regroupements privés hors structures, in William GASPARINI, *Sociologie de l'organisation sportive*, Paris, Éditions La Découverte, Coll. « Repères », 2000, p. 20.

55 William GASPARINI, « La construction sociale de l'organisation sportive. Champ et engagement associatif », *Revue STAPS*, n° 43, 1997, p. 65.

56 William GASPARINI, « L'envers de l'institution sportive locale. L'exemple du jeu des associations sportives strasbourgeoises », *Regards Sociologiques*, Strasbourg, n° 20, 2000, p. 143-152.

Le modèle sportif associatif ne doit cependant pas être envisagé comme une unité, un bloc homogène. Il se décline au sein de chaque organisation fédérale, de chaque discipline, de chaque territoire et de chaque club. Si les références aux valeurs de l'olympisme sont partagées, on attribue également à chaque discipline sportive des spécificités propres autour d'un second système de croyances et de valeurs. Cette distinction permet une différenciation des sports entre eux. En somme, un modèle sportif associatif s'est forgé historiquement à partir des bases fondatrices de Pierre DE COUBERTIN et s'est enraciné sur les territoires via les disciplines sportives. Bien que le modèle ait traversé des perturbations et que les pratiques sportives se soient diversifiées<sup>57</sup> notamment en dehors des institutions, le club reste à ce jour un support privilégié du développement sportif. Une orthodoxie sportive associative se transmet de générations de sportifs en générations de sportifs depuis plus d'un siècle. Elle révèle la puissance de l'institution sportive, la croyance en ses valeurs intrinsèques.

---

<sup>57</sup> Patrick MIGNON, Guy TRUCHOT, *Les pratiques sportives en France. Résultats de l'enquête menée en 2000 par le Ministère des Sports et l'Institut National du Sport et de l'Education Physique*, Paris, Ministère des Sports et INSEP, 2002.

## 2. Au delà du sport associatif dans les quartiers populaires

Depuis les années 1970, la France connaît une transformation sociale, organisationnelle et structurelle d'ampleur qui affecte par ricochets le développement du sport associatif. Après la naissance de l'Etat-providence dans la première moitié du XXème siècle et au lendemain de la seconde guerre mondiale, on assiste à son ébranlement voire à sa crise<sup>58</sup>. L'État-providence s'est développé sur la base d'un système assurantiel couvrant les principaux risques de l'existence (maladie, chômage, retraite, etc.) à travers des mécanismes bureaucratiques complexes et fortement institutionnalisés. Ce processus n'est pas sans conséquences sur la société civile et sur les institutions intermédiaires. Pour Jean-Marie FECTEAU, le développement de l'Etat-providence a réorganisé les relations entre les associations et l'État, et notamment a entraîné le délitement des capacités de mobilisation de l'État-citoyen<sup>59</sup>. Quand la crise de la société salariale vient ébranler les mécanismes de la solidarité étatique à partir des années 1970, c'est l'ensemble du lien social qui se trouve menacé : « *Si l'État social se retire, c'est le lien social lui-même qui risque de se déliter. L'individu se retrouve alors en prise directe avec la logique de la société salariale livrée à elle-même qui a dissous, avec les solidarités concrètes, les grands acteurs collectifs dont l'antagonisme cimentait la société*<sup>60</sup> ». Cette crise de l'État-providence est palpable dans la plupart des couches sociales de la société française. Elle prend cependant un caractère particulier sur des territoires où se cumulent les difficultés sociales : les quartiers populaires. A partir des années 1980, ces derniers vont devenir une cible privilégiée pour une action publique en pleine mutation. Dans ce contexte, et à partir de cette période, les associations vont être progressivement convoquées pour pallier aux dysfonctionnements multiples liées à la crise sociale : « *Il faut en effet attendre la fin des années 70 (Rapport Guichard, Rapport Delmon) pour voir [...] les pouvoirs publics dans leur immense majorité clamer les vertus de la vie associative*<sup>61</sup> ». Dans ce contexte de mobilisation des forces en présence sur les territoires, la gouvernance des politiques publiques est remise en question. L'État devient dans ce contexte un animateur<sup>62</sup> de la société civile tandis que les pouvoirs publics vont déléguer certaines missions aux associations, générant une forme d'instrumentalisation des associations<sup>63</sup>.

---

58 Pierre ROSANVALLON, *La crise de l'État-providence*, Paris, Seuil, coll. Points, 1981.

59 Jean-Marie FECTEAU, « Généalogies de l'État-providence », *Lien social et Politiques – RIAC*, 33, 1995, p. 5-8.

60 Robert CASTEL, *La métamorphose de la question sociale*, Paris, Fayard, 1995, p. 396.

61 Jacques ION (dir.), *L'engagement au pluriel*, Saint-Etienne, Presses Universitaires de Saint-Etienne, coll. Sociologie matières à penser, 2001, p. 32.

62 Jacques DONZELOT, Philippe ESTEBE, *L'État animateur. Essai sur la politique de la ville*, Paris, Éditions Esprit, 1994.

63 Martine BARTHELEMY, *op. cit.*

Les quartiers populaires vont devenir les quartiers prioritaires d'une action publique où la société civile sera considérée progressivement comme une ressource, un appui, un relais pour la (re)création du lien social. Par son capital confiance, le sport associatif sera évidemment convié, mais la rencontre avec les quartiers populaires questionnera le modèle sportif associatif.

- Les paradoxes du quartier

Avant d'aller plus loin sur la rencontre entre le sport et les quartiers populaires, il faut présenter plus en détails ce que sont ces territoires *dont on parle*<sup>64</sup> et comment s'est construite cette catégorie de pensée et d'action publique. Le territoire se définit comme « *une appropriation à la fois économique, idéologique et politique (sociale donc) de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-même, de leur histoire*<sup>65</sup> .» Par métaphore, le territoire est un mille-feuilles chargé d'éléments subjectifs et objectifs, d'imaginaire et de réalité. Il est avant tout construit par l'homme à partir d'une réalité physique qui le précède et d'une projection dans l'avenir qui le transcende. En ce sens, à partir des éléments physiques et géographiques, le territoire se définit en partie par la charge symbolique qu'il applique sur les individus et les collectifs. Le territoire est un lieu de pouvoir dont un des enjeux principaux est son occupation et son exploitation. En somme, le territoire est juridique, naturel et culturel . Il possède des frontières et des limites. Il est investi en permanence ou temporairement par des individus ou des groupes. Le territoire constitue alors un objet d'étude complexe qui nécessite de dépasser les cloisonnements disciplinaires. Si les géographes lui ont donné un sens légitime, l'objet est pluridisciplinaire<sup>66</sup>.

Aujourd'hui, le quartier, comme espace social et politique urbanisé, se voit questionné par les différentes formes de mobilité<sup>67</sup>, l'activité des réseaux d'interconnaissance, de l'information, des transports, etc. Le territoire n'est figé ni dans l'espace ni dans le temps. C'est une entité complexe : « *De toute évidence, la mobilité et la métropolisation contribuent à reconfigurer l'espace urbain par la création de nouvelles centralités, la transformation du rapport espace/temps, la constitution*

---

64 Col., *En marge de la ville, au cœur des sociétés : ces quartiers dont on parle*, Paris, Éditions de l'Aube, Coll. Monde en cours, 1997.

65 Guy DI MEO (dir.), *Les territoires du quotidien*, Paris, L'Harmattan, coll. Géographie sociale, 1997, p. 40.

66 Pour Yves GRAFMEYER, le quartier n'est pas un objet sociologique mais une échelle d'analyse : « *Le quartier ne représente pas pour la sociologie un concept, ni même peut-être un objet à proprement parlé* », in Yves GRAFMEYER, « Le quartier des sociologues », in Jean-Yves AUTHIER, Marie-Hélène BACQUE, France GUERIN-PACE (dir.), *Le quartier. Enjeux scientifiques, actions politiques et pratiques sociales*, Paris, La Découverte, Coll. Recherches, 2007, p. 21.

67 Jean VIARD, *Éloge de la mobilité. Essai sur le capitale temps libre et la valeur travail*, Paris, Éditions de l'Aube, Coll. Monde en cours, 2006.

*de nouvelles entités de quartier qui allient ancrage et mobilité. Les individus qui vivent dans un quartier, ou qui simplement le pratiquent, s'inscrivent dans des réseaux de relations sociales plus ou moins territorialisées qui débordent largement l'échelle du quartier<sup>68</sup> ». En ce sens, le quartier ne se réduit pas à l'occupation de l'espace par une catégorie de la population mais renvoie à la dynamique de mobilité et la vie en réseau.*

Qu'en est-il des territoires que l'on nomme les quartiers populaires ? Comment les appréhender ? Cette question mériterait un travail plus approfondi, plusieurs éléments peuvent néanmoins être avancés. Il s'agit avant tout de rechercher la nomination la plus exacte, la plus précise, la plus cohérente avec l'objet d'étude. En fonction des époques et des interlocuteurs, ces quartiers sont tour à tour « populaires », « chauds », « difficiles », « sensibles », « conventionnés », « prioritaires ». Ils sont des « banlieues », des « cités », etc. On sait que la manière dont on définit un objet contribue à le faire exister. Cette opération de désignation n'est jamais dénuée d'enjeux politiques et scientifiques : *« Dans la lutte symbolique pour la production du sens commun ou, plus précisément, pour le monopole de la nomination légitime comme imposition officielle – c'est-à-dire explicite et publique – de la vision légitime du monde social, les agents engagent le capital symbolique qu'ils ont acquis dans les luttes antérieures et notamment tout le pouvoir qu'ils possèdent sur les taxinomies instituées, inscrites dans les consciences ou dans l'objectivité, comme les titres<sup>69</sup> »*. La terminologie du territoire étudié est donc inscrite dans une histoire sociale, une histoire politique de niveau locale et nationale et dans une histoire économique. Parler de « quartier populaire » a donc une signification particulière. J'ai choisi cette dénomination, quelque peu désuète et certainement nostalgique, par élimination des autres intitulés. Les banlieues sont des zones périphériques urbanisées autour d'une grande ville. Depuis 1996, elles sont rattachées à l'appellation « Zones Urbaines Sensibles » (ZUS). Elles donnent un sens médiatique, politique et géographique (en marge des villes, dans la couronne) à ces territoires. Hors, les banlieues ne renvoient pas unilatéralement à l'exclusion sociale et aux classes populaires. Les banlieues sont multiples tant par leurs activités que par leurs compositions<sup>70</sup>. L'appellation « cité » est proche de celle de « banlieue » et se retrouve faussée par son sens historique et médiatique.

De fait, j'ai choisi le terme de « quartier populaire » pour identifier les espaces de développement des clubs sportifs et pour fixer une distance par rapport au sens médiatique de ces territoires. Avec Marie-Hélène BACQUET et Yves SINTOMER, on peut malgré tout se questionner sur le qualificatif « populaire » donné aux quartiers<sup>71</sup>. En effet, l'effritement des cultures ouvrières,

68 Col., *En marge de la ville, au cœur des sociétés : ces quartiers dont on parle*, op. cit., p. 11

69 Pierre BOURDIEU, « Espace social et genèse des « classes » », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 52-53, 1984, p. 7.

70 Michel PINCON, Monique PINCON-CHARLOT, *Les ghettos du gotha*, Paris, Seuil, 2007.

71 Marie-Hélène BACQUET, Yves SINTOMER, « Peut-on encore parler de quartiers populaires? », *Espaces et*

la montée de l'individualisme, les effets des politiques de mixité sociale, le développement des mobilités et des réseaux perturbent une vision trop englobante du terme populaire. Cependant, des éléments socio-économiques renvoient à une forme d'homogénéité sociale territorialisée<sup>72</sup> : « *La montée du chômage, le repli sur le quartier, l'avènement d'une arrivée de populations immigrées précarisées, l'émergence d'une petite classe moyenne à faibles revenus dans les banlieues renforce au contraire le caractère populaire des ces quartiers*<sup>73</sup> ». La nomination de quartier populaire me paraît le mieux qualifier ces territoires sur-investis de représentations négatives, de projections identitaires et de politiques publiques territorialisés.

La construction de ces quartiers « *dont on parle* » revêt enfin un caractère scientifique non négligeable. Les travaux de Sylvie TISSOT montrent que les quartiers dits « sensibles » sont une catégorie de pensée et d'action politique résultant d'une rencontre entre une sociologie urbaine et le champ politique à partir des années 1980<sup>74</sup>. Elle démontre notamment comment, entre autres, le taux d'immigration et/ou d'étrangers a été construit progressivement au fil des études et des postulats des chercheurs comme critère de sensibilité des territoires urbains et comment « *à travers ces indicateurs standardisés, des problématiques désormais communes s'imposent*<sup>75</sup> ». La catégorie de pensée et d'action politique s'appuie sur un double processus de construction. Le premier est l'institutionnalisation de la politique de la ville au sein de l'Administration. Avant même les premières émeutes de Vaulx-en-Velin, la gauche au pouvoir va mettre en place une administration nouvelle qui a pour ambition de réformer l'Etat-social par la mobilisation d'une multitude d'acteurs territoriaux. La Commission Nationale du Développement Social des Quartiers (CNDSQ) à partir de 1982 puis la Délégation Interministérielle à la Ville (DIV) à partir de 1988 va devenir une administration originale, regroupant en son sein, différents ministères ayant un rôle à jouer au sein de ces quartiers. En quête d'une légitimité au sein de l'Administration, cette approche « expérimentale » de l'action politique ne se limite pas à l'univers politique ou administratif mais s'ouvre sur d'autres univers sociaux : intellectuels, chercheurs, statisticiens, consultants et experts. Ainsi, le second processus est donc porté par ces acteurs venus d'horizons divers qui vont définir et légitimer ces catégories de pensée et d'action : « *Ces derniers (acteurs cités précédemment) ne sont pas seulement chargés d'appliquer une politique publique ou d'apporter l'éclairage de leur connaissances, mais ils contribuent directement, en collaboration avec les administrations*

---

*sociétés*, 108-109, 2002, p. 29-44.

72 Voir l'Observatoire National des Zones Urbaines Sensibles (ONZUS), notamment les rapports annuels de 2007 à 2010.

73 William GASPARINI, Gilles VIEILLE MARCHISET, *op. cit.*, p. 47.

74 Sylvie TISSOT, « Identifier ou décrire les quartiers sensibles ? Recours aux indicateurs statistiques dans la Politique de la Ville », *Genèses*, n° 54, mars 2004, p. 90-111.

75 *Ibid.*, p. 103.

centrales ou les collectivités locales, à la construction de la catégorie de « quartier sensible » et à la réforme qu'elle engage<sup>76</sup> ». Le réseau des chercheurs sollicités se retrouve réuni notamment au sein du Centre d'Analyse et D'Intervention Sociologique (CADIS) et de son fondateur Alain TOURAINE, et de la revue Esprit. L'intervention sociologique<sup>77</sup>, véritable innovation dans l'univers de la recherche en sciences sociales, séduira les élus de la nouvelle gauche<sup>78</sup>. Cette proximité entre chercheurs et responsables administratifs et politiques va créer des opportunités de recherche pour bon nombre de sociologues. Les quartiers sensibles vont permettre au CADIS de renouveler les analyses de la ségrégation urbaine et des travaux fondateurs d'Alain TOURAINE par la construction d'un nouvel objet scientifique : « les jeunes des banlieues » : « *Dans cette perspective, la disparition supposée des conflits de classe laisserait la place à une société marquée par l'isolement croissant de territoires en proie à l'anomie, au délitement du lien social, à la galère et à la violence gratuite*<sup>79</sup> ». La revue Esprit a donc permis la diffusion des travaux des chercheurs appliqués aux terrains politiques, réappropriables par l'administration, tout en permettant la reconnaissance d'une nouvelle approche scientifique.

Il résulte de cette rencontre une vision homogénéisante du territoire et de sa population à travers un discours misérabiliste qui s'est imposé dans les différentes strates de la société. Les scientifiques ont participé à ce processus d'étiquetage, pourtant éclairés par les théories inter actionnistes. La recherche d'indicateurs objectifs de quantification des difficultés sociales des habitants de ces territoires, impulsés par les experts et les chercheurs, a façonné le jugement social qui concourt largement au processus de constitution et de désignation sociale de ces quartiers comme « sensibles », voire « déviants ». Cet étiquetage n'est pas nouveau et s'inscrit dans une tradition scientifique<sup>80</sup>. Dès lors, à partir des années 1980, une nouvelle orientation est donnée aux travaux sociologiques. On y analyse notamment le processus de ghettoisation.

Le terme de ghetto « *fascine autant qu'il dérange ; la peur qu'il suscite s'exerce sur le sensible et, comme tel, elle constitue un argument publicitaire de premier choix*<sup>81</sup>. » Comme le rappelle Cyprien AVENEL, le ghetto connaît une histoire qui « *devrait inciter à un usage pour le*

76 Sylvie TISSOT, *L'État et les quartiers. Genèse d'une catégorie de l'action publique*, Paris, Seuil, Coll. Liber, 2007, p. 51.

77 L'intervention sociologique est selon Alain TOURAINE : « *une méthode qui a été conçue pour l'étude des mouvements sociaux et les conduites qui s'y réfèrent* ». Elle suppose la confrontation entre sociologues et groupes de militants, lesquels sont engagé, avec l'aide des premiers, dans une auto-analyse. Ce groupe constitué artificiellement permet de témoigner de son rapport aux mouvements sociaux. Alain TOURAINE (dir.), *Mouvements sociaux aujourd'hui, acteurs et analystes*, Paris, Éditions ouvrières, 1982, p. 14.

78 Gilles VIEILLE MARCHISET, « La politique de la ville : les enjeux d'une action publique conjointe », *Revue Interrogations*, n°4, 2007.

79 Sylvie TISSOT, *L'État et les quartiers. Genèse d'une catégorie de l'action publique*, op. cit., p. 52.

80 Louis CHEVALIER, *Classes laborieuses et classes dangereuses pendant la première moitié du XIXe siècle*, Paris, Plon, 1958.

81 Henri VIEILLARD-BARON, *Les banlieues françaises ou le ghetto impossible ?*, Paris, Éditions de l'Aube, 1994, p. 28.

moins circonspect [...] (dans la mesure où le terme) vient du vénitien *gietto* désignant le quartier juif de Venise qui fut transformé en espace d'assignation à résidence par décret en 1516. Le ghetto est donc imposé par la loi à une catégorie de population<sup>82</sup> ». Plus proche de notre époque, le ghetto de Varsovie a vu la concentration du peuple juif. Cette expérience historique a défini le ghetto comme un lieu ethniquement homogène d'exclusion sociale et économique, associé « à l'humiliation, à la violence et à la déshumanisation<sup>83</sup> ». On peut alors se demander comment cette désignation touche les quartiers populaires français ? La comparaison et/ou la métaphore est-elle envisageable ? N'est-elle pas caricaturale ?

Après avoir parlé de quartiers d'exil<sup>84</sup> et d'anti-ghetto à la fin des années 1980<sup>85</sup>, Didier LAPEYRONNIE évoque le ghetto urbain comme une construction interne et positive d'une organisation sociale propre qui permet à la population de faire face aux difficultés sociales et d'affronter les blessures infligées par la société : « *il (le ghetto urbain) est un territoire urbain à part dans lequel la population, ou tout au moins une partie, a élaboré un mode de vie particulier, un contre-monde spécifique qui le protège collectivement de la société extérieure<sup>86</sup>* ». Le ghetto urbain serait également construit extérieurement comme le produit de la ségrégation raciale, de la pauvreté, de la relégation sociale. Cette vision des quartiers populaires fait débat au sein de la communauté scientifique, notamment lorsque l'on envisage une comparaison avec le ghetto noir étasunien. La question ethnique et la question sociale sont traitées de manière différentes dans les deux pays. Le processus d'assimilation de « l'homme marginal » aux Etats-Unis ne correspond pas aux mécanismes d'intégration à la française<sup>87</sup>. Pour Loïc WACQUANT, « *la comparaison des indicateurs d'exclusion entre la cité des 4000 logements de la Courneuve et les quartiers noirs du South Side de Chicago révèle deux configurations situées à une échelle d'intensité totalement distincte. En définitive, il n'y a pas seulement une différence de degré mais une différence de nature<sup>88</sup>* » entre la situation française et étasunienne. Malgré cela, Jacques DONZELOT *et alii*<sup>89</sup>

---

82 Cyprien AVENEL, *Sociologie des « quartiers sensibles »*, Paris, Armand Colin, Coll. 128 Sociologie, 2004, p. 32-34.

83 Henri VIEILLARD-BARON, *op. cit.*, p. 40.

84 François DUBET, Didier LAPEYRONNIE, *Les quartiers d'exil*, Paris, Seuil, 1992.

85 « *Dans les années 1980, les banlieues françaises ne pouvaient être considérées comme des ghettos en raison de leur mixité sociale, du mélange sur un même territoire de populations « blanches » et issues de l'immigration mais aussi en raison de l'absence d'organisation propre* », in Didier LAPEYRONNIE, *Ghetto urbain. Ségrégation, violence, pauvreté en France aujourd'hui*, Paris, Éditions Robert Laffont, Coll. Le monde comme il va, 2008, p. 12.

86 Didier LAPEYRONNIE, *ibid.*, p. 11.

87 Cyprien AVENEL, *op. cit.*

88 Loïc WACQUANT, « Banlieues françaises et ghetto américain. De l'amalgame à la comparaison », *French politics and society*, vol. 10 (4), 1992, p. 81-103, cité par Sabrina SINIGAGLIA-AMADIO, *Une approche sociologique du travail associatif dans les quartiers dits sensibles. De l'expérience à l'expertise*, Metz, Thèse de doctorat en sociologie, Université Paul Verlaine, 2007, p. 73

89 Jacques DONZELOT, Catherine MEVEL, Anne WYVEKENS, *Faire société. La politique de la ville aux états-unis et en France*, Paris, Seuil, Coll. La couleur des idées, 2003.

montrent que la comparaison est envisageable dans la mesure où dans les deux pays, il existe un ensemble de politiques et de dispositifs spécifiques qui traitent ces quartiers appuyés par la problématique des conflits ethniques qui prennent de plus de plus de place dans l'espace public français.

Ne faut-il pas mieux parler de ghettoïsation des quartiers populaires français ? Autrement dit, peut-on envisager la fermeture progressive de ces territoires dans le but de mieux contrôler une population urbaine jugée dangereuse<sup>90</sup> ? Avec Loïc WACQUANT, s'il y a bien un processus d'assignation à résidence, une ségrégation résidentielle, une paupérisation économique, une concentration des immigrés ou des étrangers, un enclavement physique, une dégradation du bâti, une violence criminelle, etc. nous ne pouvons évoquer l'idée d'un ghetto ou d'un processus de ghettoïsation des quartiers populaires français dans la mesure où l'éthnicisation des problèmes sociaux est spécifique au contexte français<sup>91</sup>.

Dans une conception différente, une poignée de chercheurs s'intéresse au contraire aux liens entre les quartiers populaires avec le reste de la ville. Bien qu'étant toujours appréhendés comme des espaces de relégation, les quartiers populaires seraient une source d'*énergie positive*<sup>92</sup>, capables de régénérer les cultures juvéniles et d'impulser de nouveaux engagements politiques<sup>93</sup>. Si cette approche revêt une dimension incantatoire et militante, elle a malgré tout le mérite d'envisager le territoire et les individus comme étant capables d'innovation, de créativité. Les quartiers sont envisagés comme une ressource pour l'ensemble de la société française : « *Mon parti pris, on l'aura compris, est d'admettre que la société des cités de banlieue est forte d'une richesse propre, qu'elle dispose de ressources originales, qu'elle peut contribuer à la richesse globale du pays par l'investissement de ses ressources, l'apport de ses talents et qualités spécifiques, de son histoire à elle, de ses savoir-faire propres, et même de l'acuité particulière du regard que lui donne sa posture. [...] Il s'agit en effet d'une collectivité particulière et dont la mise à l'écart a développé l'originalité.*<sup>94</sup> ». Selon l'auteur, la spécificité de la culture des cités est sa dimension critique, transgressive et créative qui régénère l'ensemble de la société. Cependant, cette spécificité manque

---

90 Loïc WACQUANT définit le ghetto comme « *une constellation sociospatiale bornée, racialement et/ou culturellement uniforme, fondée sur la relégation forcée d'une population stigmatisée – telle que les juifs dans l'Europe de la Renaissance et les Afro-américains dans les États-unis de l'ère fordiste – dans un territoire réservé, territoire au sein duquel une population développe un ensemble d'institutions propres qui opèrent à la fois comme un substitut fonctionnel et comme un tampon protecteur de la société environnante* », Loïc WACQUANT, *Parias urbains. Ghetto – banlieues – État*, Paris, La Découverte, (2005) 2006, p. 54.

91 Michel KOKOREFF, « Ghetto et marginalité urbaine. Lectures croisées de Didier Lapeyronnie et Loïc Wacquant », *Revue française de sociologie*, 2009/3, vol.50, p. 553-572.

92 Marc HATZFELD, *La culture des cités. Une énergie positive*, Paris, Éditions Autrement, Coll. Autrement Frontière, 2006.

93 Michel KOKOREFF, *La force des quartiers. De la délinquance à l'engagement politique*, Paris, Éditions Payot et Rivages, 2003.

94 Marc HATZFELD, *op. cit.* p. 7.

de reconnaissance vis-à-vis des institutions légitimes. Michel KOKOREFF montre que « *les quartiers dont on parle ne sont ni des « cités-ghettos » en proie à la désorganisation et à l'aliénation sociales, ni des « zones de non-droit », où l'exaction serait devenue la norme.*<sup>95</sup> » On y retrouverait davantage « *une capacité de résistance et un potentiel de changement qui fait la force des quartiers – généralement ignorée des diagnostics et des plans d'action.*<sup>96</sup> » L'expression de ce potentiel semble être bridé, notamment pour les plus jeunes, par l'effet de ce que Robert Castel nomme le « *déficit de place*<sup>97</sup> ».

Cette seconde perspective est séduisante car elle offre une rupture avec la vision misérabiliste des quartiers. Elle conserve cependant une vision homogénéisante où la diversité serait source de solutions et d'innovations sociales<sup>98</sup>, où les vertus intrinsèques de la tradition populaire et l'exotisme ethnique offrirait un potentiel de progrès social *a priori*. De plus, elle souffre d'un manque de démonstration et d'une rigueur scientifique tout en ouvrant des perspectives nouvelles, des hypothèses non explorées. Enfin, elle conserve l'image selon laquelle les quartiers populaires seraient une entité « a part » dans la société.

Dans le cadre de ma thèse, je souhaite approfondir et questionner le paradoxe entre le quartier-ghetto et le quartier-ressource où le sport serait un indicateur, un révélateur. Le quartier sera alors **une échelle d'analyse du développement du sport associatif, une unité d'observation plus qu'un concept ou un objet spécifique**. Il sera un segment de mon objet d'étude qui influencera, infléchira, contraindra la créativité dans les activités associatives. La sociologie urbaine viendra éclairer mes données de terrain notamment en décryptant les logiques spatiales des projets et des représentations des acteurs associatifs. Je ferai référence au traitement médiatique, social et politique des territoires en question en évoquant les dispositifs et les effets des dispositifs sur les activités associatives. Du côté sportif, une construction et une désignation du quartier seront également produites, et permettra d'identifier les processus constitutifs de la catégorie de l'action publique.

---

95 Michel KOKOREFF, *op. cit.* p. 324.

96 *Ibid.*, p. 325.

97 « *La précarisation de l'emploi et la montée du chômage de masse sont sans doute la manifestation d'un déficit de places occupables dans la structure sociale, si l'on entend par « places » des positions auxquelles sont associées une utilité sociale et une reconnaissance publique* », Robert CASTEL, *Les métamorphoses de la questions sociale*, Paris, Fayard, 1995, p. 412.

98 Je présenterais le concept d'innovation sociale dans le chapitre 3.

- La diversité des pratiques sportives dans les quartiers populaires

Dans la continuité des travaux classiques en sociologie urbaine s'intéressant aux quartiers populaires<sup>99</sup>, William GASPARINI et Gilles VIEILLE MARCHISET ont montré que le sport sur ces territoires pouvait être saisi à partir de la rencontre entre des pratiques sociales multiples et des politiques publiques territorialisées. Ces deux « forces » structurent alors le sport dans ces espaces. Il en ressort une spécificité, une coloration particulière du sport en quartier où pratiques sociales et politiques publiques territorialisées se complètent, s'opposent, s'influencent. La réalité des pratiques sportives dans les quartiers populaires se veut donc multiple. Elle dépasse et complexifie la vision homogénéisante produite notamment par les médias et les discours politiques. On retrouve, au cœur des idées reçues, la désertion des clubs sportifs et la recrudescence des pratiques libres de rue. A partir des enquêtes nationales ou locales disponibles, la réalité analysée scientifiquement se veut autre : « *la réalité du sport dans les banlieues met en exergue la relative implication associative et nuance la place des sports dits « de rue » dans ces quartiers*<sup>100</sup> ».

Il est cependant difficile à l'heure actuelle d'avoir une représentation précise de la réalité sportive dans les quartiers populaires. Les données quantitatives sur la participation sportive font défaut. Les difficultés méthodologiques, le coût financier, les variations du zonage de la politique de la ville, les différentes modalités de pratique ou encore les précautions à prendre sur les origines ethniques et culturelles des individus freinent la mise en œuvre d'un observatoire de la pratique sportive dans les quartiers populaires. Seules quelques tentatives d'études statistiques locales et au sein de certaines fédérations sportives peuvent apporter quelques données dont les précautions méthodologiques font parfois défauts. D'une manière générale, de profondes inégalités semblent persister quant à l'accès à l'offre sportive malgré les efforts fait de démocratisation des pratiques via un faisceau de dispositifs. Cette disparité semble être davantage présente chez les filles. En effet, si 51 % des filles pratiquent le sport en France, seulement 32 % le font en Zones d'Education Prioritaire (ZEP)<sup>101</sup>.

---

99 Jean-Yves AUTHIER, Marie-Hélène BACQUE, France GUERIN-PACE (dir.), *op. cit.*

100 William GASPARINI, Gilles VIEILLE MARCHISET, *op. cit.*, p. 10.

101 Col., « La pratique sportive des jeunes filles et des femmes dans les quartiers urbains sensibles », *Rapport Femmes et sports*, 2004, p. 17-27.

Tableau n°1

**« Comparaison du taux des pratiques sportives féminines en ZEP par rapport à la moyenne nationale »**

*A la question : En dehors du cadre scolaire ou professionnel, au cours des douze derniers mois, avez-vous pratiqué, alors que vous n'y étiez pas obligé, les activités suivantes?*

En %	ZUS	Moyenne nationale
Faire du sport, pratiquer une activité physique	32,60%	42,30%
Faire de la marche, des randonnées	36,80%	48,80%
Allez à la pêche ou à la chasse	9,40%	10,30%
Aucune activité culturelle ou sportive	0,70%	0,30%

*Source : INSEE, Ministère de la Culture, 2004.<sup>102</sup>*

Comme pour la reste de la ville, les pratiques sportives dans les quartiers populaires sont multiples dans leurs finalités, dans leurs localisations, dans leurs organisations. Il serait réducteur d'évoquer le sport de quartier uniquement sous sa forme informelle (de rue), comme aiment le faire parfois certains médias. Inversement, il serait inexacte de dire que seul le sport associatif permettrait d'identifier dans sa globalité la réalité sportive sur ces territoires. Dans les quartiers populaires, le modèle sportif associatif n'est pas hégémonique. Il doit composer avec des pratiques libres, informelles, spontanées.

Les sports auto-organisés ou autonomes se déroulent en dehors des institutions sportives traditionnelles, de type fédéral. Bien que certains créent des associations pour bénéficier régulièrement de lieux de pratiques ou d'aides financières, les sports auto-organisés sont généralement visibles par les habitants car exercés sur des espaces publics partagés par des non-pratiquants ou sur des espaces spécifiques mais ouverts, en accès libre : *« Ils (les sports auto-organisés) se caractérisent comme des activités physiques, ludiques et/ou sportives dans des espaces ouverts, de plein air et de libre accès, pendant les temps libres, dans une optique hédonistique et ludique. Deux catégories peuvent être différenciées en référence aux lieux de pratique. D'une part, celles qui utilisent la rue, les places, le mobilier urbain comme terrain de jeu : [...] roller, skate, BMX, hip-hop, moto et la course à pied ordinaire des centres urbains. Cette catégorie s'inscrit dans une logique déambulatoire, qui réapproprie la ville en lui donnant un sens ludique. D'autre part, celles qui nécessitent des lieux aménagés, équipés de panneaux ou de buts à proximité des habitations, au cœur de la ville : le plus souvent s'y pratiquent des versions*

<sup>102</sup>Présenté par William GASPARI, Gilles VIEILLE MARCHISET, *op. cit.*

*simplifiées des sports collectifs traditionnels (football, basket), mais également certaines modalités*<sup>103</sup> ». Ces différentes modalités de pratiques juvéniles<sup>104</sup>, se distinguent des pratiques sportives compétitives traditionnelles sur plusieurs points. Tout d'abord, le rapport au territoire montre des différences entre les activités codifiées et institutionnalisées et les pratiques libres. Les sportifs auto-organisés détournent l'usage premier des lieux qu'ils investissent alors que les sports traditionnels exploitent un équipement construit à cet effet. Pour ce qui est des espaces sportifs en libre accès (Skateparc, city stade, etc.), l'usage se veut toujours le même mais chaque occasion de jouer permet de « réinventer le lieu » par une nouvelle occasion de l'investir. La seconde différence se situe dans l'organisation même des pratiques. Au sein du club, le calendrier et les horaires, le caractère immuable des règles, la régulation par l'arbitrage du jeu, etc. dictent l'organisation de la pratique au moment des entraînements et des matchs. Inversement, les sports auto-organisés permettent une négociation des règles, un réajustement des codes de conduite, de vivre des situations motrices inattendues : « *ces pratiques sportives originales apparaissent comme une forme d'autoresponsabilisation obéissant le plus souvent à des règles plus strictes que celles régissant l'activité sportive traditionnelle*<sup>105</sup> ». Une des différences fondamentales se situe donc dans la conscience réglementaire que permet telle ou telle modalité de pratique<sup>106</sup>.

Il serait possible de multiplier les points de comparaison entre ces deux modalités de pratique mais ce n'est pas mon propos. Envisager cette tension permet d'appréhender la représentation et les relations qui existent entre les sports compétitifs associatifs et les modalités de pratique informelle au sein des quartiers populaires. Au regard des connaissances actuelles, notamment à partir de monographies, les sportifs auto-organisés entretiennent une relation de proximité, de connaissance avec l'univers institutionnalisé. Le choix de pratiquer hors clubs peut être un complément à la pratique en club, notamment par l'expression de l'individualité ou par la recherche de sociabilités de proximité. Inversement, « *le désir de progrès et d'acquisition technique amène l'adolescent à se rapprocher du club*<sup>107</sup> ». Malgré cette complémentarité, des formes de déception justifie la désertion de certains clubs sportifs, notamment à l'adolescence. Le formatage, les contraintes organisationnelles, les rapports intergénérationnels et/ou hiérarchiques conflictuels,

---

103 *Ibid.* p. 81.

104 Les pratiquants sont essentiellement des jeunes.

105 Jean-Charles BASSON, Andy SMITH, « La socialisation par le sport : revers et contre-pied. Les représentations sociales du sport de rue », *Les Annales de la recherche urbaine*, n° 79, 1998, p. 35.

106 Pour Nathalie PANTALEON et Thierry LONG, le contexte auto-organisé permet de développer une conscience réglementaire plus avancée que le contexte institutionnalisé. Dans les sports institutionnalisés, le rapport à l'arbitre qui a les pleins pouvoirs et les injonctions de l'entraîneur induit un rapport docile au règlement, une sorte d'infantilisation. Dans les sports auto-organisés, la morale est le support de la conscience réglementaire et la transgression perd son sens du fait de l'auto-détermination des règles par les joueurs. Thierry LONG, Nathalie PANTALEON, « Étude des relations entre conscience réglementaire et contextes de pratique sportive auprès des adolescents sportifs », *STAPS* 2007/1, n° 75, p. 43-58.

107 William GASPARINI, Gilles VIEILLE MARCHISET, *op. cit.*, p. 93.

etc. poussent à la mise à distance du système fédéral traditionnel. Certains cumulent les deux modes de pratique et se situent aux interstices de plusieurs groupes d'appartenances. Ainsi, les sportifs de rue peuvent être perçus comme des individus ayant eu ou ayant encore une relation avec le système fédéral : « *il est important de souligner que, contrairement à l'image répandue, les sportifs de rue apparaissent plus comme des sportifs déçus, ayant abandonné le système traditionnel qui n'a pas su les séduire ou les retenir que comme des sportifs de refus inaptés à la pratique collective organisée* <sup>108</sup> ».

En somme, le sport dans les quartiers populaires se conjugue au pluriel. Les pratiques hors institutions doivent être envisagées dans leur rapport à l'urbain, à la ville ou aux territoires au sens large et moins dans leurs rapports spécifiques aux stricts quartiers populaires. Les pratiques libres et les pratiques associatives entretiennent de subtiles rapports d'opposition et de complémentarité. Dire que le modèle sportif traditionnel serait ébranlé par le développement d'une contre-culture, d'un contre-modèle sportif<sup>109</sup> depuis la fin des années 1970 se justifie certainement. Mais le modèle reste attractif et solidement ancré dans les représentations<sup>110</sup>. Cette réalité me permet d'envisager le club sportif dans ses rapports aux autres modalités de pratique mais aussi par rapport à son système de reconnaissance et de légitimation par les individus et les institutions.

- *Le choix du modèle sportif associatif des politiques sociales du sport*

Dans les années 1980, la politique de la Ville fût érigée comme une administration pionnière dans la mise en place d'une mobilisation des acteurs de la société civile et des collectivités locales autour de projets territorialisés. La finalité recherchée est alors d'enrayer les logiques d'exclusion qui menacent la cohésion sociale. On observe par cette innovation, un déplacement de la question sociale vers la question urbaine<sup>111</sup>. La mise en place de la politique de la Ville a suivi les lois de décentralisation et par la même a fait évoluer le statut et le rôle des associations. Dès 1983, on entre dans l'ère des contrats de plan Etat-région d'une durée de cinq ans et les premiers contrats d'agglomération, favorisant les municipalités ayant manifesté l'intention de mener une politique en direction des populations immigrés. Après deux années de cohabitation gouvernementale, de

---

108Armand ZAOURI, « Le nouvel équipement sportif des villes. Services de proximité et espace de liberté », *Les annales de la recherche urbaine*, 70, 1996, p. 117.

109Alain LORET, *Génération glisse. Dans l'eau, l'air, la neige... la révolution du sport des « années fun »*, Paris, Éditions Autrement, Série Mutations, 1998 (1995).

110Jean-Pierre AUGUSTIN, « Assiste-t-on vraiment à un rejet de la culture sportive traditionnelle ? », *Agora Débats Jeunesses*, 16, 1999, p. 11-19.

111Cyprien AVENEL, *op. cit.*

nouveaux acteurs de la politique de la Ville sont créés : la Délégation Interministérielle à la Ville (DIV) en 1988, puis en 1990 le ministère de la ville. Ces nouvelles créations sont d'importance car le territoire d'intervention change. Il passe avec les contrats territoriaux<sup>112</sup> et les programmes de solidarité, officiellement du quartier à l'agglomération, même si de fait, le quartier reste le territoire d'intervention privilégié. On se soucie davantage des attentes et des besoins des habitants, on se rapproche de l'activité sociale et donc de l'activité associative. Cette démarche deviendra la marque de fabrique de la politique de la Ville, qui définira l'identité de cette administration de mission originale et pionnière. La politique de la Ville sera institutionnalisée progressivement au sein de la puissance publique, donnant à l'urbain une priorité politique et un sens social fort : « *contrairement au chômage dont il ne maîtrise pas les paramètres, le gouvernement apparaît en mesure d'agir sur l'objet social quartier, parce que cette thérapie a des effets dans un espace-temps limité*<sup>113</sup> ». Cette posture s'appuie sur un postulat qui viendra renforcer l'idée selon laquelle le développement social des quartiers passent par une tutelle, un accompagnement : « *La stratégie de discrimination positive territoriale rompt avec l'idée que certains quartiers auraient une richesse propre qu'il conviendrait de développer. Elle postule plutôt qu'ils souffrent d'un déficit constitutif qu'il faudrait compenser*<sup>114</sup> ». Le lien social devient ainsi la cible privilégiée pour construire la société : « *Avec le thème de la citoyenneté et de la participation, l'enjeu est de faciliter une vie associative qui compense le vide social apparu dans les cités quand le travail de masse a perdu sa fonction de socialisation*<sup>115</sup> ». Il s'agit en somme de repenser la solidarité par la multiplication des liens, des réseaux, des attaches sociales et affectives : « *Repenser la solidarité revient alors non pas à substituer un lien à l'autre en espérant ainsi trouver une recette miracle, mais à renforcer chacun d'entre eux, à agir pour que chaque type de lien s'entrecroise réellement avec les autres et permette ainsi l'intégration solidaire de tous les membres de la société*<sup>116</sup> ». L'association, institution intermédiaire, devient un acteur incontournable de la mise en place du développement social territorialisé. Elle est considérée comme le cadre normatif par essence qui permet l'expression et le développement de cette solidarité. Dans une perspective fonctionnaliste, elle est envisagée également comme un intermédiaire entre les individus et la chose publique : « *Les associations se distinguent par leurs capacités particulières à mobiliser des ressources que les organismes publics*

---

112Conventions Développement Social des Quartiers, conventions de quartier, contrats de ville, conventions ville-habitat.

113Jacques de MAILLARD, *Réformer l'action publique. La politique de la ville et les banlieues*, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, coll. Droit et société, n° 40, 2004, p. 12.

114Jacques DONZELOT, *Quand la ville se défait. Quelle politique face à la crise des banlieues ?*, Paris, Éditions du Seuil, 2006, p. 71.

115Jacques DONZELOT, Catherine MEVEL, Anne WYVEKENS, *op. cit.*, p. 339.

116Serge PAUGAM (dir.), *Repenser la solidarité. L'apport des sciences sociales*, Paris, Presses Universitaires de France, Coll. Le lien social, 2007, p. 978.

*captent moins aisément et auxquelles les entreprises privées peuvent difficilement accéder<sup>117</sup> ».*

Ainsi, les pouvoirs publics n'ont de cesse, depuis la crise de l'Etat-social, de faire appel aux associations pour construire la ville solidaire de demain. Le diagnostic sur l'activité associative dans les quartiers populaires est pourtant largement négatif, voire pessimiste. Elle aurait progressivement déserté ces territoires. Depuis « *les années soixante-dix, les associations ne représentent plus que les vestiges d'une vie sociale qui s'est enfuie avec les classes moyennes bien loin des cités. Tant que les quartiers avaient disposé d'une composition sociale mixte, les formules associatives à prétention représentative exerçaient une attraction. Les classes populaires constituaient la base arrière du militantisme associatif dont les classes moyennes constituaient les élites. Les premières servaient de force de frappe et bénéficiaient en retour de la faculté de négociation avec le pouvoir dont disposaient les secondes<sup>118</sup> ».* Malgré cette désertion supposée<sup>119</sup>, leurs vertus sociales ont été de plus en plus recherchées : « *[...] nous avons affaire avec les associations à une zone molle du dispositif politico-administratif français, c'est-à-dire un lien qui, d'une part, n'est pas structuré par le suffrage universel et qui, d'autre part, échappe au maillage des grandes bureaucraties initiales de l'État ; pour cette raison il est investi d'espérances de changement d'autant plus fortes<sup>120</sup> ».*

Les associations sportives sont aujourd'hui des interlocutrices et des collaboratrices de choix pour la problématique du développement social des quartiers populaires. Ce positionnement n'a pourtant pas été immédiat. Des tensions, des ajustements ont été opérés depuis l'électrochoc des émeutes de Vaulx-en-Velin en 1981 où une série d'orientations stratégiques et de dispositifs ont progressivement intégré le sport associatif dans les préoccupations de la politique de la Ville. Les opérations Prévention été, puis le dispositif Ville Vie Vacances (VVV) ont permis aux jeunes des quartiers de bénéficier d'animations, de vacances et d'évènements. Le sport y est proposé sous différentes formes. Ces dispositifs s'appuient sur une politique plus large de démocratisation de la pratique sportive qui devait permettre de « *mobiliser l'ensemble des services déconcentrés de la Jeunesse et des Sports, en créant des ponts entre les logiques d'animation socioculturelles, défendues par les conseillers d'éducation populaire, et les logiques du sport compétitif, diffusées par le corps des professeurs de sport<sup>121</sup> ».* Si la mobilisation est inégale<sup>122</sup>, elle permettra l'essor de certains individus et de certains clubs au sein des quartiers qui vont initier des projets à la frontière entre le sport compétitif et l'accompagnement social.

---

117 Jean-Louis LAVILLE, « Les raisons d'être des associations », *op. cit.*, p. 108.

118 Jacques DONZELOT, Philippe ESTEBE, *op. cit.*, p. 90.

119 Je montrerais dans cette thèse que ce diagnostic n'est pas exact.

120 Maurice IMBERT, « Associationnisme et politiques du cadre de vie », *Pour*, 64, janvier-février 1979, p. 63-67, cité par Marc CLEMENT, *Sport et insertion, op. cit.*, p. 195.

121 William GASPARINI, Gilles VIEILLE MARCHISET, *op. cit.*, p. 109.

122 Dominique CHARRIER, Jean JOURDAN, « Insertion par le sport et mouvement sportif : une inégale implication », *Migrations Sociétés*, n°71, 2000.

Jusqu'au milieu des années 1990, l'État va réaffirmer son rôle de prescripteur en donnant une coloration particulière aux équipements sportifs ouverts destinés à canaliser l'essor des sports auto-organisés. Pendant trois ans, une campagne de construction d'équipements en accès libre (« J.-Sports ») et d'accompagnement de la jeunesse<sup>123</sup> (« Projet J. », « Défi-Jeunes », « Tickets sports », « Chantiers de découverte », etc.) va permettre un aménagement des territoires tout en suscitant des tensions avec les travailleurs sociaux. Ces derniers sont très peu consultés et voient la question sportive leur échapper. De plus, les collectivités locales seront suspicieuses quant à l'affichage et à la communication de l'État à travers ces plans de grande envergure. Enfin, les éducateurs territoriaux vont parfois désertier ces nouveaux équipements au motif de leurs carences en matière de compétences sociales et éducatives. En somme, le repositionnement de l'Etat-prescripteur va déstabiliser les acteurs locaux. La *procéduralisation* par la généralisation du contrat va formaliser les rapports et renforcer les relations hiérarchiques descendantes. Une logique de guichet va progressivement s'installer au dépens d'un engagement militant et spontané.

L'État va ainsi multiplier les dispositifs nationaux agissant sur le temps des vacances scolaires pour anticiper les éventuelles difficultés d'un futur « été chaud ». La stratégie initiée vise alors à rapprocher les jeunes habitants des quartiers sensibles de l'offre sportive de droit commun. C'est d'ailleurs à cette période qu'émerge la notion de « *sport de proximité*<sup>124</sup> » avec un effet de « prolifération » des dispositifs. Ces derniers proposent deux approches antagonistes. La première vise à faciliter les déplacements des jeunes hors des quartiers alors que la seconde a pour objectif d'investir de manière citoyenne et organisée, le territoire proche des lieux d'habitation. Cette dichotomie est encore présente à ce jour et suscite de nombreux débats autour des programmes de la Politique de la Ville. Pour la seule année 1992, on comptabilise neuf dispositifs spécifiques<sup>125</sup> qui permettent au mouvement sportif traditionnel de s'impliquer dans les quartiers populaires et de renforcer la politique mise en œuvre par le MJS tout au long de l'année. Ces actions ont toutes des objectifs chiffrés précis. On retrouve ici deux logiques institutionnelles<sup>126</sup> :

---

123 Certains dispositifs sont encore en activité à ce jour.

124 De nombreuses collectivités territoriales se sont dotées depuis les années 1990, d'actions, de dispositifs voire de service « sport de proximité ».

125 « J Sports été », « Ticket Sport », « 10000 Projets J vacances pour 50 000 jeunes », « Les fédérations sportives dans l'été », « 1000 jeunes au JO de Barcelone », « Grand écran pour les JO de Barcelone dans 100 quartiers », « L'invitation au voyage : 1000 VTT pour 3000 jeunes » et « 1500 séjours sportifs dans les établissements nationaux du MJS ».

126 Ludovic MARTEL, *Les politiques d'insertion par le sport du MJS entre 1981 et 2002. Analyse comparée de deux publics, les jeunes des quartiers et les personnes handicapées*, Paris, Éditions Connaissances et Savoirs, 2010.

- x La logique de renforcement et de standardisation des dispositifs existants à travers l'animation des équipements sportifs de proximité notamment par les clubs, à travers le développement des projets de vacances pour et par les jeunes et à travers une définition plus précise des conventionnements et des partenariats entre l'État et les fédérations autour de la thématique de l'insertion par le sport. Pour ce dernier objectif, le dispositif « *Les fédérations sportives dans l'été* » vise l'intégration des jeunes des quartiers dans les associations sportives dites de droit commun : « *Le tissu associatif sportif offre aux jeunes son savoir faire, sa technicité et ses capacités d'encadrement. Il est également pour eux, un futur lieu d'intégration dans le cadre des activités traditionnelles des clubs*<sup>127</sup> ». Les fédérations sportives sont ici perçues comme des espaces d'intégration qui ne doivent pas évoluer pour répondre à la demande de ces nouveaux publics. Il n'est pas demandé d'adaptations : « *La référence aux activités traditionnelles, c'est-à-dire l'organisation de pratiques compétitives et d'entraînement – est explicite. [...] L'enrichissement n'implique pas pour le milieu fédéral de modification de stratégie et d'utilisation des supports. Tout se passe comme si les fédérations utilisaient ces dispositifs essentiellement pour se renforcer et éventuellement recruter*<sup>128</sup> ».
- x La logique de l'opportunité et de l'innovation à travers la mobilisation des publics éloignés des grandes manifestations sportives (exemple du dispositif « 1000 jeunes au JO de Barcelone ») ou à travers l'accompagnement des jeunes dans la construction de projets de vacances (exemple du dispositif « L'invitation au voyage : 1000 VTT pour 3000 jeunes »).

Avec la mise en place des Contrats de Ville puis des Contrats Urbains de Cohésion Sociale (CUCS) en 2007, la place et le rôle des associations sportives vont être de nouveau renforcés, mais cette fois-ci, dans une logique de gouvernance municipalisée<sup>129</sup> du développement social dans les quartiers. La place du sport, notamment associatif va être réaffirmée, précisée, et davantage encadrée<sup>130</sup>, accompagnée d'un processus de bureaucratisation des relations entre l'administration et

127 Extrait de la présentation ministérielle du dispositif, cité par Ludovic MARTEL, *ibid.*, p. 191.

128 *Ibid.*

129 Philippe WARIN, « L'impasse démocratique de la politique de la ville en France », *Swiss Political Science Review*, 3 (3), 1997, p. 16.

130 Je présenterais dans la partie 2, les modalités de participation des clubs sportifs aux dispositifs en montrant le complexité des procédures et les effets sur l'innovation sociale.

les acteurs de la société civile. Depuis les États Généraux du sport en 2002, le sport associatif a vu ses finalités évoluer du point de vue politique. Il devient moteur de la cohésion sociale : « *Le sport, surtout lorsqu'il est pratiqué dans un cadre associatif, est dans notre approche un outil irremplaçable de développement social au service d'un humanisme qui permet de remplacer les solidarités élémentaires là où elles font défaut*<sup>131</sup> ». Avec le repositionnement de l'État et des collectivités locales comme mobilisatrices et animatrices de la société civile, un nouveau cadre réglementaire va renforcer les relations gestionnaires et instrumentales : la loi organique de loi de finances (LOLF) du 1er août 2001. Cette dernière est un encadrement juridique innovant qui oblige les services publics à associer toutes les dépenses à des indicateurs de résultats précis. Pour le sport, le modèle associatif sera une nouvelle fois sollicité avec un objectif quantifiable simple : l'accroissement de la pratique en clubs pour les habitants des quartiers populaires. Pour chaque fédération, elle se traduit par des critères précis : le nombre de licences générales, le nombre de licences féminines par rapport au nombre total de licences, le nombre de licences dans les quartiers sensibles par rapport à la moyenne nationale. Dès lors, chaque action dans les Zones Urbaines Sensibles sera quantifiée, au dépend d'une analyse qualitative des relations sociales construites. Le quartier devient alors un espace de développement pour le mouvement sportif.

- *Essai de définition du secteur socio-sportif*

Depuis près de trente ans, un secteur<sup>132</sup> labellisé « socio-sportif » ou encore « intégration », « socialisation », « éducation » par le sport s'est progressivement et laborieusement organisé autour d'un principe directeur qui pourrait se résumer ainsi : **le sport est un outil d'intervention à destination de publics en difficultés sociales. Pour participer à l'émancipation, au redressement<sup>133</sup> et à la construction morale et physique des individus, l'« outil-sportif » nécessite des précautions d'usage (pédagogie sportive, gestion de projet, médiation, etc.)**. Les quartiers populaires sont ici implicitement visés comme espace d'intervention. Le secteur sociosportif est aujourd'hui constitué par différents univers : sport, politique, éducatif, sciences sociales, action sociale, action jeunesse, handicap, etc. Pourtant, il ne peut être ni rattaché à une institution existante ni apparaître comme une institution nouvelle. Bien qu'il soit multidisciplinaire

---

131 Synthèse du groupe national de travail sur la fonction éducative et sociale du sport, dirigé par André LECLERCQ, président de l'Académie Nationale Olympique Française, cité par William GASPARINI, Gilles VIEILLE MARCHISET, *op. cit.*, p. 120.

132 Un secteur est un domaine défini d'une activité sociale, économique, etc.

133 Sur l'idée de redressement des corps, voir Georges VIGARELLO, *Le corps redressé*, Paris, Armand Colin, 1979.

et multisectoriel, il n'est pas totalement légitime, au sens de Pierre BOURDIEU<sup>134</sup>. Autrement dit, il doit être explicité pour exister dans la nébuleuse institutionnelle. Tout se passe comme si il ne pouvait totalement s'ordonner, se structurer. Il offre cependant des caractéristiques propres qu'il convient de mettre en lumière.

Tout d'abord, il est un **secteur d'intervention et d'investissement** qui dépasse le territoire comme référentiel en s'attachant davantage aux caractéristiques d'un public-cible. Ce dernier est gradué en fonction des difficultés et de l'âge des bénéficiaires. Généralement, les *actions de prévention et d'insertion par le sport*<sup>135</sup> concernent les jeunes et les adolescents, majoritairement les garçons. Les difficultés auxquelles font face les bénéficiaires sont graduées en fonction de la complexité du problème : dysfonctionnement bénin, problématiques lourdes ou pathologiques jusqu'à la marginalisation extrême. En fonction du niveau de difficulté, des institutions spécialisées seront plus ou moins sollicitées. De plus, le mouvement de diversification des offres sportives, précédemment exposé, n'a pas échappé à la problématique de l'insertion par le sport. Il a engendré à la fois un rassemblement autour de la thématique mais également une mise à distance des acteurs : *« Pour des raisons différentes, des clubs sportifs, des structures d'animation et des associations de quartiers, des services municipaux, des structures du travail social, des services de police... se sont engagés, à leur manière, dans les actions. Cette diversité produit un véritable choc des cultures. [...] La première ligne de partage qui s'est organisée autour du débat sport éthique – sport outil constitue à l'évidence une frontière stable : le mouvement sportif se reconnaît plutôt dans l'éthique sportive, qui ferait du sport un lieu « naturel » d'insertion, il est rejoint sur cette partie par la partie la plus « sportive » des animateurs (formés et diplômés par les canaux fédéraux et/ou d'État). A l'opposé, les travailleurs sociaux et les animateurs formés par les mouvements d'éducation populaire, voient dans le sport un outil qu'il est possible d'utiliser<sup>136</sup> »*. Un foisonnement d'initiatives et de projets ont ainsi émergé depuis près de trente ans sans qu'un observatoire durable et évolutif des innovations ait pu être érigé. Si une multitude d'institutions et d'acteurs locaux ont approché ce secteur par militantisme ou sous l'effet de l'injonction des pouvoirs publics, il semble que le secteur souffre d'une carence de connaissance sur les pratiques de terrain et leurs impacts locaux.

De plus, le secteur socio-sportif est un **secteur de formation et de professionnalisation** étroitement lié aux politiques publiques. Sans dresser une liste exhaustive des diplômes, formations

---

134 « Est légitime une institution, ou une action, ou un usage qui est dominant et méconnu comme tel, c'est-à-dire tacitement reconnu », in Pierre BOURDIEU, *Questions de sociologie*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1980, p. 110.

135 Dominique CHARRIER, Jean JOURDAN, « Pratiques sportives et jeunes en difficulté : 20 ans d'innovation et d'illusions... et des acquis à capitaliser », in Michel FALCOZ, Michel KOEBEL (dir.), *Intégration par le sport : représentations et réalités*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », 2005, p. 17-37.

136 *Ibid.*, p. 27-28.

ou statuts professionnels, il est important de souligner que dès 1987, le Brevet d'État d'Animateur Technicien en Éducation Populaire (BEATEP) comporte dans sa spécialité « animation et vie locale », une option « activités culturelles, physiques et sportives ». Plus récemment, le Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport (BPJEPS) comporte explicitement des spécialités sportives (activités sports collectifs, golf, activités physiques pour tous, etc.). Dans un contexte de professionnalisation, l'éducation populaire va ainsi accepter tant bien que mal l'émergence d'un sport-social<sup>137</sup>. Inversement, le brevet d'État d'éducateur sportif comprend une spécialité « activités physiques pour tous » dont la qualification permet d'organiser des animations sportives dans le secteur socioculturel. Avec la mise en place dans le cadre universitaire du Diplôme d'Études Universitaires Scientifiques et Techniques (DEUST) « inadaptation sociale », puis de la licence professionnelle « Développement social et médiation par le sport », émerge progressivement un métier : l'animateur sociosportif. Ce dernier est souvent dans une situation professionnelle précaire car tributaire des dispositifs d'accompagnement vers l'emploi de l'État et des collectivités territoriales : « *L'animation sociosportive ne correspond pas aujourd'hui à une professionnalisation qui serait reconnue par une formation, un diplôme ou un concours spécifiques, encore moins à une corporation. Certes, des « animateurs sociosportifs » existent [...] mais cette dénomination n'est pas encore stabilisée, et pour cause : l'une des caractéristiques recherchées par les promoteurs des politiques publiques qui ont favorisé leur émergence (et notamment la « politique de la ville ») est justement la volonté de disposer de professionnels flexibles, capables de s'adapter à leurs politiques et aux « causes » perçues comme importantes, c'est-à-dire celles qui naissent de la médiatisation de phénomènes particuliers auxquels est sensible la classe politique.*<sup>138</sup> » En somme, le versant « formation » et « professionnalisation » du secteur sociosportif est avant tout reconnu comme une extension de l'animation sportive et une modernisation de l'animation socioculturelle.

Enfin, il est **une dynamique de recherche** effervescente, portée principalement par les sciences humaines et sociales appliquées au STAPS<sup>139</sup>. Il existe une production scientifique abondante sur ce sujet, créant par la même une nouvelle occasion de produire des connaissances sur le sport<sup>140</sup>. Le « sport et l'insertion », le « sport et l'intégration » sont devenus des thèmes de

137 Voir à ce sujet, Michel KOEBEL, « Le secteur de l'animation socioculturelle », in Jean CAMY, Nathalie LE ROUX (coord.), *L'emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution*, étude réalisée pour le ministère de l'Éducation nationale, coédition AFRAPS-RUNOPES, 2002, p. 361-374. et Michel KOEBEL, « L'intégration par le sport : une croyance durable », *Revue EMPAN*, n° 79, 2010, p. 28-39.

138 Michel KOEBEL, « L'intégration par le sport : une croyance durable », *op. cit.*, p. 33-34.

139 Toutes les productions scientifiques se rattachant à ce sujet ne sont pas exposées dans cette rubrique. Seules quelques références considérées comme incontournables par les chercheurs sont présentées ici. D'autres viendront éclairer le développement des parties 2 et 3.

140 Jean-Paul CALLEDE, *La sociologie française et la pratique sportive (1875-2000). Essai sur le sport. Forme et raison de l'échange sportif dans les sociétés modernes*, *op.cit.*

recherche fertiles participant à la naissance d'une communauté de chercheurs<sup>141</sup>. Au début des années 1990, plusieurs journées d'études, de colloques, d'ouvrages produits par des groupes élargis d'acteurs<sup>142</sup>, vont poser les bases d'une réflexion sur l'intégration et l'insertion par le sport en s'appuyant principalement sur les activités d'expression et les sports de rue. Cette réflexion marque les prémisses d'une analyse sur les modalités et le contexte de l'intégration par le sport (présence et accompagnement des grands frères, les violences et les modes de régulations, etc.) sur les liens entre sports auto-organisés et sports associatifs compétitifs, sur l'expérience du quartier par le sport comme occasion de construction identitaire pour les jeunes. Dominique CHARRIER va engager à la fin des années 1990 une recherche-action originale dans le but de lister les conditions de la réussite des actions locales, d'analyser les logiques partenariales et de mesurer les effets des interventions<sup>143</sup>. L'approche scientifique proposée est étroitement liée aux préoccupations institutionnelles. Il en ressort une série de points de repères quant à la mise en place d'actions d'insertion par le sport : l'importance d'avoir des diagnostics précis sur la situation du territoire, les actions doivent être envisagées sur une temporalité précise, le partenariat est au cœur de la démarche et doit comporter deux versants complémentaires (institutionnel et opérationnel), une communication externe orientée et paramétrée doit permettre de modifier l'image des quartiers. Cette approche managériale par la recherche-action montre un virage dans la coopération entre scientifiques, acteurs institutionnels et acteurs des quartiers populaires sur la thématique. Les années 2000 marquent une diversification des approches et les premières capitalisations des savoirs sur le sujet. Marc CLEMENT va, dans une perspective psycho-clinicienne et à partir d'une monographie de la ville de Vaulx-en-Velin, questionner le vécu des jeunes et des animateurs socio-sportifs au sein des associations sportives de quartier<sup>144</sup>. Il en ressort une fragilité du système de reconnaissance des jeunes en tant que personnes au sein du secteur socio-sportif. Il interroge également le potentiel de transférabilité des savoirs sociaux acquis dans le cadre sportif associatif

---

141 J'entends par communauté, des chercheurs rattachés à différents laboratoires qui développent des axes thématiques de recherche où figurent les notions d'intégration et d'insertion par le sport. Ces différents chercheurs se réunissent sous forme de travaux collectifs, de colloques, de numéros spéciaux dans des revues à comité de lecture, etc. Ils se citent et se critiquent régulièrement.

142 Pour les colloques : Colloque de Fleury-Mérogis, *Le rôle du sport dans l'intégration sociale des jeunes*, janvier 1992, - Colloque de Montluçon, *Sport, facteur d'intégration dans la cité*, mai 1992, - Journée d'étude de Vaucresson, *Pratiques sportives et insertion sociale des jeunes*, 1992. Pour les principaux ouvrages : Col. *Du stade au quartier. La rôle du sport dans l'intégration des jeunes*, Paris, Syros/Alternatives, 1993, - Pascal DURET, Muriel AUGUSTINI, *Sports de rue et insertion sociale*, Paris, INSEP, 1993, - Michel ANSTETT, Bernard SACHS (dir.), *Sports, jeunesse et logiques d'insertion*, Paris, La Documentation française, 1995, - Pascal CHANTELAT, Michel FONDIMBI, Jean CAMY, *Sports dans la cité. Anthropologie de la jeunesse sportive*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1996.

143 Dominique CHARRIER, *Activités Physiques et sportives et insertion des jeunes : enjeux éducatifs et pratiques institutionnelles*, Paris, La Documentation française, 1997.

144 Marc CLEMENT, *op. cit.*

vers les autres univers sociaux (école, famille, travail, etc.). Denis DUBOUCHET *et ali.*<sup>145</sup> vont questionner les effets de la mobilité et la mobilisation de l'imaginaire dans les projets socio-sportifs. En 2005, une capitalisation des savoirs sous forme d'actes de colloque<sup>146</sup> mettait en lumière les différents environnements et les différentes problématiques liées à l'intégration par le sport. Il ressort de ce travail que l'usage de la notion d'intégration par le sport s'est répandue dans de nombreux secteurs en semant le doute chez les acteurs des territoires. La mixité, tant recherchée, fût à cette occasion examinée comme une réalité sensible qu'il faut manier avec précaution. Depuis la fin des années 2000, des problématiques nouvelles ou réactualisées par de nouvelles monographies ou études comparées se sont développées dans de nombreux laboratoires. On y interroge par exemple le modèle républicain d'intégration et son influence sur le sport par des comparaisons européennes, voire internationales ou encore à partir des parcours migratoires des sportifs<sup>147</sup>. L'approche disciplinaire (sports de combat, sports de raquettes, etc.), sexuée, territorialisée, historique, etc. permet de multiplier les variables agissant sur le contexte d'intégration par le sport. En sciences politiques, la thèse de Ludovic MARTEL a également permis de situer précisément la dynamique ministérielle sur le secteur dans les années 1980 et 1990<sup>148</sup>. Il explique que dans le cadre des politiques publiques d'insertion par le sport conduites par l'État, notamment par le Ministère de la Jeunesse et des Sports, persiste un phénomène de disjonction entre le niveau national qui définit et élabore l'action ministérielle et le niveau régional ou départemental chargé de la mise en œuvre de la politique. A chaque changements politiques, de nouveaux dispositifs sont élaborés et voient leurs diffusions orientées par les agents de l'État qui vont traduire et plus ou moins s'impliquer dans leurs mises en œuvre.

La plupart des productions s'appuie, selon Abdellatif NAJA, sur la tradition fonctionnaliste et sur ses variantes, participant ainsi à des usages socio-politiques de l'institution sportive : « *Le nœud du problème réside essentiellement, nous semble-t-il, dans le flou et le « non-dit » des fondements et du corpus théorique qui ont dominé la plupart des écrits et des débats à ce sujet. Il s'agit plus précisément de certaines variantes du fonctionnalisme, appliquées tacitement et sans trop de discernement à la problématique de l'intégration par le sport dont on ne mesure pas, jusqu'ici, toutes les conséquences. [...] Par conséquent, les grands perdants sont les jeunes. Sous couvert d'intégration, on a cherché plutôt à les assimiler, à les faire entrer dans le moule associatif*<sup>149</sup> ». Pourtant, la plupart des chercheurs s'accordent à rappeler la nécessité de conserver

---

145 Denis DUBOUCHET (coord.), *L'insertion par l'ailleurs : des projets sportifs, culturels et humanitaires en mission éducative*, Paris, La Documentation française, collectif RESPIR, 2002.

146 Michel FALCOZ, Michel KOEBEL (dir.), *op. cit.*

147 Une sélection de quelques thématiques est ici présentée et ne constitue en aucun cas un registre exhaustif.

148 Ludovic MARTEL, *op. cit.*

149 Adbelatif NAJA, « Les effets pervers des approches fonctionnalistes en matière d'intégration par le sport », *in*

une posture critique minimale et qu'il ne faut pas faire d'excès de vitesse<sup>150</sup>, selon l'expression de Jean-Claude PASSERON, en matière d'analyse et de discours sur l'intégration par le sport.

En somme, un secteur socio-sportif tente tant bien que mal de se structurer, depuis une vingtaine d'années, à la croisée de l'éducation, de l'action sociale, du sport et des sciences humaines et sociales. Dépendant des orientations politiques (qui se traduisent sous forme de choix budgétaire notamment), du climat social et de la couverture médiatique accordée aux quartiers, ce secteur est surtout porté par des initiatives d'acteurs (militants, élus politiques, chercheurs sensibles à cette problématique, etc.) qui en font un secteur difficilement observable dans son ensemble.

---

Michel FALCOZ, Michel KOEBEL (dir.), *op. cit.*, p. 52-53.

150 Jean-Claude PASSERON, « Attention aux excès de vitesse », *Esprit. Le nouvel âge du sport*, 1987, p. 129-134.

### 3. Conclusion. Reconnaissance et méconnaissance des associations sportives des quartiers populaires

Sous l'impulsion d'une administration de mission originale en quête de légitimité (la politique de la Ville), des scientifiques ont contribué à façonner les représentations des quartiers populaires comme étant « sensibles » et en proie à l'anomie, à la galère. Par cette construction, les associations sportives ont été ciblées depuis les années 1980 par les pouvoirs publics comme étant des cadres normatifs pertinents pour agir sur la cohésion sociale. Elles sont, en ce sens, reconnues pour leurs vertus supposées de construction du lien social et de compétences citoyennes. Cette période offre une nouvelle occasion au modèle sportif pour s'adapter au contexte socio-économique.

Aujourd'hui, une carence existe quant à l'identification précise du fonctionnement sportif associatif dans les quartiers. Tout se passe comme si les représentations médiatiques misérabilistes et émeutières des quartiers s'appliquaient sur sa facette sportive en mettant l'accent principalement sur les pratiques corporelles de rue. Hormis quelques études locales et quelques enquêtes fédérales (principalement un traitement statistique des licenciés), peu d'éléments concernent les associations sportives des quartiers populaires dans leurs rapports aux territoires, aux individus et aux politiques territoriales.

Cette carence de savoirs relatifs aux clubs sportifs des quartiers populaires montre-t-elle qu'il n'y a pas lieu d'investigation ? Sous l'effet d'un modèle sportif associatif, d'une orthodoxie sportive associative, les clubs se ressembleraient-ils au point de montrer un seul et même ancrage et investissement territorial ? Au contraire, les clubs de quartiers ont-ils des spécificités du fait de leur situation géographique et des injonctions des politiques publiques qui pourraient justifier d'autres « effets de quartier<sup>151</sup> » ?

Seule une typologie des associations proposant du sport dans les banlieues, par William GASPARINI et Gilles VIEILLE MARCHISET<sup>152</sup>, fait état de trois cas de figure. Le premier est le *club sportif de type traditionnel* qui se définit par son histoire dans le quartier, notamment par ses liens avec le « monde ouvrier » : « Liés à une sociabilité ouvrière hors travail, de très nombreux clubs implantés dans les banlieues portent encore les traces d'un passé ouvrier éloigné des grandes organisations syndicales<sup>153</sup> ». Les clubs de boxe et de football constituent une grande partie de ces

---

151 Jean-Yves AUTHIER, « La question des « effets de quartier » en France. Variations contextuelles et processus de socialisation », in Jean-Yves AUTHIER, Marie-Hélène BACQUE, France GUERIN-PACE (dir.), *op. cit.*, p. 206-216.

152 William GASPARINI, Gilles VIEILLE MARCHISET, *op. cit.*

153 *Ibid.*, p. 67.

associations où se fabrique un attachement au groupe, une sociabilité essentiellement masculine et le sens de la compétition et de la solidarité intra-groupe. Ces clubs seraient ainsi les vestiges des banlieues rouges<sup>154</sup>. Le second type est *le club de sport-insertion* où le club serait un support pour l'usage de l'outil-sport<sup>155</sup>. Ces structures poursuivent un objectif d'intégration, de développement de la citoyenneté et d'apprentissage des règles sociales. On retrouve dans ce cas de figure un foisonnement d'initiatives des habitants qui agissent sur le fonctionnement démocratique local<sup>156</sup>. Beaucoup plus rares et souvent attachés à un événement dramatique (émeute, décès, médiatisation, etc.), ces clubs ont pris naissance à partir des années 1980 dans le contexte de la politique de la Ville. Enfin, on retrouve *des associations non-sportives proposant du sport* (Maison des Jeunes et de la Culture (MJC), centres sociaux). Non affiliées à une fédération sportive, ces structures défendent une conception ludique de la pratique sportive. A côté des équipements sportifs normés, des animateurs sociosportifs proposent des jeux, des stages, des tournois dans une démarche éducative. Certaines associations vont d'ailleurs se raccrocher au référentiel sportif en faisant naître en leur sein des sections sportives, parfois compétitives et affiliées à une fédération. A cette réalité sportive associative, se greffent enfin les associations para-municipales, de type Office Municipale des Sports (OMS) qui peuvent intervenir sous forme d'une école des sports au sein des quartiers.

Si les grands critères distinctifs sont pertinents (histoire, engagement militant, etc.), cette typologie mérite d'être affinée, précisée, diversifiée. D'autres variables pourraient servir de point de comparaison entre les différents clubs sportifs. Il suffit d'interroger le club sportif sur son projet, sur son organisation, sur ses rapports institutionnels, sur sa composition sociale, etc. pour mettre en lumière une réalité toute autre. Cependant, l'exploration de cette réalité sportive de quartier ne peut se faire que par une investigation au cœur des fonctionnements associatifs.

---

154 Sylvie TISSOT montre que la grille de lecture des quartiers, passant de banlieues rouges au quartier d'exil et aux territoires de la galère se fait dès les années 1980, où seules quelques structures associatives peuvent incarner une époque révolue, Sylvie TISSOT, *L'État et les quartiers. Genèse d'une catégorie de l'action publique*, op. cit.

155 Dominique CHARRIER, op. cit.

156 Pour plus de précisions sur cette tendance, voir Gilles Vieille MARCHISET, « Action publique dans les banlieues françaises. Impuissance des pouvoirs publics et initiatives des habitants », *Les Annales de la recherche urbaine*, n° 106, 2010, p. 132-142.

## **CHAPITRE 2 : UNE ENQUÊTE EXPLORATOIRE DANS LES CLUBS SPORTIFS DES QUARTIERS POPULAIRES.**

J'ai mené une enquête exploratoire pendant les six premiers mois de mon travail de thèse pour faire émerger les problématiques pertinentes au regard des situations vécues par les acteurs sur leurs terrains. A partir de ma situation professionnelle (contrat CIFRE<sup>157</sup>), j'ai réalisé mes premiers pas de chercheur en sciences sociales du sport en m'immergeant intensément dans une variété de situations associatives. Cette étape initiale de construction des connaissances scientifiques s'appuie sur une dynamique collective de recherche. En effet, l'enquête exploratoire menée se confond avec un diagnostic préalable à la mise en place d'une recherche-action financée par le Comité Interministériel des Villes (CIV).

Je présenterai dans ce chapitre l'organisation de la recherche-action et les résultats de l'enquête exploratoire qui ont fait émerger pour ma thèse de nouveaux questionnements et ont permis de redéfinir une méthodologie. Par cette présentation, je souhaite démontrer que ma thèse est intimement liée à un travail collectif dont la paternité des conclusions et des idées est soit du ressort du travail collectif, soit de mon propre fait.

### **1. Opportunités politiques, associatives et scientifiques**

Comme je l'ai exposé dans le chapitre précédent, la relation entre le mouvement sportif et les quartiers populaires s'est faite, en partie, sous l'impulsion d'une politique étatique en mutation. Depuis les années 1980, les pouvoirs publics, autant au niveau des services de la Jeunesse et des Sports qu'au sein de l'administration de mission de la politique de la Ville, ont multiplié les dispositifs « socio-sportifs » pour face aux violences urbaines et aux malaises des banlieues. Le sport s'est érigé en outil d'intervention sociale chargé de valeurs et de pouvoirs intrinsèques de transformation de la société et notamment de la jeunesse. Pour autant, certaines recherches quantitatives et qualitatives existantes sur l'apport éducatif et social du sport, notamment dans les quartiers, font état de la persistance des inégalités d'accès aux loisirs dans les milieux populaires et insistent sur les formes de déviances induites dans et par le sport.

---

157 Convention Industrielle de Formation par le REcherche

Dès lors en 2007, le Comité Interministériel des Villes (CIV) a souhaité estimer l'impact éducatif et intégratif des clubs sportifs dans les quartiers populaires à travers une approche scientifique originale. La volonté de l'administration était de procéder à une estimation du potentiel d'action éducative du sport organisé pour faire face aux difficultés sociales dans les quartiers. Elle souhaitait également redéfinir ses modalités de collaboration avec les acteurs en présence sur les territoires. Cette ambition a permis à un acteur national, tête de réseau des porteurs de projets locaux, de proposer<sup>158</sup> un projet expérimental pour répondre à cette problématique : L'Agence Pour l'Education par Le Sport (APELS). L'APELS, initialement nommée Fais-Nous Rêver, est une association qui a pris naissance en 1996 sous l'impulsion de quelques acteurs du secteur sportif et politique pour développer l'usage social et éducatif du sport (sous toutes ses définitions et ses formes de pratique). L'association a initialement développé un appel à projets à destination des acteurs locaux qui donnent au sport une finalité éducative et sociale. Elle s'est progressivement située dans le champ sportif et politique national comme une « marque de fabrique sociale » capable, par son statut associatif, de réunir un faisceau d'acteurs institutionnels : « *L'agence a fait de l'éducation par le sport une marque, un concept. [...] La marque s'est quand même adaptée : l'agence a complètement pris en compte l'évolution des pratiques sociales et celle de l'organisation du sport*<sup>159</sup> ».

Ainsi, dix ans après les travaux expérimentaux coordonnés par Dominique CHARRIER<sup>160</sup>, il était opportun pour les chercheurs travaillant sur cette problématique, de mener une nouvelle étude sur l'impact du sport dans la transmission des savoirs, des normes et des valeurs auprès des populations des quartiers d'habitat social en France. Sous l'impulsion de Gilles VIEILLE MARCHISET, un groupe de chercheurs en sciences sociales s'est constitué pour définir et élaborer une recherche-action d'une durée de trois ans.

---

158 Dans les faits, la volonté politique et le positionnement de l'APELS se sont définis à travers leurs interactions.

159 Patrick BAYEUX, « Propos introductifs », in Gilles VIEILLE MARCHISET, Aurélie COMETTI, *De nouvelles solidarités par le sport : enjeux et perspectives*, Voiron, Presses Universitaires du Sport, 2010, p. 26.

160 Dominique CHARRIER, *op. cit.*, 1997.

## 2. Recherche-action, recherche-active

La recherche-action est une posture spécifique dans les sciences sociales qui a émergé aux Etats-Unis d'Amérique au début de XXème siècle et qui s'est européanisée à partir des années 1960<sup>161</sup>. Elle se définit comme des « *recherches dans lesquelles il y a une action délibérée de transformation de la réalité ; recherches ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations*<sup>162</sup> ». Elle place le chercheur et le praticien dans une relation de co-production de savoirs. Le chercheur devient en somme un praticien du social obligé de manipuler un langage double : celui de la recherche avec sa tradition de prise de distance par rapport au terrain et celui de l'acteur de terrain en train de chercher. En ce sens, le rôle de la science n'est pas de décrire, d'expliquer et de prévoir les phénomènes à travers une posture d'observateur « neutre et objectif ». La recherche-action sert d'instrument de changement social en créant de nouveaux instruments de mesure : « *La recherche-action utilise les instruments courant de la recherche en sciences sociales mais en adopte ou en invente de nouveaux*<sup>163</sup> ». Le sociologue devient alors un médiateur du processus de recherche.

Le recherche-action qui a été mise en place durant trois ans s'apparentait davantage à une recherche-active. Cette dénomination revient à Joffre DUMAZEDIER qui définit la *recherche-active* comme une « *recherche par l'action (contrôlée) mais elle est aussi une recherche sur l'action. Il ne s'agit pas d'une recherche appliquée, limitée à des impératifs externes par opposition à la recherche fondamentale, librement développée par des impératifs internes, il s'agit d'une recherche sur une situation, dont les éléments favorables ou défavorables du point de vue des besoins socioculturels sont toujours étudiés par rapport à l'action réelle ou possible destinée à mieux satisfaire ces derniers ; il s'agit donc d'une sociologie simultanément ou alternativement critique ou constructive, qui doit permettre une recherche permanente comme l'action elle-même, sur les besoins, sur les processus de satisfaction qui, à leur tour, font apparaître de nouveaux besoins ; pour nous, le meilleur moyen de connaître une société est d'explorer ses projets d'intervention sur elle-même*<sup>164</sup> ». La recherche-active se veut ainsi être d'un « interventionnisme maîtrisé ». L'action et les résultats de l'action ne deviennent pas une finalité (politique, économique, etc.) mais un moyen de compréhension sociologique de l'action elle-même. Il ne s'agit donc en aucun cas de créer « artificiellement » des actions pour les observer mais de profiter de l'action en

---

161 René BARBIER, *La Recherche Action*, Paris, Ed. Economica, 1996.

162 Marie-Anne HUGON, Claude SEIBEL, *Recherches impliquées. Recherche action : le cas de l'éducation*, Bruxelles, De Boeck Université, 1988, p. 13.

163 René BARBIER, *op. cit.*, p. 37.

164 Joffre DMAZEDIER, *Vers une civilisation du loisir?*, Paris, Seuil, 1962, p. 252.

train de se faire pour poser un regard scientifique et pour permettre à ce dernier d'être un acteur du processus.

Cette posture se pose ainsi en décalage avec celle d'Alain TOURAINE dont sa sociologie et sa méthode d'intervention se dit « engagée » : « *L'intervention sociologique se trouve plus proche de l'action militante, politique ou religieuse*<sup>165</sup> ». Il réaffirmera quelques années plus tard que : « *le sociologue cherche à aider les hommes à faire leur histoire, en un moment où, sur les ruines des illusions détruites et trahies, la confiance en la capacité des sociétés de se produire elles-mêmes recule. Il n'est pas contradictoire d'affirmer que l'intervention sociologique a une valeur historique et de reconnaître qu'elle est aussi le signe d'un désir de faire renaître une conscience de l'action possible et contribue ainsi à défendre et à renforcer les chances de la démocratie*<sup>166</sup> ». Le dispositif actionnaliste de TOURAINE, qui a nettement évolué depuis 1965, a pour fonction de révéler à la société ses processus d'auto-production. A travers une démarche conçue pour l'étude des mouvements sociaux, l'intervention sociologique vise à créer, stimuler et observer des groupes artificiellement composés d'acteurs jouant des rôles antagonistes dans des luttes : des militants, des forces de l'ordre, des notables locaux, etc. Le sociologue a ici deux rôles distincts : celui d'agitateur des débats et celui de révélateur des logiques d' « action historique ». TOURAINE initie ainsi dans la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle un nouveau regard et une nouvelle posture scientifique sur les changements sociaux tout en attribuant au sociologue un rôle de « dévoileur » de la société en train de se faire. Si les points communs sont nombreux entre l'intervention sociologique de TOURAINE et la recherche-active prônée par DUMAZEDIER<sup>167</sup>, des différences les opposent : DUMAZEDIER écarte l'idée du passage obligé de constituer artificiellement de groupes sociaux pour mieux les analyser. Il interroge également le statut des connaissances produites par le groupe artificiellement construits.

La recherche-action<sup>168</sup> que nous avons engagée s'est centrée sur les pratiques sportives institutionnalisées dans ou à proximité des Zones Urbaines Sensibles (ZUS). Elle s'est focalisée sur le club sportif considéré comme espace de socialisation, d'éducation et d'intégration pour les habitants des territoires, notamment des territoires des ZUS. Trois strates d'analyse ont été identifiées *a priori* comme cadre d'analyse : macrosociologique, mésosociologique et microsociologique. Elles ont été traitées longitudinalement puis transversalement tout au long de la recherche-action. Ces trois niveaux d'analyse des clubs seront également conservés pour mes travaux de thèse.

---

165 Alain TOURAINE, *La Voix et le Regard*, Paris, Seuil, 1978, p. 272.

166 Alain TOURAINE, *Le Retour de l'acteur*, Paris, Fayard, 1984, p. 216-217.

167 Notamment sur le postulat que la société se construit sur elle-même.

168 Je conserverai ici le terme de recherche-action car il a été utilisé par les chercheurs, la structure support (APELS), les associations sportives partenaires et le commanditaire durant l'ensemble du projet.

- x Le niveau macroscopique concerne le rôle du contexte culturel, économique et politique. Le sport est ici appréhendé comme un modèle culturel et normatif dont la force « *réside dans son adaptabilité, dans sa plasticité, dans sa labilité, dans sa pluralité*<sup>169</sup> ». Il demeure un idéal démocratique et méritocratique<sup>170</sup> pour les pouvoirs publics, les habitants des quartiers, les pouvoirs sportifs. Dans le cadre de la recherche-action, il s'agit de repérer les effets induits et produits des clubs sportifs sur et par différents environnements<sup>171</sup>. Le quartier a-t-il un impact sur le club ? A quel niveau ? En terme de stigmatisation ou de valorisation ? Le chômage, les dynamiques interculturelles, la densité de population sur les territoires ont-ils des effets sur le club ? Quelles relations les clubs entretiennent-ils avec les institutions étatiques, avec les pouvoirs publics et sportifs ?
  
- x Le niveau mésociologique s'intéresse aux rôles et aux dynamiques des groupes socialement constitués à l'intérieur, en périphérie et à l'extérieur des clubs. Le sport sera envisagé ici comme un catalyseur d'individus, un créateur d'identités collectives et individuelles marquées par une identification et des formes d'attachements aux structures associatives. Les clubs sont également appréhendés comme des cadres normatifs, générant des logiques d'intégration et d'exclusion. Pour la recherche-action, il s'agit de questionner l'influence des dynamiques sociales sur le fonctionnement du club. Y a-t-il des tentatives d'appropriation par certains groupes (familiaux, communautaires, etc.) du club ? Le pouvoir de décision et d'intervention est-il confisqué par certaines fractions sociales (les hommes, les anciens, les diplômés, etc.) ? Les logiques de « bandes » et les réseaux d'interconnaissance nées hors des clubs pénètrent-ils dans le giron fédéral ? Comment sont gérées les tensions inter-groupes en interne ?
  
- x Le niveau microsociologique rejoint la perspective interactionniste envisagée principalement au sein des clubs. Le sport est ici envisagé comme une occasion pour les acteurs sociaux d'instaurer des relations concrètes à l'occasion d'une pratique de loisir, d'un engagement dirigeant ou d'un dispositif d'intervention politique en matière sportive. Le sport « *offre des possibilités de rentrer en lien avec autrui selon des règles parfois formalisées, souvent*

---

169 Gilles VIEILLE MARCHISET, *Le sport entre intégration et exclusion. Normes et processus de transmission en question, op. cit.*, p. 17.

170 Alain EHRENBURG, *Le culte de la performance*, Paris, Calman-Levy, 1991.

171 Alain LORET distingue différents types d'environnement qui jouent un rôle dans le développement du sport : technique, technologique, juridique et institutionnel, culturel, politique, économique et social in Alain LORET, « L'intégration par le sport au risque de l'innovation sportive », *Sport et intégration*, revue ENPAM, n°51, Toulouse, 2003, p. 39-47.

*tacites et dissimulées. [...] L'intégration communicative et fonctionnelle passe par un apprentissage des règles de conduites, transmises le plus souvent de manière informelle, notamment dans les milieux sportifs*<sup>172</sup> ». Pour la recherche-action, il s'agit de repérer et d'analyser comment les relations sociales entre jeunes, éducateurs, dirigeants, parents, habitants, gardiens d'équipements, élus politiques, représentants étatiques ou sportifs, etc. sont vécues dans le cadre d'une dynamique de projet ? Existe-il des espaces de discussion ? Y a-t-il une barrière générationnelle culturelle, sexuelle quant à la mise en place des échanges ? Quelles réactions sont observables lors des séquences violentes (symboliques et physiques) dans et en dehors des espaces de pratiques ?

La recherche-action s'est déroulée sur deux phases. La première était le diagnostic des clubs dont les objectifs étaient (1) d'élaborer des connaissances exploitables par les chercheurs et pour les acteurs associatifs et (2) d'établir des relations « coopératives » avec les dirigeants pour envisager la suite du projet. La seconde étape a duré deux ans et avait pour objectif d'accompagner les clubs dans une dynamique d'*innovation socio-éducative*. Chaque année, un rapport à destination du CIV était produit afin d'exposer les conclusions provisoires et faire état du bon déroulement du projet. Les clubs se sont engagés moralement puis formellement en signant une convention tripartite entre l'APELS, le laboratoire de recherche et le club.

---

172 Gilles VIEILLE MARCHISET, *op. cit.* 2005, p. 18-19.

**« Définition de l'innovation socio-éducative dans le cadre de la recherche-action »**

Le comité scientifique s'est réuni un an après le lancement de la recherche-action pour définir avec précision l'objet analysé. Cette étape ne pouvait se faire au début car, s'appuyant également sur la démarche de la théorie enracinée, il fallait attendre les premiers résultats de la phase de diagnostic des clubs.

Une définition partagée, contextualisée et opérationnelle de l'innovation socio-éducative dans les clubs sportifs a pu être dressée. Elle a pris naissance par la mise en tension de dynamiques contradictoires qui gravitent autour de l'innovation : Innovation/invention, nouveau/ancien, exogène/endogène, besoin/volonté, rupture/croissance, etc. La définition est la suivante :

*L'innovation socio-éducative est un processus contextualisé, plus ou moins radical, volontaire et nécessaire, de transformation d'une situation existante dans le club sportif (publics, pratiques, pédagogie, partenariat, outils, méthodes, objectifs, etc.). Elle implique et/ou confronte des acteurs plus ou moins favorables (aubaine, blocage, facilitation) autour d'une utopie du progrès. Elle assure par des moyens adaptés extrinsèques et intrinsèques (recyclage, hybridation, recomposition), l'évolution et re(co)naissance de l'identité des structures et des individus.*

Pour mener ce projet national associant une expertise scientifique, des financements publics et des activités associatives, une « organisation-projet » a été instaurée. Durant trois ans, six laboratoires de recherche ancrés dans six régions françaises, représentés par un relais scientifique travaillant sur la thématique de l'intégration, de l'insertion, de la socialisation ou de l'éducation par le sport, ont participé au projet. Deux comités de pilotages travaillaient sur les orientations du projet. Le comité de pilotage institutionnel d'abord, était composé du CIV, de l'APELS, du ministère Jeunesse et Sport, des fédérations sportives. Il devait proposer des priorités et des thèmes pertinents à traiter au regard de l'actualité et des enjeux. Le comité de pilotage institutionnel était un organe consultatif qui devait définir une légitimité à la recherche-action. Le second comité de pilotage était composé strictement de scientifiques. Il devait définir les concepts, proposer des méthodologies et valider les hypothèses en gardant une relative autonomie et une indépendance dans ses choix par rapport au comité de pilotage institutionnel. Le lien entre le comité de pilotage institutionnel et le comité de pilotage scientifique était fait par l'intermédiaire du responsable scientifique, seul acteur présent dans les deux entités.

J'ai signé une convention CIFRE avec l'APELS pour réaliser la coordination opérationnelle de la recherche-action tout en travaillant sur ma thèse. Je participais au comité de pilotage scientifique, élaborais les outils de recueil de données et des outils de suivi des clubs. Avec le responsable scientifique, Gilles VIEILLE MARCHISET, je rédigeai les notes méthodologiques et les rapports intermédiaires. J'ai suivi, impulsé et régulé le travail des étudiants mobilisés par les relais scientifiques dans les différentes phases du projet. J'ai également été en contact avec les acteurs de terrain lors de mes fréquentes visites. Il est important de souligner que ma présence et mon implication dans les différentes régions n'ont pas été identiques. En fonction des ressources humaines, des besoins, des relations établies avec les relais scientifiques et les dirigeants, mon intervention oscillait entre trois échanges téléphoniques par an à un mois de présence effective sur le terrain.

L'entrée par la recherche-action (notamment par le diagnostic) m'a permis, dans le cadre de ma thèse, d'avoir accès à un panel élargi de clubs et de situations d'innovation territorialisées. J'ai eu la possibilité de connaître a minima, durant la phase de diagnostic, un faisceau de clubs sportifs offrant une multitude de dynamiques de changement et d'innovation. J'ai pu établir des relations propices à un travail d'enquête plus approfondi avec certains dirigeants<sup>173</sup>. J'ai été cependant dans l'obligation de « conquérir mes terrains »<sup>174</sup> en justifiant ma place, mon statut et mon rôle de coordinateur opérationnel, d'étudiant en STAPS, d'amateur de sport : « *Le chercheur en recherche-action n'est ni un agent d'une institution, ni un acteur d'une organisation, ni un individu sans appartenance sociale, par contre il accepte éventuellement ces différents rôles à certains moments de son action et de sa réflexion*<sup>175</sup> ». Dès lors, j'ai dû démontrer mes compétences sur la thématique du sport et des quartiers en évoquant les enjeux, les problématiques, les solutions expérimentées sur différents territoires<sup>176</sup>.

---

173 La justification des terrains d'enquête choisi est exposée à la fin du chapitre 3.

174 Stéphane BEAUD, Florence WEBER, *op. cit.*

175 René BARBIER, *op. cit.*, p. 8.

176 L'appel à projets « Fais-Nous Rêver » de l'APELS fût pour cela une ressource considérable.

### 3. Méthodologie de l'enquête exploratoire

Le choix des terrains d'enquête ainsi que la définition de la méthodologie d'investigation sont des problématiques fondamentales pour la recherche en sciences sociales. Elles se posent en même temps que se construit l'objet d'étude<sup>177</sup>. La recherche-action s'est construite sur la question des processus à l'œuvre dans les clubs des quartiers populaires. Elle ne visait pas à objectiver le « pourquoi » mais à apporter une explication sur le « comment ». En ce sens, elle s'est inscrite d'emblée dans une démarche qualitative : « *En évoquant l'analyse qualitative, nous entendons, non pas la quantification des données qualitatives, mais plutôt un processus non mathématique d'interprétation, entrepris dans l'objectif de découvrir des concepts et des rapports entre les données brutes afin de les organiser dans un schéma théorique et explicatif*<sup>178</sup> ». En ce sens, l'approche qualitative se veut avant tout créative dans sa démarche et son interprétation : « *La créativité se manifeste dans la capacité des chercheurs à nommer avec pertinence les catégories, à poser des questions stimulantes, à faire des comparaisons et à extraire de la masse de données brutes et non organisées une logique innovatrice, intégrée et réaliste*<sup>179</sup> ». N'existant pas d'études quantitatives faisant l'unanimité dans la communauté scientifique sur les clubs sportifs dans les quartiers populaires, le choix de l'échantillon étudié ne pouvait être fondé par une représentativité statistique. Il s'agissait plutôt d'identifier des *scènes micro-locales*<sup>180</sup> sélectionnées selon leur représentativité théorique. Autrement dit, il a fallu veiller à ce que les clubs sélectionnés puissent éclairer de façon exemplaire la réalité des clubs sportifs dans les ZUS des six régions identifiées.

Mais alors, selon quels critères peut-on définir l'exemplarité des clubs sélectionnés ? « *Dans l'échantillon initial, le chercheur s'intéresse à générer autant de catégories que possible ; en conséquence, il récolte des données à l'intérieur d'une large étendue de domaines. Une fois quelques catégories dégagées, l'échantillonnage vise à développer, à densifier et à saturer les catégories*<sup>181</sup> » qu'il faut déterminer et respecter. Le choix des terrains se fera alors à partir de la recherche d'une triple pertinence<sup>182</sup> : une pertinence théorique pressentie en amont par le chercheur, une pertinence sociale au regard de la question traitée et une pertinence pratique par rapport à la multiplication et à la complexité des terrains. « *Ce qui importe alors, ce n'est pas tant le choix de telle circonstance sociale (club) plutôt que telle autre pour son exemplarité ou pour sa typicité,*

---

177 Stéphane BEAUD, Florence WEBER, *op. cit.*

178 Anselm STRAUSS, Juliet CORBIN, *op.cit.*, p. 28.

179 *Ibid.* p. 31.

180 Michel BOZON, *Vie quotidienne et rapports sociaux dans une petite ville de province. La mise en scène des différences*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1984.

181 Anselm STRAUSS, Juliet CORBIN, *op.cit.*, p. 243.

182 Anne-Marie ARBORIO, Pierre FOURNIER, *L'observation directe*, Paris, Armand Colin, coll. 128, 2005 (1999).

mais le fait qu'elle puisse être complètement englobée par l'investigation, qu'elle ne comporte pas trop de ramifications, qu'elle n'exige pas l'ubiquité de l'observateur<sup>183</sup>».

Un échantillon de vingt-quatre clubs présents dans ou à proximité de douze ZUS<sup>184</sup> (sélectionnées selon le même principe) s'est constitué à partir de la saturation des catégories suivantes :

Tableau n°3			
« Critères de sélection des clubs sportifs pour l'enquête exploratoire »			
ZUS		Clubs	
Catégories	Critères de saturation des catégories	Catégories	Critères de saturation des catégories
Superficie de la ZUS et nombre d'habitants dans la ZUS	<i>Grande/petite Faible densité/forte densité</i>	Discipline sportive	<i>Judo/boxe/football/basket-ball/ handball/expression/athlétisme</i>
		Nombre de licenciés	<i>Faible/moyen/fort (- de 20, entre 20 et 100, + de 100)</i>
Taux de – 25 ans dans la ZUS	<i>Faible densité/forte densité</i>	Nombre de licences féminines	<i>Minoritaire dans le club/majoritaire dans le club</i>
Liens géographiques avec le reste de la ville	<i>Périphérie/cœur de ville</i>	Licenciés habitant ZUS	<i>Absence/présence Minoritaires/majoritaires</i>
Réputation de la ZUS	<i>Bonne/mauvaise Forte médiatisation/faible médiatisation</i>	Proximité géographique ZUS	<i>Dans/périphérie/hors ZUS</i>
		Ancienneté du club	<i>- 20 ans/ + 20 ans</i>
Offre sportive associative	<i>Abondance de l'offre/faiblesse de l'offre</i>	Accord participation enquête	<i>Projet de club/opportunité/etc.</i>
Politique de la Ville	<i>Territoire prioritaire/secondaire</i>	Intégration CUCS	<i>Oui/non Historique/envisagée/expérimentée</i>
		Reconnaissance des liens avec ZUS	<i>Méconnaissance/identification club de quartier</i>

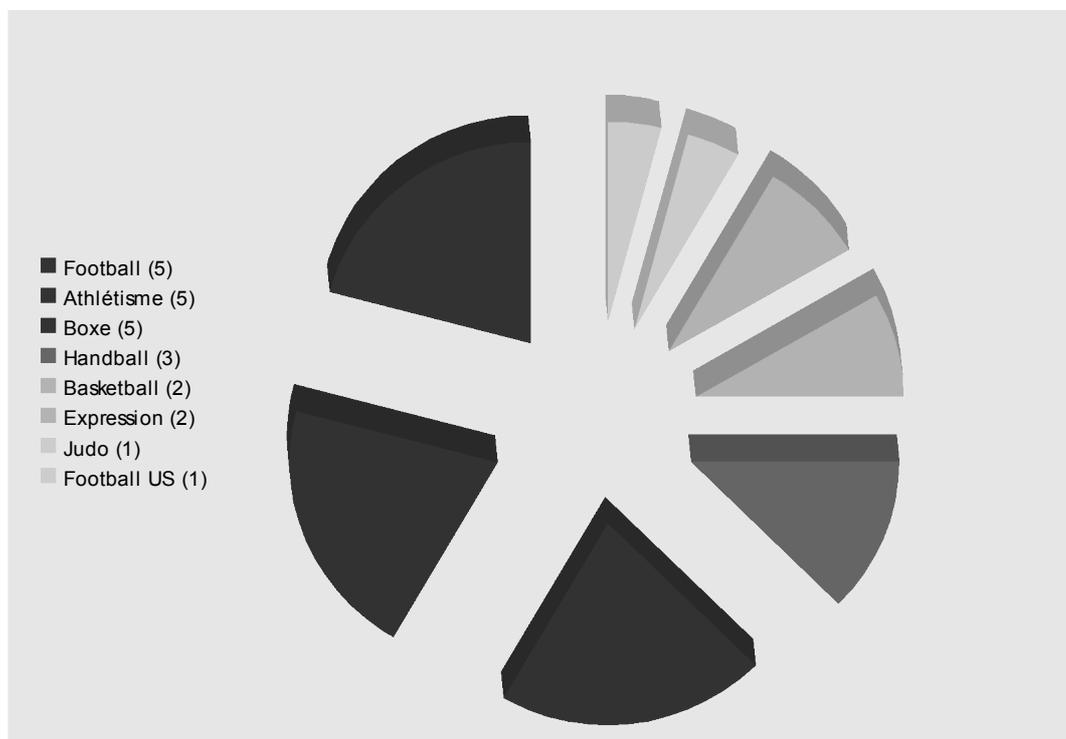
Ainsi, l'échantillon initial des ZUS et de 24 clubs s'est fait à partir de la saturation des catégories via le croisement de données quantitatives et qualitatives. Les données quantitatives proviennent des collectivités, de l'INSEE ou des enquêtes disponibles localement ou nationalement. Les données qualitatives initiales proviennent des échanges entre les relais scientifiques et les dirigeants associatifs et les institutions sportives.

183 *Ibid.*, p. 26

184 ZUS Chemin Vert à Boulogne sur Mer (62), ZUS Beau-Marais à Calais (62), ZUS La Verrière à Trappes (78), ZUS La Courneuve (93), ZUS Vaulx-en-Velin (69), ZUS Villeurbanne (69), ZUS Delorme à Marseille (13), ZUS Le Charrel à Aubagne (13), ZUS Elsau-Montagne Verte et ZUS Neuhof à Strasbourg (67), ZUS Planoise à Besançon (25), ZUS Petite Hollande à Montbéliard (25).

Figure n°1

« Répartition par discipline des clubs de la recherche-action »



L'enquête exploratoire a duré environ six mois et a consisté à réaliser au sein de chaque club<sup>185</sup> :

- ✗ des entretiens semi-directifs individuels avec les dirigeants, les entraîneurs, les parents habitants dans le quartier
- ✗ des entretiens semi-directifs collectifs auprès des usagers (adolescents)
- ✗ des observations de séances, de rencontres sportives, de vie de club et de quartier

De plus, sur chaque ZUS, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès des responsables du pouvoir politique local en charge des sports et des quartiers (élus, fonctionnaires territoriaux), des responsables fédéraux (présidents ou chargés de missions dans les ligues et comités départementaux) et des services de l'état en charge des sports dans les quartiers (chef de projet CUCS ou délégué de l'état).

<sup>185</sup> Voir annexe 1 : outils de recueil des données de l'enquête exploratoire.

Au final, près de 120 entretiens et 50 séquences d'observation ont été effectués par les six relais scientifiques et le coordinateur opérationnel accompagnés de vingt étudiants formés aux différents outils de recueil. Deux types d'analyse complémentaires ont été faits : une analyse longitudinale visant à identifier les caractéristiques propres de chaque club par rapport à son territoire et une analyse transversale permettant de croiser les analyses longitudinales par rapport à certains thèmes. Chaque analyse a été exposée aux dirigeants de clubs afin de repérer le processus de reconnaissance des analyses scientifiques produites.

Ainsi, une première lecture de la situation des clubs sportifs dans les ZUS françaises peut être présentée. Elle sert de point de départ, de premier niveau de compréhension pour la construction de l'objet d'étude : « (A ce moment de la recherche), *c'est le chercheur qui est en train d'être bousculé dans ses modes habituels de pensée. Il ne s'agit pas d'un forcing des données. Les données ne sont pas forcées; on leur permet de s'exprimer*<sup>186</sup>».

---

186 Anselm STRAUSS, Juliet CORBIN, *op.cit.*, p. 92.

#### 4. Les résultats de l'enquête exploratoire<sup>187</sup> : une hétérogénéité dans les quartiers

L'enquête exploratoire a eu un effet « révélateur » de la réalité sportive dans les Zones Urbaines Sensibles<sup>188</sup>. Au delà des discours médiatiques et politiques, mais aussi au delà des enquêtes sociologiques ou ethnologiques produites sur les quartiers français<sup>189</sup>, les clubs sportifs offrent une image non uniformisée des quartiers. L'hétérogénéité est de mise tant au niveau macro, méso ou microsociologique. Elle se traduit de manière différente en fonction des différentes focales. Je présente ici les grands traits en conservant le cadre d'analyse présenté précédemment.

- Les données contextuelles

Au niveau des données contextuelles, les clubs sportifs ont montré une diversité de positionnements territoriaux. Les clubs ont des histoires très variées quant à leurs relations avec le territoire et notamment les quartiers. Des clubs anciens, d'essence ouvrière, sont présents sur les équipements depuis parfois plusieurs décennies. Ils sont identifiés par les acteurs internes et par les pouvoirs sportifs comme ayant des « racines » historiques dans le quartier. D'autres clubs sont plus récents. Ils sont nés de scissions, d'engagements passionnés ou encore de volontés politiques. Les jeunes clubs peuvent montrer des difficultés à s'inscrire dans un espace et doivent parfois changer régulièrement de lieux de pratique dans la ville.

Tous les clubs entretiennent des rapports conflictuels avec des institutions ou des acteurs locaux au sujet des équipements sportifs. La grande majorité des clubs ne sont qu'utilisateurs et ont soit l'exclusivité soit l'obligation de partager l'espace de pratique avec d'autres associations. Dans le cas de l'exclusivité de l'usage de l'espace de pratique, des tensions apparaissent quant au fonctionnement de la structure. Le sujet récurrent est la dégradation et la propreté des lieux (mobilier, chemins, éclairage, isolation, etc.). Lorsque les clubs partagent l'équipement avec d'autres associations, des tensions concernent davantage le rangement du matériel et le respect des horaires. Les gardiens d'équipement ont un rôle central quant à la régulation des tensions et conflits. Ils

187 Cette séquence s'appuie en partie sur le rapport suivant : Gilles VIEILLE MARCHISET, Benjamin COIGNET (dir.), « Rapport national d'étape. Éléments de diagnostic. Les clubs sportifs dans les zones urbaines sensibles : des lieux d'intégration et d'éducation ? », rapport non publié, à destination de la Délégation Interministérielle à la Ville, juin 2008.

188 Je présente ici une ébauche des résultats de l'investigation. Une analyse affinée, détaillée et davantage nuancée est proposée dans la partie 2 sous l'angle de l'innovation sociale.

189 Voir le chapitre 1.

peuvent être la fois les confidents, les supporters ou les vigiles qui s'imposent physiquement en cas de débordements. Quelques clubs louent leurs équipements et jouissent d'une liberté d'usage et d'entretien.

Les équipements permettent une reconnaissance de l'association par les habitants et les pratiquants. Cependant, cette reconnaissance est variable et dépend de différents critères distinctifs :

- ✕ la position géographique de l'espace de pratique (au centre ou en périphérie du quartier) permettra d'associer ou non le club au quartier.
- ✕ l'accessibilité objective (enclavement ou non) et subjective (zone à risque ou non) du lieu induira des représentations sur le club
- ✕ le prestige de l'équipement conditionnera aussi l'identification du club au quartier.

Au-delà des équipements sportifs, les clubs sportifs entretiennent des relations très hétérogènes avec les organisations qui composent l'espace éducatif, sportif, associatif, politique ou institutionnel. Une grande majorité des clubs de l'échantillon entretiennent une relation de droit commun avec les collectivités, se résumant à une mise à disposition des équipements sportifs et à l'attribution de subventions de fonctionnements. Certains clubs ne sont pas identifiés, d'autres sont confondus avec d'autres clubs du quartier. D'autres encore ont une relation de proximité avec les collectivités territoriales, parfois fusionnelle, engendrant des formes d'injonction sur le projet associatif. Cette proximité avec des élus municipaux peut également être vécue comme destabilisatrice pour les dirigeants associatifs en cas d'alternance politique. Au delà des relations avec les collectivités, l'hétérogénéité se retrouve également au niveau des relations avec les structures socioculturelles et éducatives. A travers des dispositifs municipaux ou étatiques ou à partir de la volonté de dirigeants ou entraîneurs, des relations partenariales sont expérimentées. Elles demeurent cependant rares. Rares sont aussi les écoles ou établissements scolaires qui partagent un projet ou une intention éducatives avec les clubs.

Dès lors, les données contextuelles montrent qu'il est hasardeux de parler de club de quartier au singulier tant les situations sont différentes. Certains sont durablement implantés sur le territoire via des équipements, d'autres sont en cours d'implantation. Bien que montrant une diversité de positionnements (enclavement, au cœur ou en périphérie du quartier), la localisation géographique ne peut à elle seule définir l'appartenance au quartier d'un club.

- *Les clubs comme acteurs du territoire*

La focale « mésociologique » montre également une forte hétérogénéité. En effet, des différences dans les modalités de gestion des clubs sont perceptibles. Le plus souvent, les clubs sportifs fonctionnent à travers l'investissement, voire le sur-investissement, d'un nombre restreint de personnes. Au niveau de l'équipe dirigeante, deux cas de figure sont présents. Tout d'abord, un personnage charismatique ou un tandem peuvent cumuler différents rôles dans le quotidien : gestion des conflits ; relation avec les parents, les partenaires ou les bénévoles ; encadrement lors des entraînements et parfois pratiquants. Le second cas de figure est moins fréquent et concerne notamment les plus grandes associations : des groupes familiaux ou amicaux se partagent des responsabilités clairement définies et non remis en cause. La vie démocratique des clubs montre des fragilités notamment dans le fonctionnement des instances de décision (bureau, comité directeur, commissions, etc.).

Les différentes palabres associatives mettent en scènes les relations interindividuelles. Elles révèlent les formes vécues de mixité et la composition sociale des associations. J'ai pu observer que au delà des palabres et des temps de pratiques, les liens intergénérationnels sont visibles. Des échanges sont perceptibles entre les enfants, les adolescents et les adultes tout au long des rassemblements. Cependant, il est important de noter la quasi-absence d'une génération intermédiaire active, les 30-50 ans. Au niveau de la mixité sexuée, les femmes sont présentes mais minoritaires, autant dans les pratiques que dans l'encadrement. Seules les activités connotées « disciplines sportives féminines » montrent une forme de mixité sexuée dans l'équipe dirigeante. Dans la plupart des associations, les femmes ont des rôles subalternes, souvent en lien avec la gestion des enfants en dehors des temps de pratique ou sur l'organisation des temps de convivialité (loto, entretien des locaux et du bar, etc.). Au niveau de la composition sociale des groupes, l'absence de brassage social est flagrant. Les catégories les plus populaires (ouvriers, petits commerçants, employés de service, etc.) sont les plus représentées dans les clubs. En dehors de quelques dirigeants issus de milieux plus favorisés, les administrateurs appartiennent à des catégories moyennes ou inférieures.

Enfin, un « paradoxe méso-sociologique » a suscité mon attention lors de l'enquête exploratoire : la généralisation du discours sur l'épuisement des dirigeants s'accompagne d'une logique de frein à la succession aux postes à responsabilité. Autrement dit, les membres du bureau évoquent en permanence leur fatigue, les difficultés à assumer leurs missions ou encore les tensions existantes avec les jeunes accueillis ou leurs parents mais envisagent difficilement de laisser d'autres personnes, et surtout les jeunes, arriver à des postes à responsabilité. La transmission des

compétences de dirigeants et l'accompagnement des plus jeunes dans une prise d'engagement pose problème. Cette logique n'est pas objectivée. En ce sens, une rupture de transmission du « savoir associatif » marque les clubs des ZUS françaises.

- *Climat, régulation et espaces relationnels*

Le niveau microsociologique révèle, à partir des séquences d'observation et des entretiens, l'importance des espaces et des lieux où vont s'exercer les échanges interindividuels. Les dirigeants, les entraîneurs, les pratiquants et leurs familles évoquent continuellement l'équipement comme espace de rencontre. Celui-ci peut être une source de tension et/ou de reconnaissance. Tous les clubs vont œuvrer pour développer une sociabilité associative à travers la mise en place d'une multitude de lieux de discussions à proximité de l'espace de pratique. Ces lieux peuvent être informels (gradins, couloirs, bord des terrains, vestiaires, etc.), formels (club house, une salle dans un bar-sponsor, etc.) ou virtuels (site internet, blog, réseaux sociaux, etc.).

Le climat social est globalement apaisé dans le quotidien des associations. Les débordements sont possibles mais peu fréquents. D'ailleurs les dirigeants, les entraîneurs et les familles craignent des épisodes de violence ponctuels. Pour anticiper les difficultés liées au comportement des joueurs et des spectateurs, des modalités de régulation ont été identifiées.

- ✕ *La régulation par la discipline sportive* considère la pratique en elle-même comme génératrice de comportements canalisés par le souci de l'efficacité et du rendement corporel.
- ✕ *La régulation par la présence constante et l'autorité d'un personnage charismatique* vise à normer les comportements via le regard d'une figure de l'autorité.
- ✕ *La régulation par la sélection et/ou la cooptation* s'effectue à l'entrée du club comme un moyen de mettre de côté les individus considérés comme « à risque » pour le club.
- ✕ *La régulation par la participation* vise à proposer un espace d'engagement multidimensionnel (gestion, animation, encadrement, arbitrage, etc.) pour dépasser les logiques consuméristes, notamment des plus jeunes.

Ces différentes modalités de régulation du climat social se combinent au sein des clubs. Le parcours d'intégration des individus dans l'association passe donc par l'acceptation du système de régulation des comportements, qui s'appuie dans une majorité des cas sur une recherche de performance corporelle. Pour cela, les modalités d'encadrement pendant la pratique (entraînement et compétition) révèlent une approche « *techniciste* » basée sur la répétition des gestes et des séquences de jeu. La relation entraîneur-entraîné est unilatérale et descendante. Cependant, des différences existent quant à l'approche pédagogique. Elle dépend notamment de la discipline, du contexte de pratique et de la formation des entraîneurs. Face aux problèmes comportementaux de certains jeunes, les encadrants vont ainsi expérimenter des approches originales basées sur une démarche participative.

L'hétérogénéité des modalités d'encadrement s'appuie sur une divergence dans les conceptions sportives exprimées (et défendues). Le discours sur les valeurs du sport et de la discipline sportive est présent mais des différences apparaissent lorsque l'on évoque la question des finalités. Schématiquement, quelques tendances se dégagent<sup>190</sup>. La finalité du sport en général fait l'unanimité dans tous les clubs. Elle est éducative, sociale et a-politique. Les dirigeants, entraîneurs, parents, représentants de l'État et des collectivités placent dans le sport un pouvoir éducatif intrinsèque. La finalité de la discipline sportive peut quant à elle être multiple : respect de l'autre, canalisation de la violence, forme et bien être, etc. Ainsi, une superposition de croyances, d'idéologies, de représentations divergentes structure la vie des clubs sportifs dans une apparente homogénéité.

- *Une typologie des clubs sportifs en Zone Urbaine Sensible*

La réalité des clubs sportifs dans les Zones Urbaines Sensibles, traitée à travers l'exploration de leurs environnements, des modalités de fonctionnement et des interactions internes, laissent transparaître une hétérogénéité de conduites et de représentations. Ce premier niveau de compréhension doit cependant servir de palier pour la construction de l'objet d'étude et pour l'explication de la réalité sportive : il n'est en aucun cas une finalité. Pour poursuivre, il me semble important de dresser une première typologie des clubs sportifs dans les quartiers populaires et d'en dégager quelques pistes d'interprétation qui seront reprises et approfondies dans les parties suivantes. La démarche typologique d'essence wéberienne consiste en une représentation construite

---

190 Elles seront nuancées dans la partie 2.

de variations contingentes d'une réalité empirique donnée. Le type idéal est un tableau simplifié et schématisé de l'objet de recherche, en l'occurrence ici les clubs sportifs dans ou à proximité des quartiers populaires. Toute typologie est une construction intellectuelle obtenue par accentuation délibérée de certaines caractéristiques mais se référant à des variables de comparaison : « *Le souci de clarification s'exprime volontiers par la constitution de typologies, conçues pour retracer des faits stylisés, résumer, de manière synthétique, les principales tendances et réduire la complexité du réel en décomposant ce dernier en un nombre réduit de classes. [...] Une typologie, pour être pertinente, doit correspondre à plusieurs idéaux-types, constitués en fonction de paramètres identiques dont les modalités seules varient. C'est la condition sine qua non pour éviter de fabriquer des chats-chiens*<sup>191</sup> ».

La typologie proposée n'est pas la version initialement exposée dans le premier rapport de recherche. Celle-ci a été critiquée par les chercheurs et les dirigeants associatifs ayant participé à la recherche-action. Elle a fait l'objet d'une redéfinition, d'une précision et conserve, malgré tout, des carences. Cependant, elle me permet d'ordonner mes différents matériaux et de proposer une première grille de lecture de la réalité sportive associative sur ces territoires.

La typologie se décline en quatre « idéaux-types » établis à partir de critères de classification prioritaires (territorialisation et espaces de pratiques, partenariats, orientation du projet associatif et conception du sport et/ou de la discipline) et de critères de classification secondaires (histoire du club et logiques d'acteurs).

- ✘ Le club traditionnel conçoit la discipline comme une finalité strictement compétitive. Le sport est considéré comme ayant des valeurs intrinsèques (goût de l'effort, respect des règles, etc.) recevable par tous à condition que les individus se plient au cadre d'exercice imposée par l'organisation (club) et l'institution<sup>192</sup> sportive. Le club traditionnel rejette une assimilation au quartier par la référence sportive bien que son espace de pratique se situe parfois au coeur des zones urbaines sensibles. Le plus souvent l'équipement se situe en périphérie ou à proximité du quartier dans un espace historique dédié aux loisirs. En dehors d'une relation de droit commun avec la collectivité territoriale, il vit sans connexions avec les organisations locales. La concurrence est le crédo présent dans toutes les fibres structurelles, collectives et individuelles. Ainsi, le club traditionnel est le passeur de ce que

---

191 Cécile VIGOUR, *La comparaison dans les sciences sociales. Pratiques et méthodes*, Paris, Éditions La Découverte, coll. « Guides et repères », 2005, p. 110 et 291.

192 « *Les institutions sont un ensemble d'actes ou d'idées tout institué que les individus trouvent devant eux et qui s'impose plus ou moins à eux.* », in George LAPASSADE, *Groupes, Organisations, Institutions : recherches institutionnelles. Tome 1*, Paris, Gauthier-Villars, 3ème éd., coll. « Hommes et organisations », 1976, p. 144.

William GASPARINI nomme l'*orthodoxie sportive associative*<sup>193</sup>.

- ✘ Le club aux sociabilités multiformes a des traits communs avec le club traditionnel mais diverge par l'exploitation du cadre associatif. Il est essentiellement conçu par les adhérents et pour les adhérents et leurs réseaux d'interconnaissance. Autrement dit, les activités associatives ne se résument pas à la stricte pratique du sport sous une forme compétitive ou de découverte. Il est proposé, en parallèle, des actions ( parfois socio-éducatives) faisant du cadre associatif un lieu de vie globale. Ce type de club s'identifie au quartier ; il en porte parfois le nom et se situe généralement en son cœur ou a sa périphérie. Des tentatives d'élaboration de partenariat sont présentes mais restent fragiles et peu pérennes car les dirigeants considèrent le club comme un îlot de vie dans et pour le quartier parfois en opposition au reste de la ville.
  
- ✘ Le club militant oriente son action sur une prise en charge sociale et d'éducation corporelle pour un public quasi-exclusivement de quartier. La discipline sportive est considérée comme étant un support d'intervention sociale par ses valeurs supposées et son espace de pratique. Ces orientations socio-sportives sont inscrites dans l'objet de club depuis son origine. Le club militant a généralement pris naissance dans un contexte de fortes tensions sociales, voire d'émeutes depuis les années 1980 et revendique une proximité sociale et territoriale avec des publics en difficulté d'insertion et d'intégration sociale. Les relations partenariales sont fréquentes, multiformes et d'une durée variable avec un faisceau élargi d'organisations. L'intégration à des dispositifs de développement social territorialisé marque la culture associative. Cependant, cette proximité avec les pouvoirs publics et parfois les élus locaux peut provoquer des tensions et des désillusions quant à la réponse politique face aux difficultés des quartiers populaires. Ainsi, le club militant priorise les finalités sociales du sport en reléguant voire en excluant la finalité compétitive.
  
- ✘ Le club à valeur ajoutée territorialisée se distingue par la combinaison d'activités compétitives, d'intégration sociale, de loisirs ou encore de santé au sein d'une même entité. Différentes conceptions sportives coexistent et composent un projet de développement stratégique de l'activité sur le territoire local. Il se distingue également par un fort degré de structuration (commissions, projet associatif rédigé sur plusieurs années, etc.) et de

---

193 William GASPARINI, « La construction sociale de l'organisation sportive. Champ et engagement associatif », *op. cit.*

professionnalisation (Contrats d'Accompagnement dans l'Emploi (CAE), etc.) au vu des compétences managériales mobilisées. L'appartenance à un quartier populaire n'est ni recherchée ni exclue car l'identité du club est composée d'une multitude de facettes complémentaires. La ZUS devient alors une niche de développement potentiel pour le club et pour la discipline sportive. Les relations partenariales sont considérées comme essentielles pour la territorialisation de l'association. Les partenariats noués sont très diversifiés et ciblés en fonction des services proposés.

Ces quatre « idéaux types » montrent des divergences dans la prise en compte du territoire et de la population qui le compose. Ils révèlent une nouvelle fois l'hétérogénéité des positions, des démarches et des ambitions sportives et sociales. Pour les clubs traditionnels et aux sociabilités multiformes, la compétition est une finalité qui permet la reconnaissance du groupe selon un référentiel sportif. Les clubs militants relèguent au second plan cette finalité alors que les clubs à valeur ajoutée territorialisée composent avec les différentes fonctions et finalités du sport. Les positionnements territoriaux sont également multiples avec pour certains une recherche de micro-territoires d'investissement (à travers l'utilisation des équipements sportifs de quartier) et pour d'autres le rejet de l'assimilation au quartier. Ces différentes positions interrogent l'identité territoriale des clubs, notamment dans leurs liens avec l'ensemble de la ville.

En somme, les résultats de l'enquête exploratoire permettent d'identifier la complexité du modèle sportif associatif dans les quartiers populaires en France. L'approche par la typologie a le mérite de tenter une clarification de la pensée par ordonnancement de la réalité. Cependant, elle montre également des limites. Tout d'abord, les typologies sont dépendantes des critères de classement que l'on se donne au départ ; ce qui peut avoir un effet multiplicateur des typologies sur un même objet. De plus, les idéaux-types manquent souvent d'homogénéité dans les catégories et par conséquent, la présence de cas intermédiaires fragilisent la cohérence d'ensemble. Enfin, les jugements de valeur ne sont étrangers à la typologie. Bien que pouvant être présentées sous une forme systémique, les typologies et classifications proposent une vision hiérarchisée où peut apparaître en filigrane un modèle de développement.

La critique la plus forte que l'on peut faire sur la typologie est qu'elle est incapable de prendre en compte le changement. Elle donne une représentation figée, elle décrit et ordonne un univers qui mute, qui évolue. Pour mon ambition scientifique, l'approche par la typologie peut donc conduire à une impasse si elle n'est pas envisagée comme un outil temporairement utilisé. Avec Jean BAECHLER, la typologie est une étape du raisonnement dont la finalité est l'explication d'un phénomène plus large : « *Le rôle de la typologie est de construire des modèles idéaux, par*

*développement unilatéral d'un ou de plusieurs traits pertinents. Une telle procédure n'explique jamais le pourquoi du phénomène ainsi dégagé. Elle se contente, et ce n'est pas peu, de présenter les objets à propos desquels on pourra ensuite s'interroger utilement*<sup>194</sup> ». Pour ma part, il s'agit de partir de la typologie pour envisager une perspective dynamique de ces idéaux types, liée à l'évolution de l'ancrage des clubs sur le territoire.

A cette étape de construction des connaissances, une séparation nette entre la recherche-action et mon travail de thèse a pu se faire. Les deux années qui ont suivi l'enquête exploratoire, le travail de recherche-action s'est orientée vers un accompagnement des clubs sportifs dans leur dynamique de projet pour observer les réactions face à l'inoculation de nouveautés. Cette inoculation d'actions au sein du club n'a pas été le seul fait des scientifiques. Elle a consisté à proposer aux clubs des solutions, des idées, des ressources repérées dans le territoire et des sources d'inspirations multiformes. En aucun cas, le changement a été introduit de force à travers, par exemple, l'action d'un chercheur en remplacement d'un dirigeant de club. Les scientifiques et les étudiants ont animé des rencontres internes et externes, entretenu des liens, soulevé des questions quant à l'évolution du projet associatif. L'ambition du comité scientifique de la recherche-action était d'identifier le processus d'*innovation socio-éducative* décrit précédemment. Pour ma thèse, j'ai considéré l'*innovation socio-éducative* comme un élément d'un processus de transformation du club sportif et en aucun cas un objet d'étude à isoler.

---

194 Jean BAECHLER, *Les phénomènes révolutionnaires*, Paris, PUF, 1970, cité par Cécile VIGOUR, *op. cit.*, p. 286.

## 5. Sortir du terrain pour mieux y retourner

L'enquête exploratoire a mis en lumière une multitude de situations de clubs, dans leurs rapports avec les quartiers populaires français. La typologie a permis de prendre des repères sur les tendances décelables au niveau macro, méso et microsociologique. Cependant, cet état des connaissances est insuffisant. Il convient de poursuivre la réflexion en soulevant les questions pertinentes : « *Chaque chercheur est préoccupé par la manière de poser les « bonnes » questions, celles qui assureront une conclusion productive à la recherche. [...] Même si toutes les questions que nous nous posons et leurs réponses sont liées d'une manière ou d'une autre au déroulement du projet de recherche, les questions sont souvent transformées, en raison des changements sociaux produisant de nouveaux phénomènes. Une fois identifiés et définis, ces changements sociaux stimulent de nouvelles enquêtes*<sup>195</sup> ». Les questions posées à cette étape sont d'ordre théorique et pratique.

Comment repérer, analyser et expliquer la dynamique de projet des clubs sportifs, notamment dans leurs rapports au territoire ? Y a-t-il des injonctions des différents environnements sur le projet associatif ? Comment les tentatives de transformation du club sont conçues, mises en place ou freinées par les acteurs internes et externes ? Comment nommer et concevoir théoriquement cet « état » de changement ? Plus précisément, s'agit-il d'un état ou d'un processus de transformation de l'organisation et de l'institution sportive contemporaine ?

Pour traiter ces différentes questions, il convient de s'éloigner temporairement des terrains et chercher dans la littérature scientifique, notamment dans la sociologie, des concepts explicatifs pertinents. Le souci de la « transférabilité » d'un concept pour éclairer mon objet d'étude a été constant durant les deux années qui ont suivi l'enquête exploratoire. Ce travail n'est cependant qu'une étape dans la construction d'une théorie enracinée car « *l'essence de la théorisation est constituée entre l'élaboration des inductions et des déductions*<sup>196</sup> ».

J'ai choisi d'orienter mes recherches théoriques vers le concept de changement social, d'innovation et d'innovation sociale après consultation de mon directeur de thèse et de chercheurs de différents laboratoires français et québécois.

---

195 Anselm STRAUSS, Juliet CORBIN, *op.cit.*, p. 103-104.

196 *Ibid.*, p. 42.

### CHAPITRE 3 : CONCEVOIR LA RENCONTRE DE L'INNOVATION SOCIALE ET DES ASSOCIATIONS SPORTIVES DES QUARTIERS POPULAIRES

Après avoir présenté la relation entre le sport institutionnalisé et les quartiers populaires depuis les années 1980 puis les résultats de l'enquête exploratoire, il convient d'éclairer le concept d'innovation sociale afin d'envisager la dynamique de développement des clubs sportifs. A partir d'une lecture pluridisciplinaire, nous tenterons de donner à la notion une profondeur, une épaisseur, un ancrage épistémologique permettant son usage scientifique. Nous définirons dans cette partie, l'*espace sémantique*<sup>197</sup> du terme d'innovation en le comparant à des notions proches : changement, invention, projet, etc.

L'innovation est une notion complexe qu'il convient de définir le plus clairement possible. Elle est très employée, et ce quelque soit les secteurs : en politique, en entreprise, dans les loisirs et le sport, etc. Bien qu'énigmatique, elle est porteuse de sens, elle enchante et fait déchanter ses contradicteurs : « *Le fait de la rejeter place le contestataire dans la catégorie des conservateurs, des « ringuards », des passésistes*<sup>198</sup> ». Il semble agir comme par enchantement pour créer de l'espoir, pour définir un monde idéal où le progrès serait infini. C'est à la fois un mot indigène, un fait social et une catégorie d'analyse. Ainsi, c'est un mot-valise qui sous-tend des investissements affectivo-socio-cognitifs qui recouvrent une réalité multiple et fuyante.

Il s'agit ici de définir non pas la notion telle quelle, car cette entreprise s'avère impossible mais de montrer ses différents usages scientifiques et de baliser son *espace sémantique*. C'est, en effet en la comparant à d'autres notions, concepts ou théories que le sens commun permet d'utiliser comme synonyme<sup>199</sup> que l'on pourra prendre des repères dans la *constellation notionnelle* qui gravite autour du mot, de l'explicitier, l'objectiver et repérer les éléments pertinents pour notre étude.

Dans ce chapitre, une revue de littérature viendra progressivement construire le cadre d'analyse le plus pertinent pour étudier l'innovation sociale par le sport. Considérant avec Jean CORNELOUP que la sociologie sur le sport s'est constituée à travers des échanges voire des emprunts à la sociologie « générale »<sup>200</sup>, je vais baliser le concept d'innovation en faisant un détour par les sciences sociales ayant proposé des conceptualisations.

---

197 Jean-Claude PASSERON, *Le raisonnement sociologique. Les espaces non poppériens de l'argumentation*, Paris, Albin Michel, 2006 (1986).

198 Françoise CROS, « L'innovation en éducation et en formation : vers la construction d'un objet de recherche? », in Col., *L'innovation en question*, Éducation Permanente, n° 134/1998-1. p.9.

199 Progrès, changement, création, transformation, mutation, évolution, nouveauté, etc.

200 « *Il nous semble difficile de séparer ces deux univers tant les liaisons sont fortes. Constamment les chercheurs en sport font référence à des théories sociologiques qu'ils appliquent à leur objet d'étude.* », in Jean CORNELOUP, *Les théories sociologiques de la pratique sportive*, Paris, PUF, 2002, p. 9

# 1 L'innovation comme révélateur du changement

Les sciences sociales se sont depuis longtemps intéressées à la question des changements sociaux induits, portés ou subis dans le sport. Les approches proposées sont multiples et dépassent les courants, les écoles et les paradigmes. La question du changement social ou du changement sportif domine celle de l'innovation sportive dans la littérature scientifique. La définition de la notion d'innovation peut se faire de deux manières différentes : soit on définit ce qu'est l'innovation (sa logique propre d'émergence et de développement, son sens, ses effets, etc.), soit on dresse les contours de ce qui n'est pas innovation mais dont le sens commun en permet un usage similaire. Nous choisissons ainsi dans cette partie introductive de mettre en comparaison l'innovation sociale avec le changement social en démontrant que la première est un segment spatio-temporel du second. L'analyse du changement social fait écho à des tendances de la transformation des sociétés dans son ensemble<sup>201</sup> alors que l'innovation nous éclaire sur des activités localisées et permanentes de développement et de diffusion de la nouveauté. La focale d'analyse n'est donc pas la même.

- *Le changement social et les paradigmes sociologiques*

La compréhension de l'évolution de la réalité sociale est une aventure ambitieuse qui peut s'avérer périlleuse pour tout chercheur qui en relève le défi. C'est à partir d'un domaine d'activité particulier (le sport par exemple) que l'on peut faire émerger une compréhension du fonctionnement social global. Autrement dit, ce n'est qu'en s'appuyant sur des réalités localisées que la compréhension des changements des sociétés peut se faire. Cependant, y a-t-il un paradigme plus adapté à l'étude des changements sociaux ? Quelle(s) approche(s) propose(nt) la(es) sociologie(s) ?

Les historiens décrivent et mettent en lien des faits identifiés sur une ou plusieurs périodes données afin d'en dégager des tendances de transformation. Les comportements individuels et collectifs sont généralement envisagés comme résultant d'une combinaison de facteurs politiques, économiques et culturels. Le projet historique se veut être, d'une manière générale, « *la connaissance scientifique élaborée du passé humain*<sup>202</sup> ». Autrement dit, les changements de société sont au cœur des préoccupations des historiens qui proposent généralement une lecture systémique et évolutive. En ce sens, l'étude du changement social requiert une dimension historique que la sociologie ne peut ignorer.

---

201 Je nuancerai cependant cette idée.

202 Henri-Irénée MARROU, *De la connaissance historique*, Paris, Seuil, 1961.

Les orientations des travaux sociologiques du XX<sup>e</sup> siècle sont marquées par un souci de compréhension des transformations sociales. L'enjeu est de saisir les mécanismes sociaux visibles et invisibles, conscients et inconscients, implicites et explicites, réels ou symboliques qui vont porter une dynamique de changement. Cependant, les approches diffèrent et restent déterminées par les postures théoriques. La place accordée à ce sujet au sein de chaque courant ou école de pensée sociologique n'est pas égale. Par exemple, l'interactionnisme d'Erwing GOFFMAN n'en fait que peu de cas alors que le structuralisme génétique prend appui sur des perspectives diachroniques. Après avoir analysé différents paradigmes sociologiques, Michel FORSE propose une classification des approches du changement social<sup>203</sup>. La première distinction qu'il propose met en opposition le modèle de l'équilibre et du déséquilibre. Dans les théories fonctionnalistes, les systèmes sociaux ont des tendances homéostatiques qui ne permettent qu'une évolution lente. Seule une rupture de l'équilibre peut installer un nouvel ordre qui générera à son tour une force d'inertie. A son opposé, le modèle du déséquilibre place le désordre au cœur du changement des sociétés. La tradition marxiste ou les théories individualistes se rejoignent sur cette conclusion : la première identifie la lutte des classes comme le moteur du changement social alors que les secondes envisagent les acteurs, qui, par agrégation de comportements individuels, entraînent des déséquilibres micro-sociaux générant des changements de grande envergure. Dès lors, pour s'en donner une définition ou pour penser le changement social, les travaux historiques apparaissent comme un point de passage : « [...] *il ne suffit pas de remarquer qu'empiriquement, entre un instant t et un instant t+1, l'état d'un système n'est plus le même. On ne peut déduire la nature du changement de cette seule observation (sauf à développer des arguments ad hoc). Pour en juger, il faut bien se donner un état théorique de référence et il s'avère que, pour beaucoup de sociologues, cet état est précisément l'état d'équilibre.*<sup>204</sup> » Pour penser le changement, le positionnement paradigmatique du chercheur est alors central car il en prédéterminera son observation. Michel FORSE propose une seconde distinction dans les théories du changement social plaçant ce dernier comme un processus. Les facteurs endogènes ou exogènes du changement social suscitent de vives débats au sein de la communauté scientifique<sup>205</sup>. Selon l'auteur, les fondateurs de la sociologie<sup>206</sup> se centrent sur des facteurs endogènes du changement et placent ces éléments dans un essai d'appréhension globale de la société. Les sociologies contemporaines, qui voient leurs champs d'analyse plus réduits (terrains

---

203 Michel FORSE, « Les théories du changement social », revue *Sciences Humaines*, n°15, mars 1992, p. 27-31.

204 *Ibid.* p. 28.

205 Pour un aperçu du débat : « *La plupart des processus peuvent être dits exogènes-endogènes si on les observe sur une période longue. [...] Ce type de processus, qui peut impliquer notamment une réaction innovatrice de l'environnement, est généralement incompatible avec une vision déterministe de type laplacien.* » in Raymond BOUDON, François BOURRICAUD (dir.), *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, 1990, p. 75.

206 Émile DURKHEIM, Max WEBER, Karl MARX notamment.

et thématiques), font quant à eux davantage référence aux facteurs exogènes des transformations de société.

Les théories du changement social se sont donc écartées de toutes tentatives de définition d'une orientation générale de la société. A partir de ce constat, Raymond BOUDON<sup>207</sup> propose quatre types distincts de théories du changement social. Le premier registre de théories vise à démontrer l'existence de tendances plus ou moins générales. Le deuxième s'attache à ériger des lois conditionnelles reliant une cause à un effet (si A alors B), ou des lois structurelles (des variables déterminent une fin). Par contraste, le troisième type s'éloigne du contenu et s'interroge sur les formes du changement : il est question ici de processus. La quatrième approche évoque les causes du changement. On est passé ainsi des théories générales du changement social à un faisceau de théories sur les changements sociaux. La typologie proposée par Raymond BOUDON met en lumière clairement les préoccupations des sociologues quant à l'analyse des facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur le changement social.

En somme, le changement social est une question centrale dans l'analyse des sociétés. Bien qu'elle soit présente de manière inégale dans les courants et paradigmes sociologiques, elle est globalement pensée comme le passage d'une société à une autre ou plus récemment comme le passage d'un état de société à un autre. C'est la focale d'analyse placée au dessus d'un phénomène de transformation, ainsi que l'ancrage paradigmatique, le choix des concepts, des terrains et des méthodes qui pré-détermineront la construction de l'objet d'étude.

- *Changement social et changement sportif*

Comment est appréhender le changement social dans et à partir du sport ? Vaste question qu'il est impossible de traiter en quelques lignes tellement la littérature sur le sujet est abondante. La poser dans la continuité de la rubrique concernant l'idéologie et les systèmes de pensée qui façonnent le changement social n'est cependant pas neutre. En effet, de nombreuses analyses sur le changement sportif ou sur le changement social à partir du sport font état de la prédominance d'une idéologie sportive. Dans la sociologie critique du sport, issue de la tradition marxiste, Jean-Marie Brohm montre que l'idéologie sportive est une des formes dominantes de l'idéologie bourgeoise dominante : « *L'univers sportif se présente comme une immense accumulation de marchandises, de discours qui saturent non seulement les médias spécialisés, mais aussi de plus en plus, l'espace*

---

207 Raymond BOUDON, *La place du désordre. Critique des théories du changement social*, Paris, PUF, 1984.

*public dans son ensemble. [...] La force de l'idéologie sportive est très précisément qu'elle semble non idéologique*<sup>208</sup> ». L'institution sportive est alors un appareil idéologique d'État qui a comme finalité l'encadrement des masses. Elle met en avant les logiques de compétition, de progrès, de rendement, de performance et de dépassement ; logiques qui permettent la reproduction de la domination bourgeoise. La réalité sociale serait alors imprégnée de l'idéologie sportive qui serait elle-même renforcée par les évolutions du sport : bureaucratisation, technicisation, psychologisation, uniformisation. Dans cette perspective, l'idéologie est omnisprésente, elle se renforce à travers les changements sportifs ou sociaux et permet le maintien de l'ordre social établi. Autrement dit, avec le poids de la domination, le changement ne serait que du non-changement. Inversement, l'émergence du sport, considéré comme changement social majeur, a été analysé comme conséquence de la rationalisation de la vie sociale dans le monde capitaliste. Dans la continuité des travaux de Max WEBER, Allen GUTTMANN évoque la naissance du sport, et par conséquent toutes ses évolutions, comme un marqueur des valeurs protestantes qui visent à objectiver et à mesurer les résultats de l'ensemble des actions sociales. Il insiste sur l'importance de l'avènement d'une nouvelle vision du monde et non seulement de l'effet du protestantisme : « *L'émergence des sports modernes ne représente ni le triomphe du capitalisme, ni la montée du protestantisme, mais le lent développement d'une vision du monde empirique, expérimentale et mathématique*<sup>209</sup> ». Le sport est ainsi appréhendé comme un producteur et un révélateur du système idéologique dominant.

Norbert ELIAS, pour qui « *la connaissance du sport est la clé de la connaissance de la société*<sup>210</sup> », évoque la fonction pacificatrice des jeux physiques. Il s'interroge sur la lente transformation des jeux physiques du Moyen Age jusqu'à l'époque contemporaine notamment dans leurs rapport à la violence. Progressivement, les jeux de balle et les combats se transforment en affrontements réglés et organisés. Le processus d'euphémisation de la violence modifie la structure même des jeux où la mise à mort n'est que symbolique. Le sport permet une libération contrôlée (auto-contrôlée) et encadrée des émotions dans un espace spécifique, à travers des règles standardisées et au sein d'une temporalité précise. Dans ce que Norbert ELIAS nomme le « *processus de civilisation des mœurs*<sup>211</sup> », le sport participe au changement des modes de contrôle social par sa collaboration avec l'État<sup>212</sup>. La référence sportive s'impose à l'échelle mondiale car elle réussit à « *réconcilier deux fonctions contradictoires : d'une part le relâchement agréable du contrôle exercé sur les sentiments humains, la manifestation d'une excitation agréable, et d'autre part, le maintien*

208 Jean-Marie BROHM, *Les meutes sportives*, Paris, L'Harmattan, 1993, p. 194 et 215.

209 Allen GUTTMANN, cité par Jacques DEFRANCE, *Sociologie du sport*, Paris, La Découverte, 1997, p. 16.

210 Norbert ELIAS, Eric DUNNING, *op. cit.*, p. 25.

211 Norbert ELIAS, *La civilisation des mœurs*, Paris, Calman-Levy, 1973.

212 L'État est le détenteur de la violence légitime.

*d'un ensemble de codifications pour garder la maîtrise des émotions agréablement décontrôlés*<sup>213</sup> ». En somme, le sport participerait au changement social en produisant un effet de compensation du contrôle émotionnel inhérent au processus de civilisation. Cette approche est particulièrement adaptée lorsque l'on s'intéresse à la justification des actions socio-sportives dans les quartiers populaires. La mise en place d'actions portées par les acteurs associatifs et appuyées par les pouvoirs publics sont souvent initiés pour pacifier les quartiers, et en particulier pour « civiliser » la population<sup>214</sup>.

Le changement sportif concerne enfin l'émergence de techniques sportives et de pratiques culturelles nouvelles. Christian POCIELLO note le développement de nouvelles pratiques basées sur l'hédonisme, les sensations, le rêve, le vertige et l'aventure en rupture avec les activités sportives compétitives. Il distingue également cinq tendances lourdes de changement au sein des sports : la personnalisation, la technologisation, l'hybridation, la quête de nouveaux espaces sportifs et l'aventure<sup>215</sup>. Alain LORET viendra appuyer cette tendance de manière schématique voire caricaturale en insistant sur le développement d'une culture sportive alternative basée sur la revendication de modes de pratiques plus « libres » mais aussi plus consommatrices<sup>216</sup>. Bien que cette analyse soit séduisante, elle ne révèle qu'à grands traits le phasage du changement sportif et réduit la complexité du changement social. En 1988, Georges VIGARELLO s'est risqué à ériger certaines lois d'évolution du sport et notamment des logiques motrices<sup>217</sup>. Il en distingue trois : la loi d'intégration, la loi d'abstraction et la loi de transposition du modèle. Cette dernière est particulièrement intéressante pour l'étude des innovations car, selon l'auteur, elles « *tiennent aussi au modèle d'action ou de comportement qu'une technique emprunte à d'autres découvertes venues de montages existants ailleurs ; opérations élaborées dans d'autres champs et avec d'autres instruments*<sup>218</sup> ». Autrement dit, même si les trois lois participent au changement culturel et technique dans le sport, les innovations peuvent être envisagées comme des emprunts à d'autres champs d'actions. Plus qu'une transposition de techniques, elle rentre dans un processus plus large d'assimilation culturelle.

---

213 Norbert ELIAS, *op. cit.*, 1973, p. 49.

214 Cette affirmation sera démontrée dans la partie II.

215 Christian POCIELLO, « Espaces sportifs, innovations et prospective », in Bernard MICHON, C. FABER (dir.), *Corps, espaces et pratiques sportives*, laboratoire « APS et sciences sociales », 1992, p. 111-138. Cité par Gilles VIELLE MARCHISET, *op. cit.*, 2000, p. 30

216 Alain LORET, *op. cit.*, 1998.

217 George VIGARELLO, *Une histoire culturelle du sport. Techniques d'hier... et d'aujourd'hui*, Paris, Revue EPS-Robert Laffont, 1988.

218 George VIGARELLO, *ibid.* p. 46

Le changement social dans le sport est ainsi considéré dans la littérature scientifique<sup>219</sup> selon plusieurs démarches. Un premier niveau s'attache à décrire la succession d'états sportifs en les rattachant avec plus ou moins de clarté au contexte général. Certains auteurs vont définir des périodes à partir de faits précis et d'archives diversifiées. Un second niveau envisage le changement sportif selon une approche culturelle où sont exposées avec précisions des dates et des logiques de fonctionnement (processus). Ces différentes approches du changement sportif s'intéressent principalement à la relation qui lie les causes du changement avec son processus émergent.

- *L'innovation comme processus du changement*

Il convient à présent de distinguer ce qui différencie l'innovation du changement et de montrer la frontière entre les deux notions. Comme il a été présenté précédemment, le changement social renvoie, essentiellement et d'une manière globale, au passage d'une situation à une autre, d'un état de société à un autre. Le changement social est principalement étudié sous un angle macrosociologique où sont exposées des ères, des tendances et des phases. Il révèle la profondeur et la durabilité des transformations des relations sociales : « *Les changements (sociaux) s'intéressent plutôt aux effets d'une transformation sur la nature des relations. [...] L'innovation vise l'analyse du processus ayant présidé de la même transformation*<sup>220</sup> ». Cette distinction montre la difficulté de définir le terme même de « changement », qu'il soit social, organisationnel, culturel, etc. Ce dernier est ambigu et ne permet pas de cerner avec précision l'objet que l'on veut observer. C'est pourquoi, les sociologues rajoutent l'appellation « social » pour désigner un espace, une cible, un support. Norbert ALTER propose<sup>221</sup> de remplacer le terme « changement » par celui de « processus » ou par l'expression de « processus de changement ». Pour l'auteur, « *le changement résiste à toute tentative de description [...]. Ce que l'on peut écrire et analyser n'est finalement rien d'autre qu'un flux de transformations, jamais terminées, jamais vraiment spécifiques les unes par rapport aux autres* ». Il nous invite par là, non pas à considérer le changement comme le passage d'une situation A à une situation B, mais à se centrer sur la nature, le moment et les effets du passage. Le changement « *n'est pas conçu comme ce qui change mais ce qui a changé*<sup>222</sup> ». Le passage n'est autre que le processus qui porte le changement que nous préférons nommer *dynamique*<sup>223</sup>.

---

219 Je n'ai pas fait dans cette partie une revue de littérature exhaustive afin de me centrer davantage sur le concept d'innovation.

220 Norbert ALTER, *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, PUF, 1996, p. 6.

221 Norbert ALTER, *L'innovation ordinaire*, PUF, Paris, 2005 (2000).

222 Norbert ALTER, *ibid.* p. 121.

223 Le processus renvoie à des séquences, des phases successives alors que la dynamique sera considérée comme un mouvement créateur continu créé par des rapports de force.

Il est alors possible de dégager deux critiques de la notion de changement. La première est que les transformations exposées sont souvent en rupture avec la réalité empirique. Il s'agit plutôt d'un mouvement continu, « *un flux bien plus qu'un parcours rythmé par des étapes*<sup>224</sup> ». De plus, la succession des changements ne garantit aucunement le passage d'un état à un autre, et encore moins le passage d'un état stable à un autre. Dans cette perspective, l'innovation se présente comme un segment du changement porté par des facteurs endogènes et exogènes. Elle est l'agitation et la créativité qui permettra le changement.

En somme, nous retiendrons avec Mireille DADOY que « *le changement social désigne toute transformation observable dans le temps, qui affecte de façon durable la structure ou le fonctionnement de l'organisation sociale. La notion d'innovation est à la fois plus forte, puisqu'elle présuppose une vraie nouveauté, et moins ambitieuse, dans la mesure où elle ne concerne souvent qu'une organisation limitée, entreprise ou administration*<sup>225</sup> ». Je montrerai plus loin que l'innovation n'est pas uniquement le fait d'une organisation mais d'un réseau d'organisations et, plus précisément, d'un faisceau d'acteurs positionnés dans ces organisations. Ainsi, je démontrerai que l'innovation est sociale dans le sens où elle est constamment portée par des acteurs en interactions. L'innovation s'éteindra et par la même perdra son caractère social lorsqu'elle deviendra une norme généralisée ; lorsqu'elle s'institutionnalisera.

---

224 Norbert ALTER, *ibid.* p. 124.

225 Mireille DADOY, « L'innovation sociale, mythes et réalités », in col., *L'innovation en question*, Éducation Permanente, n° 134/1998-1. p. 42.

## 2 La dynamique de l'innovation

Il semble maintenant important de préciser davantage le concept d'innovation tel qu'il a été développé dans les sciences sociales. Je montrerai dans cette partie qu'il prend ses racines dans une perspective économique pour ensuite s'émanciper vers d'autres disciplines, notamment la sociologie. Pendant plus d'un siècle, la notion est devenue un concept donnant naissance à la sociologie de l'innovation. Les focales d'analyse se sont multipliées allant du macro, au micro en passant par le mésoscopique. L'objectif pour moi est d'associer les trois niveaux d'analyse au sein d'un même système heuristique.

- *L'économie au fondement du concept*

Bien qu'il soit difficile de donner avec précision la période d'émergence de la notion d'innovation, de nombreux chercheurs accordent à l'autrichien SCHUMPETER son acception contemporaine. Celle-ci repose sur un sens économique qui aura des répercussions sur toutes tentatives d'usage dans d'autres domaines de recherche<sup>226</sup>. Les travaux incontournables de SCHUMPETER sur l'innovation s'inscrivent dans une théorie générale de l'évolution de l'économie capitaliste<sup>227</sup>. S'inscrivant dans une période de forte croyance dans le progrès technique et dans les théories économiques néoclassiques, il voit dans l'innovation le ressort de la croissance des entreprises et plus généralement du développement des sociétés. Grâce à une nouvelle combinaison de la fonction de production, l'innovation parvient à générer une nouvelle formule de production qui assure à l'entreprise un privilège sur le marché. Ce privilège est valable jusqu'à ce que l'innovation se généralise, devienne norme et se « banalise ». Dès lors, la donnée fondamentale du capitalisme prend appui sur les cycles de créativité des entreprises où se joue une *destruction-créatrice* par l'innovation. Les innovations assurent le mouvement permanent du capitalisme en créant les conditions de sa reproduction. SCHUMPETER invite d'ailleurs les chercheurs à analyser comment le capitalisme crée et détruit ses propres structures plutôt que la gestion des structures existantes<sup>228</sup>. Dans cette optique, « *l'innovation ne se confond pas avec l'invention ; elle correspond plutôt à la*

---

226 Françoise CROS, « L'innovation en éducation et en formation : vers la construction d'un objet de recherche? », *op. cit.*, p. 11.

227 Joseph SCHUMPETER, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot, 1965. ainsi que *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz, 1912.

228 Claude DUBAR, « De l'innovation comme destruction créatrice et mise en intrigue », in Françoise CROS, Georges ADAMCZEWSKI, *L'innovation en éducation et en formation*, Paris, De Boeck Université, INRP, 1996, p. 32.

*phase où l'invention se diffuse dans l'appareil économique sous forme de produits nouveaux et permet l'accès à des marchés nouveaux, grâce à des matériaux nouveaux, des procédés nouveaux, des technologies nouvelles, des formes nouvelles d'agencement des personnels et de leurs capacités professionnelles*<sup>229</sup> ». En ce sens, l'innovation provoque une déstabilisation du marché qui l'accueille et de l'entreprise qui la porte par la destruction des normes et des règles sociales (dont la stabilité donne sens aux pratiques). Elle rend obsolètes les objets, les techniques, les marchés et les organisations lorsqu'elle s'ancre dans un milieu ou secteur professionnel ; ce qui nourrit la concurrence et apporte de la compétitivité à l'entreprise. La logique de diffusion de l'innovation sur un marché permet de caractériser sa portée et son impact. Deux types d'innovation peuvent alors émerger :

- x L'innovation par grappe. Il s'agit d'une spirale d'innovations qui fait suite à une innovation majeure qui peut être dû à un progrès technique, scientifique etc. Elle bouleverse le secteur dans lequel elle s'est insérée et provoque une chaîne d'innovations qui viendront se greffer à la dynamique enclenchée.
  
- x L'innovation incrémentale est une amélioration sensible d'une situation sans qu'il y ait véritablement un changement profond. L'innovation incrémentale vient corriger les imperfections en apportant une plus-value.

Le concept d'innovation a donc un solide modèle d'analyse économique qui s'inscrit dans la tradition schumpeterienne. Depuis près d'un siècle, la littérature sur le sujet est abondante, prolongeant les travaux initiaux. L'approche économique de l'innovation s'est intéressée à ses effets (macro et micro) et aux conditions de son développement à partir des cadres d'analyse néoclassiques, hybrides voire évolutionnistes : « *L'analyse économique s'est souvent intéressée à l'environnement de l'innovation – systèmes nationaux, modèles sectoriels ainsi qu'aux processus postérieurs tels que celui de la diffusion.[...] Elle a souvent confondu l'analyse de la recherche-développement (rendement d'échelle, approche probabiliste, optimisation) avec celle de l'innovation proprement dite.* »<sup>230</sup>. Cependant, la discipline seule ne peut pas tout englober. Une approche pluridisciplinaire voire interdisciplinaire semble incontournable pour englober les différentes facettes du processus d'innovation<sup>231</sup>.

---

229 Mireille DADOY, *op. cit.*, p. 43.

230 Dominique FORAY, « Ce que l'économie néglige ou ignore en matière d'analyse de l'innovation », in Norbert ALTER, *Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire*, Paris, Éditions La Découverte, 2002, p. 272.

231 Norbert ALTER, *ibid.*

- *Un processus séquencé : apports et limites du modèle diffusionniste et « épidémiologique »*

Si l'approche économique a permis de poser les bases du concept aujourd'hui encore largement utilisé par d'autres secteurs de recherche, il semble important de ne pas laisser à l'état de « boîte noire » l'innovation. Autrement dit, il n'est plus possible de considérer les innovations uniquement d'un point de vue macroscopique (marché, économie, etc.) en estimant sommairement leurs mécanismes et leurs contours, il s'agit de repérer les différentes séquences qui marquent la mise en innovation d'une invention. Pour cela, une unanimité est perceptible dans un certain nombre de travaux s'intéressant à la diffusion des inventions quant à l'enchaînement des différentes séquences du processus<sup>232</sup>. Celui-ci semble s'inscrire dans un modèle « épidémiologique » de la diffusion de la nouveauté. Pour SCHUMPETER, une première séquence consiste au passage des combinaisons routinières à des combinaisons à risque. Si cette re-combinaison garantit un profit potentiel, des « essais » d'imitateurs vont reproduire et aménager les innovations. La poussée innovatrice sera dans un troisième temps freinée ou stoppée lorsque des règles et normes seront définies pour intégrer ou assimiler la nouveauté. On retrouve ici une présentation de la trajectoire de vie des innovations basée sur sa généralisation et sa diffusion. Le développement de la stéréophotographie, étudié par Howard Saul BECKER<sup>233</sup> est un exemple intéressant, permettant également de tracer des séquences comparables d'un processus de diffusion de l'innovation. La stéréophotographie est d'abord conçue dans un milieu artisanal, à petite échelle et pour quelques adeptes qui forgent des jugements esthétiques, une identité de pratiquants tout en activant un réseau de diffusion. La demande de pratique augmentant, une seconde phase de développement industriel s'organise tant bien que mal autour de la création d'établissements spécialisés de production. La vente par correspondance et des vendeurs itinérants se mettent en place. La troisième étape du processus est la normalisation de la production et de l'usage de la technique pour le plus grand nombre.

Dans une analyse plus large du changement social, Henri MENDRAS et Michel FORSE<sup>234</sup> vont identifier quatre séquences de diffusion de l'innovation à travers le repérage tout au long de la durée du processus du nombre d'exploitants agricoles ayant souscrits au maïs hybride. Selon les auteurs, au départ de toute innovation, des « pionniers » ou « cosmopolites » vont prendre des risques pour mettre en œuvre de nouvelles pratiques de production ou de consommation. Les « suiveurs » arrivent rapidement pour s'associer dans un second temps. L'innovation est de plus en

232 Bien que le processus peut être décrit selon 3, 4, 5 (ou plus) phases, les grandes tendances sont similaires.

233 Howard Saul BECKER, *Les mondes de l'art*, traduction française, Paris, Flammarion, 1988 (1982).

234 Henri MENDRAS, Michel FORSE, *Le changement social*, Paris, Armand Colin, 1983.

plus adoptée par la population qui, comme n'étant pas extensible à l'infini, va faire ralentir le coefficient de perforation de la nouveauté dans le social. La troisième phase de la diffusion subit une inflexion, un ralentissement. La quatrième phase sera marquée par l'adhésion tardive d'une minorité résistante. Ainsi, l'adoption n'est pas immédiate de la part des céréaliers et l'on constate une diffusion lente et chaotique du produit dont les causes sont multiples. La courbe logistique (en S) qui se dégage de tous les parcours de diffusion des innovations dans un milieu donné permet d'envisager le changement dans le temps.

Si cette représentation est devenue classique dans la perspective épidémiologique de la diffusion de l'innovation, elle a le mérite d'introduire les usagers dans le processus comme des acteurs non-passifs et non comme des réceptacles de la nouveauté. Ces derniers pèsent les avantages et les inconvénients à travers les échanges et la vie des réseaux. La trajectoire de l'innovation est orientée vers sa propre saturation, sa généralisation dans le social. En ce sens, l'innovation aurait comme finalité sa propre hégémonie dans un milieu de diffusion.

Dans cette approche, l'invention ou la découverte est considérée comme une variable de départ du processus qui ne prendra sens que si les acteurs en font usage. Ainsi, « *l'innovation s'oppose à l'invention. Inventer consiste à découvrir quelque chose de nouveau dans un domaine donné, innover à stabiliser l'invention, à faire qu'elle existe dans l'espace social. La différence entre les deux termes (qui échangent parfois leur valeur sémantique) provient de ce que toute invention ne se transforme pas en innovation et que dans ce processus de transformation l'invention originelle peut changer notablement*<sup>235</sup> ». L'innovation apparaît alors comme la socialisation d'une invention. Le lien social, les échanges et les interactions sociales viennent ici se placer dans la problématique de l'innovation. Dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, Gabriel TARDE<sup>236</sup> définissait des lois de l'imitation comme principe de développement des sociétés. Pour l'auteur, l'innovation serait une invention, une nouveauté qui, après avoir été expérimentée et déclenchée par quelques individus d'exception, éclairés et isolés, aurait subi une diffusion par imitation : « *Il faut partir de là, c'est-à-dire d'initiatives rénovatrices, qui, apportant au monde à la fois des besoins nouveaux et de nouvelles satisfactions, s'y propagent ensuite ou tendent à s'y propager par imitation forcée ou spontanée, élective ou inconsciente, plus ou moins rapidement, mais d'un pas régulier, à la façon d'une onde lumineuse ou d'une famille de termites*<sup>237</sup> ». Cette diffusion générerait un mouvement infini d'imitations et par conséquent créerait un « appel » permanent à d'autres inventions. Le cycle

---

235 Sylvain AUROUX (dir.), *Les notions philosophiques. Dictionnaire*. Paris, PUF, 1990. cité par Georges ADAMCZEWSKI, « La notion d'innovation : figures majeures et métaphores oubliées », in Françoise CROS, Georges ADAMCZEWSKI (dir.), *op. cit.*, p. 18.

236 Gabriel TARDE, *op. cit.*

237 *Ibid.* p. 3, cité par Norbert ALTER, « L'innovation : un processus collectif ambigu », in Norbert Alter (dir.), *op. cit.*, 2002, p. 16.

permanent, produit la société par une forme de reproduction. Si cette explication semble pertinente pour démontrer des mécanismes macrosociologiques (échanges internationaux par exemple), elle doit être nuancée dans le cadre des innovations locales que je souhaite étudier. La part d'autonomie, de créativité d'usage et de rationalité organisationnelle des acteurs sont des éléments qui pèsent dans le processus.

Nous pourrions multiplier les exemples de recherche portant sur l'innovation qui insistent sur la dimension diffusionniste ou « épidémiologique » d'une invention et sur le séquençage de son parcours. Cette vision schématique a la vertu de rendre intelligible la complexité du fait observé (à l'instar des idéaux-types, des graphiques, etc.) en lui donnant une lisibilité plus accessible pour la pensée. Elle met une frontière entre « un avant et un pendant » l'innovation. Cette dernière apparaît alors véritablement comme **un processus** qui trace son chemin dans un corps social. On lui attribue une identité propre pouvant aller jusqu'à la sacralisation, un statut particulier, un rôle de régénérateur d'idées et de créativité. On entrevoit enfin les transformations d'usage que va subir une invention à travers sa diffusion. Elle peut changer notablement en étant détournée, redéfinie et remodelée par les usagers ou par les établissements et organismes ayant en charge sa diffusion. C'est la transformation d'une invention, d'une idée, d'un produit dans le social qui fera par apprentissage l'innovation. Retracer son parcours revient donc à qualifier si innovation il y a.

Cependant, le modèle diffusionniste écorche, rabote et masque des éléments qui me semblent déterminants pour l'analyse de l'innovation à l'échelle des clubs sportifs. Par exemple, les usages sociaux des nouvelles techniques ou technologies ne sont peu ou pas pris en compte. La durabilité des effets sur un plan individuel, social, politique et territorial sont souvent ignorés de l'analyse (la question centrale des effets de l'innovation nécessite une méthodologie complexe). La vie des organisations qui portent le changement n'est pas considérée comme fondamentale pour l'analyse puisque l'on se centre sur la dynamique de certains acteurs d'exception. Les jeux de négociations et de coopérations inter-organisations sont peu mises en corrélation avec la créativité individuelle inhérente au processus d'innovation. Autrement dit, la vision séquencée du processus se donne une échelle d'analyse spatio-temporelle unique et ne met pas en relation des éléments explicatifs qui se situent au niveau macro, méso ou microscopique.

Le modèle de la contagion de l'innovation a le mérite d'introduire une dimension sociale dans un processus non linéaire de propagation de la nouveauté mais sa principale faiblesse se situe dans la prise en compte d'une seule échelle d'observation qui vient fixer des étapes là où se situe la transformation permanente. Il donne des tendances et des phases là où se situe un mouvement continu. Enfin, et c'est là que je formulerai ma plus grande réserve, ce modèle envisage l'innovation comme une généralisation des usages et une homogénéisation des usagers ; alors que l'on sait les

variations qu'induit la distance que les individus prennent par rapport à leurs propres expériences<sup>238</sup> et actions<sup>239</sup>.

- *L'innovation ou l'activité créative d'un réseau*

Afin de dépasser la perspective diffusionniste, il convient de s'interroger sur une autre dimension de l'innovation : les logiques d'appropriation et de co-participation des acteurs qui vont se développer tout au long du processus.

La sociologie de la traduction<sup>240</sup> propose une démarche d'analyse pertinente qui déconstruit l'idée selon laquelle l'innovation aurait ses propres lois de développement et son « code génétique » séquencé. Le modèle théorique, développé par le Centre de Sociologie de l'Innovation (CSI) de l'Ecole des Mines de Paris depuis la fin des années quatre vingts, vise davantage à mettre en lumière les mécanismes collaboratifs qui portent, orientent, définissent et par conséquent donnent une assise à l'innovation dans le social. En 1986, Michel CALLON publie un article fondateur<sup>241</sup> pour la sociologie de l'innovation où il retrace l'introduction d'un nouveau type de coquilles Saint-Jacques dans la baie de Saint-Brieuc. Le découpage séquencé du processus qu'il propose a le mérite de montrer les interactions entre les éléments participant à l'innovation, entre les actants humains et non humains où s'opère une chaîne de traductions. Sur une période de dix ans environ, quatre phases se sont succédées. (1) La première phase est un mouvement de problématisation qui permet la constitution d'un réseau après identification du statut d'un comité d'acteurs relativement réduits. Les marins-pêcheurs sont définis comme des individus ayant des pratiques de pêche intensives et des intérêts à développer de nouvelles variétés de coquilles Saint-Jacques. Cette dernière est définie comme une espèce particulière qui peut réussir à se fixer dans la baie de Saint-Brieuc car une espèce de la même variété est cultivée de manière intensive au Japon<sup>242</sup>. La problématisation consiste à réunir ces différents acteurs autour d'un même défi : celui du développement de l'espèce dans un secteur géographique donné. Cette étape nécessite de définir des Point de Passage Obligés (PPO), des questions qui rendront la coopération des actants indispensables : la fixation des coquilles Saint-Jacques, le rôle des prédateurs, le profit à court terme des marins-pêcheurs, etc. (2)

---

238 François DUBET, *Sociologie de l'expérience*, Paris, Le Seuil, 1994.

239 Anthony GIDDENS, *La constitution de la société*, traduction française, Paris, PUF, coll. Quadrige, 1987 (1984).

240 La sociologie de la traduction, la sociologie de l'innovation ou la théorie de l'acteur-réseau évoque la même approche de l'innovation.

241 Michel CALLON, « Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, numéro spécial « La sociologie des Sciences et des Techniques », n° 36, 1986, p. 169-208.

242 Suite à un voyage d'étude, les scientifiques (biologistes) ont donc procédé à une mise en comparaison des situations françaises et japonaise pour définir leurs intérêts à engager de nouvelles recherches.

La seconde phase consiste à sceller des alliances autour de dispositifs d'intéressement : « *Nous appelons intéressement l'ensemble des actions par lesquelles une entité s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle a définis par sa problématisation. Toutes ces actions prennent corps dans des dispositifs*<sup>243</sup> ». Cette étape permet un peu plus la convergence des actants tout en prolongeant les hypothèses faites sur l'identité de ces derniers. (3) La troisième étape définit et coordonne les rôles (enrôlement) des actants au sein de la situation. Autrement dit, c'est au cours de la définition et de la distribution des rôles que se font des négociations multilatérales et que jaillissent et se développent des controverses. (4) La dernière étape n'est autre que l'instauration de portes-paroles qui seront représentatifs des différentes entités. Les chercheurs ici sont les représentants du réseau qui porte l'innovation : ils sont les portes-paroles de la communauté des chercheurs, des marins-pêcheurs et des coquilles Saint-Jacques. L'innovation est alors prête à vivre d'autres étapes (celle de son expérimentation généralisée, de sa diffusion, de son explication, etc.) mais il faut que les traductions successives restent fidèles et ne remettent pas en cause la représentativité des portes-paroles. Ces différentes étapes sont présentées dans un but pédagogique et explicatif. Dans les faits et de manière empirique, elles se superposent dans une dynamique d'ensemble : « *La traduction est un processus avant d'être un résultat. C'est pourquoi nous avons parlé d'étapes qui dans la réalité ne se distinguent jamais aussi clairement que dans notre exposé*<sup>244</sup> ».

La sociologie de la traduction s'est équipée d'un faisceau de notions et de concepts complémentaires qui fournissent des outils d'analyse du surgissement des innovations<sup>245</sup>. Dans une cohérence d'ensemble, les sociologues de la traduction ont érigé quelques notions incontournables afin d'appuyer leurs raisonnements. Au cœur du modèle théorique se situe le réseau. Bien qu'étant difficilement définissable et ayant un usage répandu dans le sens commun, ils ont progressivement éclairci la notion comme une « méta-organisation », « *un ensemble d'entités humaines ou non humaines, individuelles ou collectives, définies par leurs rôles, leur identité, leur programme*<sup>246</sup> ». On retrouve ainsi dans toute innovation une composition hétéroclite d'objets et de sujets réunis temporairement autour d'une problématique. Derrière la mise en relation de ces différents éléments, s'opère la recomposition d'un message, d'un fait ou d'une information sous forme de traduction. Cette dernière « *transforme un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé*

---

243 *Ibid.* p. 185.

244 *Ibid.* p. 205.

245 Qu'elles soient scientifiques, techniques, organisationnelles, etc.

246 Michel CALLON, « Sociologie des sciences et économie du changement technique : l'irrésistible montée des réseaux technico-économiques », in Bruno LATOUR (dir.), *Ces réseaux que la raison ignore*, Paris, L'Harmattan, Coll. Logiques Sociales, 1992, p. 55.

*particulier*<sup>247</sup> » ; elle permet donc « *d'établir un lien intelligible entre des activités hétérogènes*<sup>248</sup> ». Au départ de toute innovation, se trouve une controverse qui va relier les acteurs entre eux. LATOUR et CALLON invitent les chercheurs en sciences sociales à se pencher sur les conditions sociales ayant permis au fait (à l'innovation) de se stabiliser : il s'agit ni plus ni moins de situer l'accord qui a été trouvé sur le fait. Autrement dit, l'« *entrée royale*<sup>249</sup> » pour l'analyse de l'innovation reviendrait à reconstituer les processus par lesquels se font les innovations en prenant comme unité d'analyse les controverses qui ont traversées la vie du réseau. Innovation et réseau deviennent deux notions inséparables.

Une alternative intéressante à la délicate question de la nouveauté de l'innovation peut ainsi être envisagée. Si étymologiquement l'*in*-novation est l'introduction du nouveau, concevoir la nouveauté devient une tâche impossible puisqu'elle est relative à un contexte et au vécu des acteurs qui en font l'usage. Le nouveau présente donc un caractère spatio-temporel éphémère : « *Des méthodes pédagogiques anciennes reviennent et font office d'innovation. Par exemple, restaurer l'usage de l'ardoise peut être considéré, dans le contexte actuel, comme une innovation. Ce qui veut dire que le nouveau peut-être de l'ancien restauré*<sup>250</sup> ». L'innovation n'est effectivement pas à envisager comme l'introduction de quelque chose de nouveau dans un milieu donné mais comme la résultante d'une créativité collective, initiée par un réseau hétérogène d'acteurs qui vont par traductions successives faire émerger et définir une nouveauté.

Dans le processus créateur de l'innovation, les chercheurs des sciences « dures » ou des sciences sociales ont une place et un rôle à jouer. C'est, en effet, à partir de l'analyse du travail des physiciens, des biologistes, des chimistes, etc. que la sociologie de l'innovation s'est constituée. Il a été démontré que la construction et l'émergence des savoirs scientifiques ne résulte pas d'une évidence naturelle ou d'une illumination d'un génie enfermé dans une bibliothèque ou dans un laboratoire, « *la connaissance scientifique n'est pas un constat, un simple témoignage. Elle est faite de multiples opérations effectuées sur une multitude de représentants, d'intermédiaires en tout genre qui sont patiemment sélectionnés, soumis à la question, et dont les dépositions sont enregistrées, collationnées, compilées, comparées dans les laboratoires*<sup>251</sup> ». Ainsi, les chercheurs composent dans le social et toutes découvertes scientifiques ne sont que la conséquence d'une

---

247 Michel CALLON, *L'opération de traduction comme relation symbolique. Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique*, Paris, Maison des Sciences de L'homme, 1975, p. 19 cité par Gilles HERREROS, « La sociologie de l'innovation : une sociologie de l'entreprise et une pragmatique managériale », *Terrains et théories, Cahiers du CRESS*, n°1, 1996, p. 79.

248 Michel CALLON, in Bruno LATOUR (dir.), *op. cit.*, 1992, p. 65.

249 Michel CALLON, Bruno LATOUR, *La science telle quelle se fait*, Paris, Éditions la Découverte, 1990, p. 26.

250 Françoise CROS, « L'innovation en éducation et en formation : vers la construction d'un objet de recherche ? », *op. cit.*, p. 15.

251 Michel CALLON, « Introduction », in Michel CALLON (dir.), *La science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, Paris, Éditions La Découverte/Conseil de l'Europe/UNESCO, 1988, p. 10.

coalition d'acteurs hétérogènes qui vont porter le fait scientifique. Les sciences sociales et humaines participent également au processus mais celles-ci doivent garder une ambition théorique : « *C'est au moment où elles sont le plus fondamentales et qu'elles semblent le plus désintéressées que les sciences sociales ont l'impact le plus fort. Elles jouent notamment un rôle majeur dans l'élaboration de modèles anthropologiques et de schémas explicatifs qui nourrissent les décisions et les revendications. [...] Les sciences sociales contribuent à la fabrication de la réalité qu'elles décrivent, notamment parce qu'elles participent activement à la mise en place de dispositifs, de règles, de conventions qui donnent chair et consistance à leurs modèles*<sup>252</sup> ».

La posture épistémologique de Michel CALLON et de Bruno LATOUR s'écarte du débat qui oppose notamment les holistes et les individualistes sur la dimension endogène et/ou exogène du changement social<sup>253</sup> en réfutant deux principes : (1) celui d'une homologie structurale entre la science et la société qui expliquerait les conditions et les formes d'émergence du savoir scientifique et (2) le rationalisme bachelardien<sup>254</sup> qui postule que la science se produirait à partir du respect de ses lois internes. En effet, « *pour Michel Callon et Bruno Latour, la science, mais aussi toute forme d'innovation [...] est le produit de controverses qui se développent tout autant dans le champ scientifique que dans celui de la technique ou du socio-politique. Le fait scientifique n'est ni le produit déterminé du corps social ni la résultante de précautions internes à l'esprit scientifique*<sup>255</sup> ». Au cœur de cette approche pragmatique fortement inspirée des théories sociales anglo-saxonnes, se trouve la volonté de décloisonner les sciences sociales pour saisir la portée du changement dans la société mais aussi pour redéfinir la place du social dans le processus. Ainsi aux côtés des chercheurs, peuvent apparaître sur un même plan des microbes<sup>256</sup>, des coquilles Saint Jacques<sup>257</sup>, des neurones, des mots, des équipements sportifs, des opinions, etc. fonctionnant en réseau. Callon et Latour se débarrassent des divisions établies par les scientifiques eux-même sur leurs activités et sur le reste de la société et de la nature<sup>258</sup>. Le postulat qui sera le mien s'inscrit dans celui de la sociologie de l'acteur-réseau : « *La société ne constitue pas un cadre à l'intérieur duquel évoluent les acteurs. La société est le résultat toujours provisoire des actions en cours*<sup>259</sup> ».

---

252 Michel CALLON, « L'innovation sociale. Quand l'économie redevient politique », in Juan-Luis KLEIN, Denis HARRISSON (dir.), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses Universitaires du Québec, 2007, p. 37.

253 Voir début du chapitre 3.

254 Gaston BACHELARD, *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, 1983 (1938).

255 Gilles HERREROS, *op. cit.*, 1996, p. 77.

256 Bruno LATOUR, *Les microbes guerre et paix*, Paris, Éditions Métailié, 1994 et Michel CALLON, Bruno LATOUR, *op. cit.*, 1990.

257 Michel CALLON, *op. cit.*, 1986.

258 Bruno LATOUR, *Changer de société, refaire de la sociologie*, Paris, La Découverte poche, 2007 (2005).

259 Michel CALLON, « Sociologie de l'acteur réseau », in Madeleine AKRICH, Michel CALLON, Bruno LATOUR, *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, École des Mines, 2006 (2001), p. 267.

La théorie de l'acteur-réseau pose les fondations d'une approche originale qui permet de retracer la naissance des innovations par l'activité créative d'un réseau d'actants et de dépasser l'approche *épidémiologique* de la diffusion des inventions (ou des découvertes, des techniques, des technologies, etc.). Par sa rupture épistémologique, elle propose de reconsidérer le social, et par conséquent le chercheur en sciences sociales, comme intégrant un ensemble d'humains et de non-humains qui vont construire des échanges au sein d'un espace. En ce sens, se retrouvent sur une même échelle une multitude d'entités dont leurs interactions ne sont pas uniquement prédéterminées par des forces sociales dominantes.

Cependant, la sociologie de la traduction écarte une dimension qui me semble incontournable pour analyser l'innovation sociale au sein de l'organisation sportive associative locale. L'échelle d'analyse proposée minimise le pouvoir normatif des organisations sur lequel les humains vont s'appuyer. Je démontrerai dans la partie suivante que les organisations influent sur les choix individuels par le jeu des pouvoirs et des négociations. Les rationalités organisationnelles des individus ne sont pas à écarter et interviennent comme une variable déterminante dans le processus d'innovation. Autrement dit, ne s'autoproclame pas porte-parole ou acteur de l'innovation qui veut. Au sein de chaque entité, un jeu relationnel, une culture ou encore des injonctions socio-politiques vont venir orienter et façonner les décisions individuelles et collectives. En ce sens, pour compléter l'approche par la traduction et prendre en compte la variable « organisationnelle » de l'innovation, un détour par la sociologie des organisations permettra d'introduire un échelon manquant : le club sportif comme cadre formel et normatif pour l'innovation sociale.

- *Le paradoxe des innovations organisationnelles*

Depuis plusieurs décennies, l'organisation est devenue un concept d'analyse s'intéressant à la constitution et à l'évolution des entreprises, des administrations ou des associations. Une sociologie de l'organisation s'est constituée notamment à partir des travaux fondateurs de Michel CROZIER à côté d'une sociologie du travail et d'une sociologie politique.

L'organisation est devenue un objet d'étude à part entière qui, dans la société du XXe siècle, s'appuiera sur le développement d'un phénomène organisationnel majeur : la bureaucratisation. Max WEBER, en posant sa thèse de la rationalisation de la société<sup>260</sup>, est amené à ériger un type idéal de configuration organisationnelle qu'il nomme bureaucratie<sup>261</sup>. Il évoque ainsi l'organisation

260 Max WEBER, *Economie et société*, tome 1, Paris, Pocket, traduction française, 1995 (1921).

261 « Ce terme désigne autant une forme structurelle que les individus qui exercent leur profession dans des bureaux » in Philippe SCIEUR, *Sociologie des organisations. Introduction à l'analyse de l'action collective organisée*, Paris, Armand Colin, coll. Cursus, 2005, p. 36.

bureaucratique comme étant en phase avec la forme idéal typique de la *domination rationnelle légale*<sup>262</sup> où l'État se positionne comme un garant du rapport de domination établi sur le principe de la violence légitimée : « *Le type le plus pur de domination légale est la domination par le moyen de la direction administrative bureaucratique. Seul le chef du groupement occupe la position de détenteur du pouvoir soit en vertu d'une appropriation, soit en vertu d'une élection ou d'une succession désignée*<sup>263</sup> ». La bureaucratie au sens wébérien peut donc concerner le secteur associatif lorsqu'une configuration autoritaire, restreignant les libertés individuelles et proposant un cadre normatif, est érigée comme principe d'égalité (de traitement, de droit, etc.). A partir de ces travaux fondateurs, le champ d'observation va alors glisser vers les formes organisationnelles de structuration du système social<sup>264</sup> et notamment vers l'étude de leurs (dys)fonctionnements. Robert MERTON va, quant à lui, réfuter toute théorisation généralisante pour proposer une *théorie de moyenne portée* basée sur une approche fonctionnaliste. Pour comprendre les dysfonctions, les activités routinières, le conformisme et par conséquent ce qui peut s'apparenter aux blocages rencontrés dans le processus d'innovation, il met en avant la présence des fonctions manifestes et des fonctions latentes au sein des organisations. Les fonctions manifestes représentent « *les conséquences objectives qui, pour une unité déterminée (individu, groupe, société global), contribuent en pleine conscience à son ajustement ou à son adaptation. [...] Les fonctions latentes se réfèrent à des conséquences du même ordre, mais involontaires et inconscientes*<sup>265</sup> ». Par cette distinction, il invite le chercheur à s'intéresser à l'équilibre ou au déséquilibre du système de normes au sein des organisations. Autrement dit, c'est dans le jeu créé entre les fonctions manifestes et les fonctions latentes que l'organisation va tendre soit vers l'ordre, soit vers le désordre. Les efforts de bureaucratisation tendent à la stabilisation des organisations sous l'effet de plusieurs fonctions : la fonction d'explication, d'écran, de contrôle à distance, de légitimation de la sanction, de la liberté de manoeuvre, de préservation de l'apathie<sup>266</sup>. L'innovation est ici envisagée comme intégrant un système de règles et de normes. Elle trouvera sa place dans l'organisation à partir de sa justification fonctionnelle.

Par opposition au fonctionnalisme, les théories contingentes viennent complexifier l'analyse de la bureaucratisation par l'effet provoqué par l'environnement (le marché, les lois, le politique, etc.) sur les organisations. L'environnement est perçu soit comme déterminant et vecteur de dépendance, soit comme source d'enjeux nouveaux et de transformations des organisations. A titre

---

262 Max WEBER, *Le savant et le politique*, Paris, UGE, coll. « 10-18 », trad. française, 1992 (1917-1919), p. 102.

263 Max WEBER, *op. cit.*, 1995, p. 294.

264 Talcott PARSONS, *Structure and Process in Modern Societies*, New York, The Free Press, 1967.

265 Robert MERTON, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Armand Colin, 1997 (1949), p. 110-111.

266 Philippe SCIEUR, *op. cit.*, p. 57.

d'exemple, nous pouvons citer les travaux de Philippe d'IRIBARNE<sup>267</sup> qui montrent l'impact des traditions nationales sur les formes et manières de coordination et de gestion des entreprises. Il présente les différentes logiques dominantes et leur influences sur les organisations : la *logique juridique et contractuelle* pour les Etats-Unis, la *logique consensuelle* aux Pays-Bas et la *logique de l'honneur* en France. Il semble en effet pertinent d'envisager une influence mutuelle entre les organisations et leurs environnements.

Fortement inspiré des travaux américains de James MARCH et Hebert SIMON sur la rationalité des comportements des individus, Michel CROZIER va mettre en avant l'exercice de la rationalité limitée des acteurs au sein des organisations. Il va en quelque sorte ouvrir la boîte noire des organisations en évoquant le rôle centrale des acteurs dans le processus de changement. Dès 1963<sup>268</sup>, l'auteur mettra en avant l'existence de deux logiques au sein des organisations bureaucratiques. La première concerne l'organisation formelle où s'opère une amplification de la réglementation impersonnelle et une centralisation des décisions. La seconde évoque la constitution de groupes en strates hiérarchiques homogènes et hiérarchiques, phénomène qui s'accompagne du développement de pouvoirs parallèles. Dans ces organisations, des règles protègent chaque individu et délimitent un espace potentiel d'investissement. En corolaire, la centralisation des décisions est impérative pour assurer au système sa neutralité notamment par une mise à distance entre le lieu d'exécution ou de production et le lieu de décision. Cette tendance peut ainsi faire avorter les innovations : « *Ceux qui décident ne connaissent pas directement les problèmes qu'ils ont à trancher ; ceux qui sont sur le terrain et connaissent ces problèmes n'ont pas les pouvoirs nécessaires pour effectuer les adaptations et expérimenter les innovations devenues indispensables*<sup>269</sup> ». Pour CROZIER et FRIEDBERG, au sein des organisations se combinent des stratégies d'acteurs qu'ils peuvent exercer au sein d'un *système d'action concret*<sup>270</sup>. Que l'on évoque les entreprises, les syndicats ou les associations sportives<sup>271</sup>, les acteurs exercent et développent avec rationalité leur pouvoir.

Les travaux fondateurs de Michel CROZIER et d'Erhard FRIEDBERG ont permis de définir comme objet d'étude à part entière les organisations. Depuis quarante ans, des prolongements ont permis de faire évoluer le concept d'organisation en étirant l'objet dans deux directions. La première

---

267 Philippe d'IRIBARNE, *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989.

268 Michel CROZIER, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963.

269 *Ibid.* p. 233.

270 Le système d'action concret est « *un champ structuré par des canaux de communication préétablis, par une distribution formelle de l'autorité, par des réglementations définissant les droits et les devoirs de chacun et par des réseaux de solidarité* », in Erhard FRIEDBERG, « L'analyse sociologique des organisations », *Revue Pour*, n°28, 1988, p. 31.

271 Laurent RUNDSTADLER, *Stratégies et jeux d'acteurs de l'offre locale de tennis*, Thèse STAPS, Grenoble, Université Joseph Fourier-Grenoble 1, 1999. et Pierre CHIFFLET, Laurent RUNDSTADLER, *Le jeu de rôles des moniteurs dans les clubs de tennis*, *Revue STAPS*, 2002, n° 57, p. 7-20.

concerne les acteurs, leurs relations et leurs arrangements. Jean-Daniel RAYNAUD<sup>272</sup> va ainsi défendre la prédominance au sein des organisations de régulations sociales, qu'elles soient de *contrôle*, *autonomes* ou *conjointes*. Renaud SAINSAULIEU rejette l'idée qu'il existe une culture spécifique à chaque organisation mais plutôt que la culture d'entreprise n'est autre qu'un agrégat de repères culturels situés dans les organisations. La culture d'entreprise devient alors le « *système de repères, de représentations, de symboles, de valeurs auquel les individus font référence plus ou moins consciemment pour vivre en société* ». Il est alors question d'une identité au travail qui se définit en partie par les jeux d'acteurs qui y sont exercés. Le second prolongement questionne le périmètre des organisations et montre la complexité de l'articulation entre le système social, le dispositif organisationnel et l'acteur. Luc BOLTANSKI et Laurent THEVENOT vont en France développer une théorie<sup>273</sup> qui montre les limites des logiques internes des organisations : le conventionnalisme. Ils présentent les entreprises comme des cadres communs d'action qui peuvent avoir des justifications différentes pour les individus. Au delà des frontières de l'organisation, se dressent des mondes sociaux ou des cités, qu'il faut comprendre comme des formes pures et idéales permettant à chaque acteur d'apprécier la situation dans lequel il est engagé et les conventions qui y sont appropriées. Dans la continuité, Luc BOLTANSKI et Eve CHIAPELLO dans *Le Nouvel Esprit du capitalisme*<sup>274</sup>, font émerger, à partir des textes issus de la littérature managériale des années 1990, une nouvelle configuration idéologique qui s'inscrit dans la mutation profonde du capitalisme et des rapports économiques qui le parcourent. **La cité par projets** se développe dans les entreprises en favorisant une processus de dé-bureaucratisation de la société. En filigrane, se trouve l'idée d'un capitalisme actif, susceptible de répondre structurellement aux critiques qui le concernent, en adaptant son discours et en proposant de nouvelles formes sociales légitimées, reproductrices de sens, d'ordre et de justice mais aussi d'inégalité et d'exploitation. Le *projet* vient ici donner un nouveau souffle, une nouvelle justification du capitalisme par le travail coopératif entre des entités différentes : « *La notion de « projet » [...] peut donc être comprise comme une formation de compromis entre des exigences qui se présentent a priori comme antagonistes : celles découlant de la représentation en réseau et celles inhérentes au dessein de se doter d'une forme permettant de porter des jugements et de générer ordres justifiés. Sur le tissu sans couture du réseau, les projets dessinent en effet une multitude de mini-espaces de calcul, à l'intérieur desquels des ordres peuvent être engendrés et justifiés*<sup>275</sup> ». Dès lors, les organisations, notamment celles produisant des services, sont amenées à développer des projets en coopérant avec d'autres

---

272 Jean-Daniel RAYNAUD, *La Théorie de la régulation sociale*, Paris, La Découverte, 2003.

273 Luc BOLTANSKI, Laurent THEVENOT, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

274 Luc BOLTANSKI, Ève CHIAPELLO, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

275 *Ibid.* p. 160.

organisations. Cette tendance attend des individus un comportement flexible, polyvalent, enthousiaste, autonome, créatif mais aussi capable de participer *au monde connexionniste*<sup>276</sup> qui portera le projet. En ce sens, les travaux de la sociologie de la traduction présentés précédemment tendent vers les mêmes conclusions : les innovations s'appuient sur un fonctionnement en réseau et ce dernier nécessite l'instauration d'un langage commun. Les frontières de l'organisation sont donc déterminées par l'activité coopérative d'un faisceau d'acteurs.

Bien que l'on ne puisse plus considérer l'organisation comme un espace clôt, hermétique à l'environnement, sans attaches avec d'autres organisations, il n'est pas non plus envisageable de minimiser le rôle des logiques internes des organisations, notamment des clubs sportifs, dans leur rapport à l'innovation. Les clubs sportifs ont des règles de fonctionnement interne hiérarchisées qui s'inscrivent dans un jeu relationnel avec les pouvoirs publics et sportifs. Qu'en est-il de l'innovation au sein des clubs ? Comment se nichent ou se développent les activités innovantes par rapport au cadre formel de l'organisation ? Norbert ALTER propose d'envisager l'innovation comme une activité de transformation de l'organisation par des acteurs stratégiques qui ne vont pas agir dans des espaces informels comme l'indiquait Michel CROZIER, mais qui vont diffuser l'information et trouver de nouveaux espaces d'engagement : « *les acteurs parviennent à modifier les contraintes de l'organisation pour « inventer » de nouvelles formes de pouvoir. Ils sont bien des acteurs stratégiques mais au lieu de dissimuler l'information, ils la diffusent. Au lieu de se retrancher derrière les règles, ils participent activement à la transformation de l'organisation*<sup>277</sup> ». L'innovation est donc une activité qui s'oppose à l'organisation dans le sens où elle génère de nouvelles normes et de nouvelles règles. Le développement de l'innovation active une tension avec l'organisation : la première vise le développement par l'action alors que la seconde tente de l'institutionnaliser.

S'intéresser à l'innovation revient en fait à questionner les limites de l'organisation qui la portera. Les innovations sont générées et portées par des jeux d'acteurs qui tenteront de réduire les inerties des logiques bureaucratiques propres à chaque organisation. Les jeux de pouvoir devront donc être envisagés comme un révélateur des enjeux de l'innovation. Les limites concernent également ce qui ressort de la spécificité d'une organisation et de sa capacité à établir un *monde connexionniste*<sup>278</sup> avec d'autres structures et d'autres acteurs. Les récentes études en sociologie des organisations ont montré la porosité des organisations avec l'environnement culturel, économique, politiques, etc.

---

276 *Ibid.* p. 168.

277 Norbert ALTER, « Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence », *Revue française de sociologie*, 1993, n°2, vol. 34, p. 193.

278 Luc BOLTANSKI, Eve CHIAPELLO, *op. cit.*

Il s'agit pour mon objet d'étude de situer à sa juste place l'effet structurant des organisations dans le processus d'innovation. J'envisage donc l'organisation comme un cadre normatif qui n'a de cesse de s'adapter aux injonctions et aux mutations de l'environnement et où s'exerce une activité (conflictuelle, coopérationnelle, etc.) créative portée par des acteurs présentant une forme d'attachement (affectif, moral, conventionnel, culturel, etc.)

- *L'apprentissage collectif par l'innovation*

Le dernier niveau d'emboîtement de l'innovation dans le social concerne l'activité des acteurs. Ces derniers ont une capacité de choix, d'auto-détermination des actions que toute recherche sur l'innovation ne peut écarter. Cependant, je ne peux considérer les individus uniquement par leur seules capacités rationnelles. Les innovateurs ne sont ni dépendants des systèmes sociaux ni étrangers à ceux-ci ; ils sont à la fois les acteurs et les spectateurs de leurs actions et de leurs rôles. Ainsi, avec Norbert ELIAS, « *on ne peut, de manière absolue, qualifier l'attitude d'un être humain de distanciée ou d'engagée (ou si l'on préfère, d' « irrationnelle » ou de « rationnelle », d' « objective » ou de « subjective »).* [...] *D'ordinaire, le comportement et le vécu des adultes se situent sur une échelle à un point intermédiaire entre ces deux extrêmes*<sup>279</sup> ». Tout au long du processus d'innovation, un faisceau d'acteurs vont intervenir pour orienter, impulser ou freiner le processus plus ou moins rationnellement. Nous retrouverons plusieurs catégories d'acteurs qu'il conviendra de suivre et d'analyser tout au long du processus. Un des objectifs de la thèse et de mieux catégoriser les différents acteurs au sein et en périphérie des clubs sportifs qui joueront un rôle dans le devenir des innovations.

La *destruction-créatrice*, décrite par SCHUMPETER, est insufflée par l'engagement et la détermination d'entrepreneurs-innovants qui agissent en anticipation, en prévision ou en réaction aux perturbations macro ou micro-économiques. Ils sont considérés comme les véritables artilleurs du progrès économique car ils sont capables de déclencher un processus innovant en prenant les risques nécessaires à l'élaboration de nouvelles combinaisons productives. Ils incarnent « *l'idée même d'entreprendre, de mettre en œuvre des actions permettant de créer des richesses non connues, parce qu'ils prennent des risques* »<sup>280</sup>. Ces agents économiques semblent plus intéressés par l'action elle-même et par son engagement que par les bénéfices économiques qu'ils peuvent directement tirer par calculs. Ainsi, dans les situations d'innovation, ces acteurs d'exception parviennent à modifier les contraintes de l'organisation et à transformer en ressources les contraintes de l'environnement pour inventer de nouvelles formes de pouvoir et pour redéfinir de nouvelles

---

279 Norbert ELIAS, *Engagement et distanciation*, Paris, Arthème Fayard, 1983 (1970).

280 Norbert ALTER, *op. cit.*, 2005 (2000), p. 19.

normes. L'activité des acteurs de l'innovation est animée par la transgression des règles établies et la prise de risque. Cette dernière devient un facteur déterminant pour l'innovation, car plus qu'un principe de rationalité, elle se présente comme un mode spécifique d'anticipation. Elle est en ce sens inhérent(e) à l'innovation pour deux raisons principales : l'innovation est une situation incertaine au moment de son émergence et de sa diffusion ; l'innovation produit des risques en introduisant de nouvelles incertitudes. Le risque s'affirme ainsi comme « *le principe général de rationalité face à l'incertitude*<sup>281</sup> ».

Le rapport au risque des innovateurs s'appuie sur une posture conflictuelle avec l'ordre, les normes et les conventions établies. Ils sont, en ce sens, condamnés à la déviance<sup>282</sup> le temps que les nouvelles règles légitiment leurs comportements : « *L'innovation est toujours, dans un premier temps, une transgression des règles établies, parce qu'elle représente une atteinte à l'ordre social*<sup>283</sup> ». Ce qui compte pour les innovateurs ce n'est pas de participer à une production collective mais c'est d'agir selon la représentation qu'ils se font du « bien ». Les « francs-tireurs » du monde de la musique, les musiciens de jazz, vont transgresser certaines règles pour faire aboutir leurs projets sans toutefois être dés-intégrés : « *Ils transgressent les conventions du monde de l'art, mais sur certains points seulement, et ils respectent en fait la plupart d'entre elles*<sup>284</sup> ». La figure de l'innovateur donne ainsi à certains acteurs à la fois des attributs psychosociologiques qui leurs permettent de rompre avec le passé et les traditions mais aussi une capacité d'effort et de résistance pour faire face aux contraintes des organisations.

Envisager l'innovation uniquement en référence aux innovateurs peut masquer une dimension fondamentale pour son analyse : le rôle et la place des usagers. En effet, les innovations ne sont pas uniquement le fait des portes-paroles, des entrepreneurs, des dirigeantes et des dirigeants des clubs qui vont s'engager avec détermination dans une aventure à risque. L'innovation prend son sens également dans le processus d'appropriation de la nouveauté par un ensemble élargi d'individus. Les travaux de Madeleine AKRICH apportent un éclairage pertinent quant aux modifications des objets techniques induites par les usagers. Contrairement aux idées reçues, les usagers sont sur-représentés dans la phase de conception des objets<sup>285</sup>. Des « techniques » sont ainsi utilisées par les utilisateurs pour intégrer les usagers et les usages dans les projets. Une première catégorie de techniques est définie comme implicite dans le sens où les concepteurs développent

---

281 Éric DRAIS, « Au risque d'innover. Une triple articulation entre risque et innovation », in Col., *L'innovation en question*, op. cit., p. 55-66.

282 Howard Saul BECKER, *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié, 1985 (1963).

283 Norbert ALTER, op. cit., 2005 (2000), p. 23.

284 Howard Saul BECKER, op. cit., 1985 (1963), p. 251.

285 Madeleine AKRICH, « De la sociologie des techniques à une sociologie des usagers : l'impossible intégration du magnétoscope dans les réseaux câblés de première génération », *Technique et Culture*, n°16, 1990, p. 83-110.

une représentation des usages potentiels. Par exemple, lors de discussions, les concepteurs vont avoir recours à leurs propres expériences ou vont faire appel à des experts extérieurs ayant une connaissance précise du mode de fonctionnement des usagers. Les représentants indirects des usagers vont ainsi paramétrer en partie l'objet créé. Une seconde catégorie de techniques aura également cette ambition. Il s'agira de convoquer directement des représentants des usagers pour recueillir leurs besoins et leurs points de vue afin d'orienter le travail de conception. Les usagers ont donc un rôle centrale dès la phase de conception. Pour aller plus loin, Madeleine AKRICH propose de considérer les utilisateurs comme des innovateurs<sup>286</sup> selon deux dimensions : la redéfinition des objets et la multiplication des usages. Pour cela, elle propose quatre phénomènes qui révèlent la place des usagers dans la dynamique d'innovation. *Le déplacement* modifiera le spectre des usages prévus à priori sans que l'objet change. Elle parlera d'*adaptation* lorsqu'il s'agit d'introduire quelques modifications dans le dispositif du fait de besoins de certaines catégories d'usagers. La fonction première de l'objet reste ici inchangé. Dans la continuité, elle parlera d'*extension* lorsqu'un objet est globalement conservé dans sa forme et ses usages de départ mais qui subira quelques ajouts permettant d'enrichir la liste de ses fonctions. Enfin, *le détournement* d'objet apparaît lorsque les utilisateurs s'en servent pour un propos qui n'a rien à voir avec le scénario prévu au départ. A travers ces différentes formes d'appropriation des innovations par les usagers, il est intéressant de noter que ces derniers sont bien dans une posture d'apprentissage et d'expérimentation quant à la nouveauté. Cette dernière n'est pas, comme l'ont démontré MENDRAS et FORSE uniquement une adoption mécanique d'un produit ou d'une technique qui viendrait se plaquer sur l'existant. L'innovation est davantage une interaction entre des concepteurs, des relais et des usagers-consommateurs qui va redéfinir les positions de chacun tout au long de son développement. L'innovation est ainsi portée et construite par une multitude d'acteurs, tous innovateurs qui vont agir sur sa trajectoire en socialisant et en donnant sens aux inventions (objets, techniques, technologie, services, etc.).

L'innovation revient en fait à considérer chaque acteur dans une attitude active par rapport à la nouveauté, soit en étant initiateur ou moteur, soit comme représentants de la norme et de la filiation avec le passé et les traditions, soit en étant indifférent. Que l'on soit dans la conception, dans la mise en œuvre ou dans la réception d'une nouveauté, les acteurs font preuve de réflexibilité quant au sens à donner à cette nouveauté. L'appropriation du changement revient à apprendre à vivre avec. Schématiquement les innovateurs vont vivre pour le changement tandis que les non-innovateurs vont apprendre à vivre avec.

---

286 Madeleine AKRICH, « Les utilisateurs, acteurs de l'innovation », in Madeleine AKRICH, Michel CALLON, Bruno LATOUR, *op. cit.*, 2006 (1998), p. 253-265.

- Les innovations sportives : des innovations orientées ?

Comment peut-on qualifier les innovations dans le sport ? Vaste question dont peu de chercheurs se saisissent pleinement. A l'instar du changement sportif évoqué précédemment, s'agit-il de l'émergence puis de la diffusion d'une pratique ludique corporelle ? De l'aménagement et de l'animation du territoire au sein de nouveaux équipements sportifs ? De l'appropriation d'un nouveau matériel ou d'une technique par le plus grand nombre ? La liste des formes d'innovation serait trop longue, le champ d'investigation apparaissant d'emblée comme un univers extrêmement large : « *Dans le cas des sports et des activités en relation (SAR), en plus des secteurs des biens sportifs, les innovations concernent de plus en plus tous les domaines connexes tels que les services, les médias, les spectacles et les événements, les ludosports, le tourisme sportif ou encore les équipements et espaces sportifs.[...] En définitive, les innovations sont non seulement présentes dans tous les aspects de la vie économique, mais aussi de la vie sociale et culturelle, comme par exemple, au niveau des formations, de l'éducation, de l'enseignement, des associations ou encore du Mouvement Sportif*<sup>287</sup> ». Pour illustrer son propos, Dieter HILLAIRET dresse une impressionnante typologie de toutes les formes d'innovation que l'on peut rencontrer dans le sport<sup>288</sup> : les innovations usuelles (technologies, organisations, produits, procédés, etc.), les innovations programmées et planifiées (anticipation, réactivité, proactivité, etc.), les innovations impactant les structures, les pratiques, les usagers (innovation radicale, mineure, virulente, etc.), etc. Dans le cadre des services sportifs des entreprises, Gari TRIBOU propose également une typologie à partir des processus créatifs et d'imitation qui portent l'innovation<sup>289</sup>. Il propose trois types d'innovation : les innovations d'« emprunt » portée par l'idée du transfert d'un produit d'une entreprise à une autre ; les innovations de « recomposition » d'un service ancien en un service nouveau et les innovations inscrites dans une prise de risque maximale avec l'introduction d'un nouveau produit ou service inexistant sur le marché.

L'innovation dans le sport a été globalement traitée par les chercheurs en sciences sociales comme des logiques d'émergence et de diffusion d'une nouveauté sur un espace/temps. Se basant sur les travaux pionniers de l'économiste SCHUMPETER et à partir des travaux de l'histoire du sport et de la géographie, Jean-Paul CALLEDE et André MENAUT proposent d'envisager ainsi l'innovation sportive selon trois logiques distinctes<sup>290</sup> : (1) par la recomposition des ressources

287 Dieter HILLAIRET, *Sport et innovation. Stratégies, techniques et produits*, Paris, Hermès Science, 2005, p. 13.

288 *Ibid.*, chapitre 2. L'auteur multiplie pour chaque catégorie, des sous-catégories permettant de diversifier les types d'innovation.

289 Gari TRIBOU, « Politiques d'innovation sportive. Les cas du Club Méditerranée et de l'UCPA », in Michel DESBORDES (dir.), *Stratégie des entreprises dans le sport – acteurs et management*, Paris, Economica, 2001, p. 123-142.

290 Voir notamment l'introduction, Jean-Paul CALLEDE, André MENAUT (dir.), *Les logiques spatiales de*

économiques, techniques et humaines au sein des organisations sportives ; (2) par l'invention et la diffusion d'un modèle de jeu, sur un point de règlement des activités physiques et sportives ou sur la découverte de techniques corporelles qui tendent à se généraliser (exemple du Fosbury Flop) ; (3) par la mise au point de technologies dans le matériel sportif<sup>291</sup>. Ces trois logiques insistent sur le changement d'état du sport où la généralisation d'une nouveauté, considérée comme marginale voire dissidente mais qui s'est progressivement imposée, en serait le moteur. On retrouve la perspective diffusionniste de l'innovation précédemment exposée dans ce chapitre.

Pour autant, y-a-t-il une logique spécifique, un processus de développement des innovations sportives au sein du Mouvement Sportif associatif ? A travers les logiques d'émergence et de diffusion de la nouveauté, apparaissent de nombreuses forces « anti-innovantes », des forces de maintien de l'ordre, de la tradition. L'institution sportive, à l'instar de l'école<sup>292</sup>, aurait la particularité de dresser une série de barrières idéologiques au développement des innovations. En ce sens, Jean-Paul CLEMENT et Jacques DEFRANCE insistent sur les mécanismes structurels qui freinent l'évolution du sport en France<sup>293</sup>. Pour les auteurs, tous les sports ne se montrent pas avides d'innovations. Au contraire, des mécanismes puissants de blocage peuvent émerger avec la perspective du changement institutionnel. Les fédérations apparaissent ici comme des organes de la réglementation qui peuvent ingérer ou rejeter toute innovation provenant des expériences locales et des territoires : « *l'existence même de l'innovation dépend en définitive d'un règlement qui l'autorise ou la rejette*<sup>294</sup> ». C'est le cas par exemple, des règles du jeu en basket-ball où le panier à trois points a d'abord été testé puis accepté aux Etats-Unis pour se généraliser partout dans le monde<sup>295</sup>. Avec cette nouvelle règle, les agents fédéraux ont institué d'autres règles permettant l'équilibre du jeu entre l'attaque et la défense, notamment celles des lancers-francs ou des cinq secondes dans la raquette. Nous pourrions également évoquer d'autres innovations ingérées par le pouvoir sportif fédéral : le Kit Stadium à la Fédération Française d'Athlétisme, les innovations gestuelles en gymnastique<sup>296</sup>, etc.

Au-delà même de la « sanction » de l'adoption (sanction positive) ou du rejet (sanction négative) de l'innovation sous forme réglementaire, une orientation des processus innovants semble

---

*l'innovation sportive. Conditions d'émergence et configurations multiples*, Pessac, Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, 2007.

291 Voir sur ce point l'article de JACQUES DEFRANCE sur les changements provoqués dans le saut à la perche par l'adoption d'un nouveau matériel : la perche en fibre de verre. Jacques DEFRANCE, « L'adoption de la perche en fibre de verre », *Revue Culture technique*, n° 13, janvier 1985, p. 256-263.

292 Françoise CROS, *L'innovation à l'école : forces et illusions*, Paris, PUF, 1993.

293 Jean-Paul CLEMENT, Jacques DEFRANCE, « L'évolution du sport : structure et conjoncture », In *Sport et changement social*, Bordeaux, MSHA, 1987, p. 249-257.

294 George VIGARELLO, *op. cit.*, 1988, p. 184.

295 Michel RAT, « Basket-ball : nouvelles règles », *Revue E.P.S.*, n° 192, 1985.

296 Serge CHAMPCLAUX, « L'innovation en gymnastique », *Revue E.P.S.*, n°147, 1977.

marquer une spécificité des innovations sportives : « [...], le sport est bien un domaine où l'innovation s'impose souvent de façon non équivoque, au moins par comparaison avec d'autres domaines de la vie sociale. La « performance » y est peu contestable. [...] Au niveau du sport, la réussite de la confrontation avec l'adversaire (la « loi du meilleur »), la « loi du nombre » ou d'autres faisceaux d'indices [...] sont mieux maîtrisables. Le sport hiérarchise le niveau d'excellence et de réussite. La maîtrise de l'innovation et l'obligation de maintenir la recherche de solutions nouvelles sont un facteur d'accès à la réussite sportive <sup>297</sup> ». Les innovations apparaîtraient alors comme pré-déterminées par une orientation, un but, un objectif qui serait toujours le même : celui du respect du dogme olympique coubertinien. Ces « forces » viseraient notamment la généralisation, voire l'hégémonie d'une pratique sur un territoire. Dans le cadre des clubs locaux affiliés, les différentes formes d'innovation seraient ainsi orientées vers un sens, celui du progrès sportif, de la performance et de la réussite dans la compétition.

Pour autant, la thèse que je vais développer viendra interroger cette affirmation qui fait du Mouvement Sportif un bloc idéologique et organisationnel uni, porté par une dynamique de reproduction du système sur lui-même. En plaçant le regard sur les capacités des clubs locaux à faire évoluer les objets et projets associatifs, il s'agit de repérer les logiques particularistes et les expérimentations locales qui viendront nuancer cette posture.

---

297 Jean-Paul CALLEDE, André MENAUT (dir.), *op. cit.*, p. 24.

### 3 L'innovation sociale dans le sport ou la dynamique d'un système d'échange territorialisé

Après avoir défini l'innovation sous l'angle de ses mécanismes, il convient à présent d'élargir la réflexion sur son orientation et sa finalité. Il s'agit ici d'envisager l'innovation comme une dynamique à la fois façonnée et génératrice de sens : « *chercher à donner du sens, c'est un principe de vie, individuel ou collectif*<sup>298</sup> ».

Je considérerai la créativité inhérente à l'innovation comme une réponse aux défis sociaux traversant le niveau macrosociologique, mésosociologique et microsociologique. Autrement dit, la *question sociale* est considérée, non pas comme des préoccupations spécifiques aux champs scientifiques ou politiques, mais comme une problématique vécue et territorialisée par les acteurs collectifs et les individus. Avec Robert CASTEL, la *question sociale* est « *une aporie fondamentale sur laquelle une société expérimente l'énigme de sa cohésion et tente de conjurer le risque de sa fracture. Elle est un défi qui interroge, remet en question la capacité d'une société (ce qu'en terme politique on appelle une nation) à exister comme un ensemble lié par des relations d'interdépendance*<sup>299</sup> ». La vulnérabilité, la désaffiliation ou la disqualification<sup>300</sup> sont des mécanismes propres à la société contemporaine néo-libérale qui questionnent en permanence l'existence sociale de certaines catégories d'individus. La question sociale s'est forgée au 19ème siècle par la lutte des classes et a trouvé des réponses dans la constitution d'un État-providence (sécurité sociale, droit du travail, etc.), laissant la place à la question de l'exclusion et de la relégation : « *Les conflits du travail et l'entreprise ont laissé la place à l'exclusion et à la question de la ville. La ségrégation urbaine s'est substituée à l'exploitation. Dans une société duale, la lutte des classes s'est effacée devant la question de l'intégration et de la marginalité*<sup>301</sup> ».

Les innovations, dans les rapports paradoxaux avec les organisations et les institutions qu'elles permettent, révèlent les mécanismes adaptatifs quant aux défis sociaux émergents. Elles ont, en ce sens un rapport (immédiat) au progrès social (futur) qu'il convient d'appréhender comme un révélateur de la cohésion sociale. On retrouve la distinction, initialement présentée dans ce chapitre, entre l'innovation et le changement social qui envisage la première comme un segment du second. L'innovation sociale est une unité d'analyse de l'état de la question sociale qui sera considérée comme une réponse localisée, territorialisée par les individus et les organisations.

---

298 Jean-Baptiste DE FOUCAULD, Denis PIVETEAU, *Une société en quête de sens*, Paris, Odile Jacob, 1995.

299 Robert CASTEL, *op. cit.*, 1995, p.25.

300 Serge PAUGAM, *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, Paris, PUF, 2009 (1991).

301 François DUBET, Didier LAPEYRONNIE, *op. cit.*, 1992, p. 245.

Je présenterai dans cette partie en quoi l'innovation est sociale et pourquoi il me semble nécessaire d'y ajouter l'adjectif « social ». Tout d'abord, une synthèse des définitions et des domaines d'étude qui envisagent l'innovation sociale me permettra, dans un second temps, de montrer la spécificité de l'innovation sociale : un système d'échange structuré dans un réseau d'acteurs. Je situerais cette dynamique d'innovation sociale à travers son ancrage territorial.

- Qu'entend-on par innovation sociale ?

L'innovation sociale a été initialement envisagée dans une perspective positiviste comme l'adaptation « humaine » face aux nouvelles techniques et technologies. Le sens de l'histoire serait vécu par l'enchaînement de découvertes qui viendraient remplacer des habitudes, les techniques et technologies anciennes. L'homme serait ainsi attiré par ces nouveautés qui lui donneraient une plus grande maîtrise de la trajectoire de sa vie. Hors, comme il a été démontré précédemment, les acteurs s'approprient les inventions pour (re)donner un sens à leurs pratiques. Ils détournent, produisent et (ré)inventent le sens donné initialement par les techniques et technologies suivant des valeurs, des ambitions, des conditions de réalisation. L'entrepreneur-innovateur évoqué par Schumpeter introduit une découverte dans un milieu en dépassant des obstacles « humains », des résistances, des incertitudes. Or, me semble-t-il, ce parcours d'introduction, de développement et de recréation de la nouveauté qui est constitutif de l'innovation sociale. En somme, l'innovation devient sociale lorsque la nouveauté est appropriée par un « cadre social », lorsque l'invention, l'idée ou la découverte trouve un usage social. SCHUMPETER écrivait : « *Il ne suffit pas de produire un savon satisfaisant, il faut encore entraîner le peuple à se laver*<sup>302</sup> ». C'est sur ce point qu'il me semble pertinent de construire un référentiel d'analyse pour l'innovation sociale par le sport.

A travers une lecture croisée de différents domaines s'intéressant à l'innovation sociale (éducation, formation, travail social, sociologie, sciences politiques, etc.), sa définition implicite ou explicite fait état de réalités différentes. Elle évoque de nouvelles institutions, une adaptation des structures existantes, la recherche d'une libération de l'homme dans le social (lutte contre les déterminismes), la redéfinition de l'action publique et d'une gouvernance partagée, etc. De façon générale, « *l'innovation sociale est une réponse nouvelle à une situation sociale jugée insatisfaisante, situation susceptible de se manifester dans tous les secteurs de la société. L'innovation sociale répond à ce titre parce qu'elle vise le mieux-être des individus et/ou des*

---

302 Joseph SCHUMPETER, *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, NewYork/London, 1939, p. 243-244.

collectivités. Elle se définit dans l'action et le changement durable. Elle vise à développer l'individu, le lieu de vie (territoire) ou l'entreprise. Ce faisant, l'innovation ne prend pas de forme particulière<sup>303</sup> ». Dès lors, l'innovation sociale est par « essence » dans un rapport conflictuel ou de dissidence par rapport aux institutions et aux modes d'organisation existantes car ces derniers sont jugés comme insatisfaisants. Elle interroge la capacité et la légitimité de l'État social dans la protection qu'il donne aux individus. CHAMBON, DAVID et DEVEY ont largement contribué au début des années 1980 à conceptualiser l'innovation sociale dans ce sens. Pour les auteurs, il s'agit d'évoquer les innovations sociales comme des « pratiques visant plus ou moins directement à permettre à un individu – ou à un groupe d'individus – de prendre en charge un besoin social – ou un ensemble de besoins – n'ayant pas trouvé de réponses satisfaisantes par ailleurs<sup>304</sup> ». Ils évoquent l'innovation sociale comme une catégorie nominative qui regroupe les innovations sociales. Les auteurs questionnent le caractère novateur de l'innovation sociale et alertent les scientifiques du social à ne pas confondre innovation technique ou technologique avec l'innovation sociale : « Le terme innovation sociale recouvre des pratiques qui ne sont pas forcément nouvelles, du moins si on l'entend comme synonyme d'inédites ou d'inventives. Contrairement à ce qui se passe pour les innovations technologiques, elles ne collent à ces qualificatifs que par hasard et de façon secondaire. [...] Les pratiques dont il s'agit se posent en contraste des pratiques existantes. [...] Nouveau signifie alors non figé, non bridé, et surtout hors normes. [...] Innover n'est pas faire du nouveau mais faire autrement, proposer une alternative. Et cet autrement peut parfois être un réenracinement dans des pratiques passées<sup>305</sup> ». Il me semble important de nuancer cette dernière citation quant à la nouveauté de l'innovation sociale. S'il est évident d'admettre que les innovations consistent à faire autrement avec l'existant en s'inspirant parfois du passé (vécu ou fantasmé), il semble également acquis de ne pas minimiser la créativité nécessaire et inhérente à la recherche de cette façon de « faire autrement ». Une certaine rupture avec le passé est nécessaire comme le disait Edwin LAND, inventeur de l'appareil photo instantané : « Innover, ce n'est pas avoir une idée nouvelle, mais arrêter d'avoir une vieille idée<sup>306</sup> ». Dès lors, je considérerai l'innovation sociale comme une recombinaison originale, créative et adaptative des ressources existantes disponibles dans ou à proximité des organisations.

---

303 Julie CLOUTIER, « Qu'est-ce que l'innovation sociale? », *Cahier du CRISES*, Québec, coll. Études théoriques – no ET0314, 2003, p. 13.

304 Jean-Louis CHAMBON, Alix DAVID, Jean-Marie DEVEVEY, *Les innovations sociales*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je? », 1982, p. 8.

305 *Ibid.*, p. 11-13.

306 Cité par Dominique LALLEMAND, *Les défis de l'innovation sociale*, Issy-les-Moulineaux, ESF Éditeur, ANA-FNARS, 2001, p. 26.

Mais alors, y a-t-il un champ spécifique à l'innovation sociale ou au contraire s'agit-il d'une réponse non localisable dans le paysage institutionnel ? Le choix de l'observation de l'innovation sociale à partir des structures existantes, notamment les clubs sportifs, est-il justifié ? L'émergence de l'innovation sociale peut se faire dans « *tous les secteurs traditionnels de la société civile : la santé, l'éducation, l'urbanisme, l'animation culturelle, l'action sociale, l'économie, l'aménagement des loisirs, l'aménagement du temps, etc. Elle y prend toutes les formes : nouveaux lieux d'accueil [...], nouvelles formes de services [...], nouvelle conception de la formation permanente [...], nouveau partage des responsabilités [...], reconquête par l'individu et le groupe de tous les « territoires imposés » de l'extérieur [...], reconquête de son pouvoir sur le temps [...], apparition de la notion de dualité du savoir*<sup>307</sup> ». Elle s'inscrit de fait dans les interstices, en marge voire hors des institutions existantes. On peut alors tenter de classer *a priori* les innovations sociales de deux types. Le premier s'apparente à une recherche de modèles d'action à partir et pour les institutions existantes. Il s'agit là de sortir de la contestation par la mise en place d'un projet dont les modalités de mise en œuvre et les résultats seraient généralisables. Le second type d'innovation sociale s'éloignerait des institutions existantes. Il résulte davantage d'initiatives venant d'individus ou de groupes minoritaires qui s'organisent en dehors système social.

Quels que soient le secteur d'émergence et le statut du ou des porteurs du projet, les conflits avec les pouvoirs publics sont fréquents et semblent marquer la « nature » de l'innovation sociale : « *L'innovation sociale ne doit pas se définir par rapport à l'État. Elle devrait considérer l'État comme un instrument et un danger, de même que l'État considère justement l'innovation comme instrument à récupérer et comme danger. L'innovation doit se définir par rapport à la société. Toute innovation devrait mobiliser la société par rapport à l'État*<sup>308</sup> ». Il semble important, là aussi, de nuancer cette dernière affirmation. L'État peut également être envisagé comme un acteur de l'innovation, certes régulateur et législateur, mais aussi animateur<sup>309</sup> de la société civile qui peut impulser une dynamique de transformation des organisations sur le plan local.

Dès lors, le social se situe à « *l'articulation entre l'économie de marché et le gouvernement démocratique, [...] entre l'économie et le politique, mais qui lie aussi à cette double sphère celle du domestique et celle du culturel, liaison qui produit la cohésion sociale*<sup>310</sup> ». L'innovation dans le social peut s'inscrire, comme évoqué précédemment, dans la santé, l'éducation, l'action sociale, les loisirs, etc.

---

307 Jean-Louis CHAMBON, Alix DAVID, Jean-Marie DEVEVEY, *op. cit.*, p. 17-18.

308 Paul-Henry CHOMBART DE LAUWE, Félix GUATTARI, Edgar MORIN, Serge MOSCOVICI, « Innovations sociales, pour une révolution du quotidien? », *Revue Autrement*, n° 5, 1976, cité par Jean-Louis CHAMBON, Alix DAVID, Jean-Marie DEVEVEY, *op. cit.*, p. 25.

309 Jacques DONZELOT, Philippe ESTEBE, *op. cit.*

310 Michel AUTES, *Les paradoxes du travail social*, Paris, Dunod, coll. « Action sociale », 1999, p. 2 et 10.

- *L'innovation sociale au cœur d'un système d'échanges territorialisés*

Il reste à présent à définir une dernière dimension de l'innovation sociale : sa dynamique d'échanges territorialisés. Le territoire vient du latin *terra* qui signifie terre, sol. Il peut être défini comme « *une appropriation à la fois économique, idéologique et politique de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-même, de leur histoire*<sup>311</sup> ». Le territoire est à considérer comme l'occupation spatiale d'un espace géographique délimité (« palpable ») par des groupes qui s'identifient et se définissent en partie par ce positionnement. Il génère des luttes pour son occupation et est composé par des frontières administrativo-politiques ainsi qu'une multitude de données objectives et subjectives qu'il faut identifier.

Comme l'ont déjà évoqué Jean-Louis CHAMBON, Alix DAVID et Jean-Marie DEVEVEY, l'innovation sociale est située spatialement. Elle est localisable, repérable sur le territoire. Pour les économistes, cette spatialisation renvoie davantage à un marché qu'à un espace géographique. Pour les géographes, elle interroge la relation entre le global et le local. Pour les sociologues, la spatialisation de l'innovation questionne le rapport de force et les arrangements entre l'individu, le collectif, les organisations et les institutions réunis sur un territoire. L'apparition sur ce dernier des innovations sociales n'est pas un processus totalement aléatoire. Elles résultent d'un rassemblement d'acteurs qui créent une synergie, une nouvelle gouvernance locale : « *Le lieu est plus qu'une localisation. Il est un système. Il existe un « effet de lieu » qui oriente l'action des acteurs. Cet effet est économique, politique, social, culturel et idéologique. C'est l'effet de lieu qui conduit à la structuration hiérarchisée des systèmes locaux, à la structuration du local, en tant que résultat des agencements territoriaux des étapes et acteurs d'un réseau globalisé*<sup>312</sup> ». L'innovation sociale peut ainsi être envisagée comme un double mouvement d'appropriation social et de territorialisation : « *Le mouvement d'appropriation est associé au processus de définition de l'usage social de l'invention, donc à sa propriété et aux normes entourant la généralisation de son usage. Quant au mouvement de territorialisation, il consiste [...] en la définition du cadre spatial de l'innovation, ce qui comprend l'imbrication des territoires dans une hiérarchie spatiale*<sup>313</sup> ».

Il s'agit dès lors de repérer les acteurs, les entités et les relations entre les porteurs de l'innovation sociale sur un territoire. Définir l'identité, le rôle, la place des différents acteurs dans la dynamique d'innovation sociale revient en fait à envisager des mécanismes d'échanges et de reconnaissance plus large au sein d'un réseau territorialisé. En effet, la sociologie de la traduction a

311 Guy DI MEO, *Les territoires du quotidien*, Paris, L'Harmattan, 1996, p. 40.

312 Jean-Marc FONTAN, Juan-Luis KLEIN, Diane-Gabrielle TREMBLAY, « Innovation et société : pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation », *Géographie Économie Société*, 2004/2, vol. 6, p. 122.

313 *Ibid.* p. 123.

montré la prédominance du fonctionnement en réseau pour faire émerger les innovations. La vie *en* réseau est la constitution originale de relations entre différentes entités hétérogènes. L'activité *de* réseau déplace le regard sur les éléments constitutifs des relations sociales construites, sur leurs « natures ». Le réseau comporte donc une dimension anthropologique qui peut être analysée de deux façons différentes<sup>314</sup>. La première consiste à repérer les modes de socialisation issus de la structuration et du fonctionnement du réseau. La seconde correspond à une approche de type structurale qui vise à quantifier la fréquence des différents types de relations au sein du réseau.

Différents critères me permettent d'envisager le réseau dans le processus d'innovation que je souhaite observer :

- ✕ Le réseau est un ensemble de relations non nécessairement centralisées où chaque élément peut entrer en contact avec d'autres éléments sans passer par une tête de réseau. Le réseau permet une communication et un exercice du pouvoir horizontal.
- ✕ Le réseau comporte une dimension clandestine, non officielle basée sur les échanges interindividuels qui sortent du cadre conventionnel.
- ✕ Le réseau est avant tout une pratique relationnelle au sein d'un système d'échanges qui concerne la vie interne et externe de l'organisation. En ce sens, le réseau dépasse les frontières de l'organisation formelle.

Luc BOLTANSKI et Ève CHIAPELLO proposent un parallèle remarquable entre le réseau et le projet :

*« La vie sociale n'est plus désormais présentée sous la forme d'une série de droits et de devoirs à l'égard de la communauté familiale élargie comme dans un monde domestique, ni sous celle du salariat au sein d'un ensemble hiérarchique dont on gravit les échelons, où l'on effectue toute sa carrière et dans lequel l'activité professionnelle est nettement séparée du domaine privé, comme dans un monde industriel. Dans un monde réticulaire, elle est faite dorénavant d'une multiplication de rencontres et de connexions temporaires, mais réactivables, à des groupes divers, opérées à des distances sociales, professionnelles, géographiques, culturelles éventuellement très grandes. Le projet est l'occasion et le prétexte de la connexion. Celui-ci rassemble temporairement des personnes très disparates, et se présente comme un bout de réseau fortement activé pendant une période relativement courte, mais qui permet de forger des liens plus durables qui seront ensuite mis en sommeil tout en restant disponibles. [...] Le projet est précisément un amas de connexions actives propre à faire naître des formes, c'est-à-dire à faire exister des objets et des sujets, en stabilisant et en rendant irréversibles des liens<sup>315</sup> ».*

---

314 Emmanuel LAZEGA, « Arrangements contractuels et structures relationnelles », *Revue française de sociologie*, vol. 37, 3, 1996. p. 439-356.

315 Luc BOLTANSKI, Ève CHIAPELLO, *op. cit.*, p. 156-157.

Les échanges sociaux présents dans cette vie contemporaine en réseau sont donc des marqueurs du lien social. Ils ont un double caractère paradoxal : ils sont éphémères car le projet a une courte durée tout en étant durables car les relations créées temporairement laisse une trace dans la mémoire collective.

Le partenariat ou la relation d'échange entre acteurs diversifiés suppose une division et une coordination du travail et l'adoption de règles de conduite. Il s'agit en somme de construire le « faire-ensemble » au sein des clubs mais aussi au sein d'un territoire occupé par une variété d'acteurs. Cette coopération sera considérée comme « *le registre global d'action collective autour d'un projet/objet commun*<sup>316</sup> ». Une perspective économique insiste sur le profit de la coopération pour tous les coopérants : « *Coopérer signifie réussir à mener une action jointe qui profite à chacun. Le terme « profite » ayant lui-même une signification précise : qui rapporte à chacun d'avantage que le gain maximum qu'il serait sûr de pouvoir s'assurer individuellement*<sup>317</sup> ». Une coordination des actions individuelles est donc inhérente et centrale dans le processus coopératif : « *La coopération au sens général constitue l'ajustement de la pensée et des actions personnelles à celles des autres, avec une mise en relation réciproque des perspectives. Ainsi, un contrôle mutuel des activités s'exerce entre les partenaires qui coopèrent*<sup>318</sup> ». Le partenariat dans le cadre d'un projet collectif sur un territoire inclus donc un contrôle et un auto-contrôle des actions individuelles, ceci en prenant en compte la pluralité des conceptions et des désirs, des représentations et des exigences.

La coopération inter-institutionnelle ou inter-individuelle n'est donc pas étrangère à l'échange « maussien » fondé autour du triptyque : donner, recevoir et rendre<sup>319</sup>. Les relations entre coopérants, qu'ils soient porte-parole d'une organisation ou de simples individus sera guidée, dynamisée ou fragilisée par cet *universel socio-anthropologique*<sup>320</sup>. L'échange ne peut alors exister sans le don. Le don est à la fois libre et contraint. Il se prépare comme « *une exhortation à l'action*<sup>321</sup> » sous la forme inextricable d'intérêt et de gratuité. Le renouvellement du lien social, porteur de la dynamique de l'innovation sociale ne s'opère alors « *ni par le bas, ni par le haut (mais) depuis son milieu*<sup>322</sup> ».

---

316 Fabrice DHUME-SONZOGNI, *La coopération dans l'action publique. De l'injonction du faire ensemble à l'exigence du commun*, Paris, L'Harmattan, 2006, p.44.

317 Laurent CORDONIER, *Coopération et réciprocité*, Paris, PUF, 2004, p. 30-31.

318 Jacques MONTANGERO, Danielle-Maurice MAURICE-NAVILLE, *Piaget ou l'intelligence en marche*, Liège, Mardaga, coll. Psychologie et sciences humaines, 1995, p. 107.

319 Marcel MAUSS, *Essai sur le Don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, PUF, 2007 (1923-1924).

320 Alain CAILLE, *Anthropologie du don. Le tiers paradigme*, Paris, Desclée de Brouwer, 2000.

321 *Ibid.*, p. 10.

322 *Ibid.* p. 19.

Les acteurs réunis sur un territoire pour y mener un projet partagé sont, de fait, dans un équilibre partenarial soumis à certaines obligations qui peuvent créer des tensions, des conflits pouvant déstabiliser, voire rompre le système d'échange. En effet, de multiples raisons peuvent perturber la coopération territorialisée. En premier lieu, les divergences des acteurs peuvent dégénérer où chacun se retranche dans la défense de ses intérêts propres, qu'ils soient politiques ou qu'ils résultent du cloisonnement institutionnel. Les différentes organisations fonctionnant sur du « chacun pour soi », il risque alors d'en résulter l'inaction ou des compétitions hostiles. A l'opposé, l'exigence du respect du système d'échanges entre acteurs territoriaux induit parfois une stratégie d'évitement des conflits. Ces derniers se retrouveront déplacés dans d'autres arènes, plutôt que de faire l'objet d'une solution négociée : « *L'évitement des conflits peut nourrir une idéologie unitaire. Celle-ci s'intéresse davantage aux fins qu'aux moyens et perçoit le conflit et le désaccord comme contraires à l'efficacité du partenariat*<sup>323</sup> ». Cette stratégie d'évitement peut conduire à des relations informelles ou dissimulées. Au pire, elle se résume en une juxtaposition d'éléments reliés uniquement par l'intérêt individuel. La coopération apparaît alors comme un espace relativement inconfortable où les positions de chacun sont appelées à être rediscutées et redéfinies. Cette remise en question est à l'origine du processus innovateur. Les conflits, les débats, les controverses sont garantes d'une bonne santé du système d'échange : « *Le désaccord fonde de possibles accords sur le sens, dans la mesure où il ouvre la possibilité d'un sens co-construit*<sup>324</sup> ».

Cette dimension me semble fondamentale dans l'engagement des clubs sportifs dans un projet de développement territorialisé. La coopération sociale, inhérente à l'innovation sociale deviendra alors « *la capacité des acteurs à concevoir collectivement un objet commun en mutualisant leurs ressources pour agir ensemble dans un contexte contraignant et inventer ainsi des réponses appropriées, voire novatrices, d'utilité sociale pour satisfaire l'intérêt général*<sup>325</sup> ». La capacité à coopérer, autrement dit, le processus de coopération sera pour moi l'élément central de l'innovation sociale, mettant au second plan (et non en l'excluant) le résultat effectif de cette coopération.

---

323 Adam CRAWFORD, *Vers une reconfiguration des pouvoirs ? Le niveau local et les perspectives de la gouvernance*, Déviance et Société, 2001/1, vol. 25, p. 15.

324 Fabrice DHUME-SONZOGNI, *op. cit.*, p. 239.

325 Alain PENVEN, *Ville et coopération sociale*, Paris, L'Harmattan, 2010.

# CHAPITRE 4. PROBLÉMATIQUE ET NOUVELLE IMMERSION DANS LA RÉALITÉ SPORTIVE ASSOCIATIVE DES QUARTIERS POPULAIRES

Après avoir situé l'objet d'étude par rapport à la recherche sur le secteur socio-sportif, par rapport à une commande institutionnelle et par rapport aux concepts qui guideront mon analyse, je propose de présenter ma problématique générale, les nouvelles questions de recherche et la méthodologie utilisée.

## 1. Problématique

- *La créativité des clubs sportifs en question*

Nous avons vu dans les parties précédentes que le modèle sportif associatif s'est historiquement institutionnalisé à partir de l'activité créative du tiers secteur qui a permis le développement d'une idéologie du progrès social par la compétition corporelle. En se structurant, ce modèle s'est diversifié, proposant tout au long du XXème siècle des organisations, des objets et des projets multiples, dépassant le strict référentiel compétitif. A travers cette diversification des usages et des représentations des loisirs sportifs, il est aujourd'hui difficile voire impossible de définir avec précision le modèle sportif associatif. D'aucuns remettent d'ailleurs en question le concept de modèle sportif pour envisager sa segmentation sous diverses formes organisationnelles : tourisme sportif, intervention des collectivités territoriales (régions, départements, communes) sous forme d'animations, d'entreprises de services et de biens sportifs, de clubs professionnels, etc<sup>326</sup>. De plus, à côté du mouvement olympique, un monde sportif « parallèle » a émergé et s'est structuré autour des grands courants idéologiques qui ont façonné la vie sociale. On retrouve ici les fédérations sportives affinitaires multisports qui tentent (ou ont tenté) de proposer un contre-modèle de pratiques corporelles. Les membres ont dans ces espaces en commun une affinité de pensée, une philosophie ou des caractéristiques identiques (physiques, conditions sociales, etc.) : « *Quatre grandes familles émergent* » [au sein des fédérations sportives affinitaires] : les fédérations confessionnelles liées aux patronages paroissiaux (ex. la Fédération sportive et culturelle de France), les fédérations

---

326 William GASPARINI, *Sociologie de l'organisation sportive*, op. cit.

sportives laïques (ex. *l'Union française des œuvres laïques d'éducation physique et la Fédération française d'éducation physique et de gymnastique volontaire*), les fédérations proposant des sports aux personnes handicapées ou déficientes (ex. *Fédération Handisport*) et enfin, les fédérations « travaillistes » (ex. *Fédération sportive gymnique du travail*) »<sup>327</sup>. Il existe également des groupements parascolaires, des associations d'éducation populaire ou encore des partis politiques qui proposent des activités physiques sous différentes formes, notamment à destination de la jeunesse. On y retrouve par exemple la Jeunesse ouvrière chrétienne ou encore l'Union des centres de plein air (UCPA). Si le rôle subversif de ces organisations a pu être recherché, les effets en sont aujourd'hui très limités. Ces « institutions de socialisation »<sup>328</sup> entretiennent des relations institutionnelles avec les fédérations unisports du Mouvement Olympique pour organiser les compétitions et championnats. Cette relation maintient les fédérations affinitaires dans une posture de dépendance vis-à-vis des fédérations olympiques. Ces dernières, réunies au sein du Comité National Olympique Sportif Français (CNOSF), jouissent d'une forte reconnaissance institutionnelle et sociale et restent l'institution de référence pour le pouvoir politique en France. Les contre-modèles fédéraux gardent une place dans le paysage sportif local mais n'ont pas su s'imposer sur la scène nationale ou internationale. Elles souffrent aujourd'hui de lisibilité institutionnelle et d'une remise en cause de leur projet originelle.

Les associations affiliées au mouvement olympique sont soumises à certaines règles et principes<sup>329</sup> qui les placent dans une logique d'identification au projet fédéral. Réinterprétant le modèle de lecture de Pierre BOURDIEU<sup>330</sup>, Christian POCIELLO avance l'hypothèse de l'existence d'un « champ sociosportif » qui regroupe les acteurs les plus directement attachés aux sports<sup>331</sup>. Ces acteurs auraient des relations de concurrence et d'alliance qui dépendent des stratégies particulières. Parmi ces acteurs, les fédérations assureraient une fonction intégrative et fédérative en produisant des règlements et en générant un ordre sur l'ensemble du territoire alors que les clubs sportifs assureraient une fonction ludique et récréative. Ces fonctions différentes produiraient ainsi une filiation entre l'échelon fédéral et local dans une logique descendante. Selon les périodes historiques, ces interactions produiraient des stratégies d'alliances objectives, des synergies ou au

---

327 *Ibid.*, p. 15-16.

328 Jean-Pierre AUGUSTIN, *Les jeunes dans la ville. Institutions de socialisation et différenciations spatiales dans la communauté urbaine de Bordeaux*, Bordeaux, PUB, 1992.

329 Les clubs affiliés à une fédération doivent obligatoirement avoir dans leurs statuts certains articles qui stipulent le lien qui les rattache à l'institution.

330 En 1980, Pierre BOURDIEU proposait l'hypothèse d'un espace des sports qui représentait « *l'univers des pratiques et des consommations sportives disponibles et socialement acceptables à un moment donné du temps* », in Pierre BOURDIEU, « Comment peut-on être sportif? », in *Questions de sociologie*, Paris, Minuit, 1980, p.173.

331 Christian POCIELLO, « Le futur comme nouvel enjeu. Les tendances d'évolution des loisirs sportifs dans la société française », in Jean-Paul CLEMENT, Jacques DEFRANCE, Christian POCIELLO, *Sport et pouvoir au XXe siècle*, Grenoble, PUG, coll. Sport en questions, 1994. p. 139-176.

contraire des contradictions ou des concurrences<sup>332</sup>. Ces interactions expliqueraient alors les logiques de fusion, de diversification et de complexification du champ sociosportif. L'identification au projet fédéral des associations affiliées n'est donc pas immuable.

Derrière la représentation unifiante que l'on peut se faire des fédérations olympiques, se cache une diversité de réalités locales qu'il convient de réinterroger sous la double perspective de **l'affiliation** à un système de pensée, à une idéologie et à une organisation contraignante et de **l'adaptation** aux particularités locales (environnements et acteurs). Dépassant la stricte approche macrosociologique, la sociologie du sport s'est intéressée à la question de la dynamique du sport local dès les années 1980 à travers une approche culturelle et politique. En 1985, Jean-Paul AUGUSTIN et Alain GARRIGOU étudient l'identité communautaire organisée autour des clubs de rugby<sup>333</sup>. Ils mettent en lumière notamment les associations sportives comme des espaces privilégiés de socialisation et d'implication des notables locaux. Ces espaces de pratiques sportives, apparaissent comme l'expression de la communauté locale en action. Dans la continuité, Jean DUMAS propose une classification des associations sportives en fonction de la « provenance » et de l'ancrage des dirigeants dans l'activité socio-politique locale<sup>334</sup>. Il dresse ainsi quatre catégories de club : les clubs d'entreprise ayant des liens étroits avec une entreprise locale, les clubs communautaires dont les dirigeants sont aussi les pratiquants, les clubs notabiliaires dont les dirigeants (et leurs familles) sont des leaders d'opinion et les clubs municipaux dont les dirigeants sont désignés et placés par la municipalité. Si cette approche permet de fixer des repères sur le jeu des acteurs au pouvoir, elle ne couvre qu'une partie de la réalité sportive locale. La même année, Jean-Paul CALLEDE propose une analyse du développement associatif de la culture sportive<sup>335</sup>. Il envisage ainsi l'expression du mythe de l'« esprit sportif » localement. Un processus d'idéalisation et de sens moral de ce mythe prend appui et se développe dans le cadre associatif. Selon l'auteur, le foyer principal de la vie sportive reste l'activité relationnelle et socialisatrice et c'est à travers cette sociabilité que se forment et se diffusent des modèles culturels, dont le modèle sportif. Pour compléter cette approche culturelle qui marque la fin des années 1980, Alain LORET souligne l'incapacité des organisations sportives traditionnelles à faire face aux nouvelles demandes de pratiques<sup>336</sup>. Il met en lumière l'émergence d'un nouveau système de valeurs sportives, d'une contre-culture sportive qualifiée d'« analogique », qui s'oppose à la culture sportive associative de

---

332 Christian POCIELLO, *Sports et sciences sociales. Histoire, sociologie et prospective*, Paris, Vigot, coll. « Repères en éducation physique et en sport », 1999.

333 Jean-Pierre AUGUSTIN, Alain GARRIGOU, *Le Rugby démêlé. Essai sur les associations sportives, le pouvoir et les notables*, Bordeaux, Le Mascaret, 1985.

334 Jean DUMAS, « Institution sportive et jeu de pouvoir », in *Actes des Premières Journées d'Etude de Bordeaux, Sport et changement sociale*, Bordeaux, MSHA, 1987, p. 171-178.

335 Jean-Paul CALLEDE, *L'esprit sportif. Essai sur le développement associatif de la culture sportive*, op. cit.

336 Alain LORET, op. cit.

compétition. Repliés sur leurs idéaux, les clubs locaux seraient donc « hermétiques » aux nouvelles demandes sociales<sup>337</sup>. Reprenant le modèle de l'analyse stratégique de CROZIER et de FRIEDBERG, les travaux de Pierre CHIFFLET ont permis de comprendre comment les clubs sportifs sont des organisations générant des jeux d'acteurs pris dans des espaces d'incertitude<sup>338</sup>. A ce modèle, l'auteur ajoute une dimension de « conscience collective » liée à l'histoire de chaque fédération et de chaque club. Ainsi, le sport local serait pris dans un système des sports de plus grande échelle de par leurs affiliations aux différentes fédérations qui « *ont mis en place des réglementations technique, financière, statutaire de plus en plus prégnantes [...]*<sup>339</sup> » de telle sorte que les clubs locaux ont dû modifier leurs objectifs et leurs modes de gestion. Pour dépasser le cadre de l'analyse systémique et de l'analyse culturelle, William GASPARINI propose une sociologie politique de l'organisation sportive locale à partir du concept de « champ » : « *[...], il apparaît nécessaire de construire le champ des rapports de force et de lutte entre, d'une part, des agents et des organisations sportives, qui sont eux-mêmes en concurrence les uns avec les autres, et, d'autre part, des institutions et des agents qui, en étant extérieurs à l'univers sportif, y interviennent pour faire valoir leurs intérêts ou ceux des personnes qu'ils représentent*<sup>340</sup> ».

Ainsi, la sociologie appliquée à l'organisation sportive locale a montré que les clubs sportifs sont des unités d'analyse pertinentes du fait sportif. Ces unités d'analyse sont révélatrices de l'état du Mouvement Sportif et permettent de repérer les processus de transformation de l'institution dans son ensemble. Cependant, des éléments incontournables de l'analyse doivent être pris en compte, au risque de perdre certaines dimensions de la dynamique de changement. Ainsi, les contours spatio-temporels de l'espace de pratique et de rassemblement des acteurs du sport associatif doivent être dépassés pour englober une réalité plus complexe faite notamment :

- ✕ de jeux d'acteurs socialement situés dans des relations politiques locales réunis autour de l'objet sportif.
- ✕ d'injonctions, de normes et de procédures du pouvoir politique et sportif fédéral qui conditionnent en partie le sens de l'objet associatif.
- ✕ des contraintes de fonctionnement qui fixent les règles collectives et qui contraignent les libertés individuelles au sein de l'association.
- ✕ d'une culture associative forgée par des pratiques de sociabilité, par un processus de

337 Nous verrons que l'idée d'une confrontation doit être nuancée.

338 Pierre CHIFFLET, « Le pouvoir fédéral et l'accueil des sportifs », in *Sport et changement social. Actes des premières journées d'études de Bordeaux*, Bordeaux, MSHA, 1987, p. 157-171.

339 Pierre CHIFFLET, « Associations de sportifs ou entreprises du Sport », in Alain LORET (dir.), *Sport et Management. De l'éthique à la pratique*, Paris, Éditions Éducation Physique et Sport, p.34.

340 William GASPARINI, *Sociologie de l'organisation sportive, op. cit.*, p. 59. Voir également William GASPARINI, « La construction sociale de l'organisation sportive. Champ et engagement associatif », *Revue STAPS*, n°43, 1997, p. 51-67.

transmission du patrimoine associatif et dans un rapport de distinction vis-à-vis d'autres cultures sportives (autonomes, de loisir, de consommation, etc.)

Au sein de l'organisation sportive locale, l'innovation, que d'aucuns nomment l'« *innovation sportive* », serait conditionnée idéologiquement par une recherche de réussite sur le terrain des pratiques corporelles. Elle serait en soi porteuse de sens, celui du dépassement et des performances au regard du référentiel sportif compétitif. Autrement dit, les pratiques de sociabilité, les processus de développement expérimentés, les débats, les événements ainsi que toutes tentatives de diversification des activités associatives sur les territoires n'auraient que pour unique fonction : la production permanente d'un modèle sportif associatif conceptualisé par les pères fondateurs du dogme olympique et transmis de générations de dirigeants en générations de sportifs. L'innovation sportive permettrait cette adaptation locale du modèle face aux réalités actuelles dont le but ultime serait l'excellence corporelle. La greffe d'une innovation ne pourraient réussir que si elle trouve un justificatif sur le plan des résultats compétitifs<sup>341</sup>. Le *culte de la performance* façonnerait ainsi le rapport à l'innovation par sélection de la nouveauté. Dès lors, une innovation, qu'elle soit organisationnelle, technique ou sociale, ne se justifierait, ne serait reconnue et ingérée uniquement si elle permet au club de gravir des places dans un championnat, et ce, sur un temps court ?

Cette vision de l'innovation dans les organisations sportives locales permet de fixer les racines idéologiques du modèle sportif compétitif et les orientations institutionnelles qui en découlent, mais elle occulte une autre réalité faite d'interprétations, de détournements, de dissidences par rapport au conformisme souhaité par l'institution. L'affiliation à une fédération n'est pas la réduction de l'association à un simple satellite du projet fédéral, à un organe de reproduction du modèle, sans autonomie ni espace de liberté, sans identité propre, sans territoire, sans coloration. Bien que soumise aux contraintes de l'organisation fédérale, chaque association s'inscrit dans une activité collective et un ancrage territorial unique qui propose une particularité du modèle qui subit par la même, une distorsion. La transformation de ce dernier résulte des *processus créatifs*<sup>342</sup> de la société civile et de la liberté d'association permise par la loi de 1901. Nous avons vu précédemment dans l'enquête exploratoire que les clubs sportifs affiliés proposent des postures diverses par rapport aux publics des quartiers populaires illustrant la créativité du « tiers secteur sportif ». Bien qu'offrant tous des liens avec les territoires prioritaires, ces différentes associations n'ont pas tous le

---

341 Par exemple, le fait de créer des licences « loisirs » (c'est-à-dire ne faisant pas de compétitions dans un championnat ou faisant des compétitions dans un sous-championnat) dans une fédération puis dans un club n'aurait qu'une fonction : élargir la base de recrutement des licenciés pour augmenter les chances de former des champions.

342 François BOUILLON, « Les frontières de l'innovation », *La Vie de la Recherche Scientifique*, n° 365, avril-juin 2006, p. 12-14.

même ancrage territorial, n'ont pas un projet unique, ne se représentent pas l'activité sportive de la même manière. Pour certains clubs, le quartier est un ghetto, un enfermement où le club représente un espace préservé des maux de la société. Pour d'autres, il est une force, un espace de rassemblement, de projection, d'investissement et de développement.

Dans cette perspective, comment appréhender les processus qui permettent au Mouvement Sportif de se développer sur les différentes portions du territoire, notamment sur les quartiers que l'ont qualifie de « *sensibles* » et de populaires ? La visée hégémonique de l'institution sportive est-elle porteuse localement de processus créatifs à destination de ces territoires ? Cette « quête originelle » permet-elle de déboucher sur des processus d'innovation sociale ? Ces derniers sont-ils en dissidence, voire en opposition avec l'institution de référence ou au contraire dans la conformité avec l'« esprit sportif » ? Autrement-dit, l'organisation sportive associative locale est-elle le point d'ancrage d'innovations sociales générant une remise en cause du modèle ?

- *Problématique et questions intermédiaires de recherche*

Ma problématique questionnera la dynamique de l'innovation sociale au sein des clubs sportifs affiliés sous l'angle de **la formalisation de solutions collectives imaginées et mises en œuvre** pour faire face aux problèmes posés à la fois par le développement de l'activité associative et par le contexte local, notamment autour des enjeux du développement social dans les quartiers populaires. Ces *structures intermédiaires*<sup>343</sup> prises dans la contrainte double de l'affiliation à l'institution sportive et de l'adaptation aux réalités locales sont-elles des organisations capables de produire du sens, des actions, et des représentations originales de l'action associative locale dépassant la tradition sportive ? Plus précisément, **comment l'innovation sociale se développe-t-elle dans la vie quotidienne et « ordinaire »<sup>344</sup> des clubs sportifs dont l'objet associatif repose sur le principe originel du développement de la pratique** ? Quelles sont les logiques internes et externes qui poussent les dirigeants associatifs à s'engager dans de nouvelles actions, notamment celles à destination des publics issus des quartiers populaires ?

---

343 Renaud SAINSAULIEU, *op. cit.*, 2001.

344 Norbert ALTER, *op. cit.*, 2000.

L'innovation sociale sera envisagée tout au long de l'exposé des résultats comme : « *un processus multiforme et multidimensionnel de production et de rénovation de l'existant, dans le but de produire du changement social, et ce, à diverses échelles. [...] L'innovation sociale englobe à la fois le fait d'innover, c'est-à-dire une action inventive orientée culturellement, produit de l'imaginaire et du hasard, et le processus institutionnel de reconnaissance sociale de son usage à l'institué*<sup>345</sup> ». Comprendre comment se déroule le processus d'innovation sociale au sein des clubs sportifs permettra de révéler les capacités du modèle sportif associatif, dans sa déclinaison territoriale, à se saisir de la nouvelle *question sociale*<sup>346</sup> et de la nouvelle *question urbaine*<sup>347</sup>.

Pour traiter cette problématique, je propose de développer quatre questions intermédiaires de recherche.

### Question intermédiaire de recherche n°1 : La (re)définition du sens social du club sportif

Les grands changements sociaux ne sont pas étrangers à l'activité du tiers secteur sportif affilié aux fédérations sportives olympiques, qui par aveuglement idéologique et par effet d'institution, n'ont pas su, dans leur ensemble, repérer puis assimiler les nouvelles problématiques du développement social sur les territoires. Une disjonction apparaît alors entre les préoccupations des clubs qui font face aux nouvelles demandes des individus et les orientations des projets fédéraux. Les quartiers populaires apparaissent, dans cette perspective, comme des espaces socio-territoriaux investis par le politique servant de révélateur aux transformations à opérer pour le mouvement sportif associatif. Dès lors, la recherche du sens à donner à l'action sportive associative passe par une prise de conscience de l'état de la société, de la place et du rôle que peut jouer l'association sur son territoire.

Ma première question intermédiaire de recherche sera que le développement de l'innovation sociale dans les clubs sportifs s'appuie sur une recherche soutenue, **une « quête » de sens** de l'action sportive territoriale. Cette « quête » se concentre autour d'une problématique majeure : **la fonction politique**<sup>348</sup> **et d'utilité sociale du club sur son territoire**. Cette problématique a été, par

---

345 Jean-Marc FONTAN, Jean-Luis KLEIN, Diane-Gabrielle TREMBLAY, *op. cit.*, p. 27.

346 Robert CASTEL, *Les métamorphoses de la question sociale*, *op. cit.*

347 « *Le problème de la ville ne se réduit pas à ses banlieues populaires, ni à l'étalement de ses banlieues pavillonnaires ni à la réservation progressive des parties centrales aux classes moyennes supérieures. Il résulte de l'ensemble de ces trois phénomènes, de la logique qui les produits et qui porte leur séparation. Relégation, périrubanisation, gentrification, chacun des termes correspond à un « état de ville », à une manière d'être qui s'y institue et qui désunit la ville, l'empêche de faire société.* » in Jacques DONZELOT, *Quand la ville se défait, Quelle politique face à la crise des banlieues ?*, Paris, Éditions du Seuil, 2006.

348 La fonction politique renvoie ici à l'idée de la participation à la vie de la cité, à l'intérêt porté par les clubs à la chose publique dans le but d' « *obtenir des décisions en faveur de la collectivité ou d'un groupe, voire à gérer la vie*

tradition et idéologie, écartée des préoccupations institutionnelles : « *Le sport, ses valeurs, ses pratiques reposent sur un mythe qui s'exprime à travers « l'idéologie sportive » promue par « les pères fondateurs du sport », reprise et diffusée par les dirigeants sportifs. Il existerait un sport « pur », possédant en soi des « vertus » éducatives et humanistes, un sport qui serait indépendant de la société ou qui, en tous cas, doit être protégé de toute déviation ou utilisation à des fins qui ne le concerne pas*<sup>349</sup> ». Entre la philosophie et la religion de l'olympisme qui se centre sur l'objet « sport » comme une « décontextualisation » de pratiques sociales éducatives, la reconnaissance<sup>350</sup> de l'action sociale et civique des clubs apparaît alors comme une prise de conscience du potentiel d'intervention du sport au bénéfice des territoires.

Cette prise de conscience nécessite des actes, oblige à une prise de risque, instaure des débats, crée une dissidence, voire une rupture, par rapport aux traditions et aux normes institutionnelles établies. C'est dans **cette marginalité créatrice**<sup>351</sup> **que se nichent et se développent les innovations sociales**. C'est également dans cette prise de conscience du rôle d'acteur territorial du club que les dirigeants associatifs déclenchent ou renforcent des engagements, trouveront un souffle nouveau à l'implication dans et pour le collectif organisé. En ce sens, l'innovation sociale en acte dans les clubs sportifs comporte une dimension cognitive sur l'état de la société et sur la place de l'acteur collectif qu'est le club sportif affilié.

### Question intermédiaire de recherche n°2 : La coopération comme moteur de l'innovation sociale

La sociologie de la traduction de Michel CALLON et Bruno LATOUR a mis en lumière que l'innovation était un processus d'agrégation, de rassemblement d'entités multiples (individus, institutions, etc.) autour d'un fait : « *Qu'est-ce qu'associer? [...] Deux acteurs ne peuvent être rendus indissociables que s'ils ne font qu'un ; il faut donc pour cela que leurs volontés deviennent équivalentes. Celui qui tient les équivalences, tient le secret du pouvoir. Par le jeu des équivalences, des éléments jusque là épars peuvent être agrégés en un tout et servir ainsi à la stabilisation d'autres rapports de force*<sup>352</sup> ». C'est à travers cette association qu'une innovation prendra forme,

---

*collective ou encore simplement à la penser* », in Dominique MEMMI, « L'engagement politique », p. 313, in Madeleine GRAWITZ, Jean LECA (dir.), *Traité de science politique*, Paris, PUF, vol. 3, 1985.

349 Pierre ARNAUD, « Le sport au XX<sup>e</sup> siècle : crise d'identité ou logique perverse? », in Jean VANWELKENHUYZEN (dir.), *Les Tumultes d'un siècle*, Bruxelles, Complexe, 2000, p. 252.

350 Par les acteurs internes et externes de l'organisation sportive associative.

351 Norbert ALTER, *op. cit.*, 2000.

352 Michel CALLON, Bruno LATOUR, « Le grand Léviathan s'appriivoise-t-il? », in Madeleine AKRICH, Michel CALLON, Bruno LATOUR, *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, École des mines de Paris, 2006

sera reconnue comme une nouveauté, deviendra repérable. C'est également à travers cette association que chaque partie va évoluer pour elle-même, va se structurer.

Ma question intermédiaire de recherche n°2 se centrera sur les processus de rassemblement et de co-construction des innovations où le club sera à la fois un support (pour les dirigeants, les adhérents, etc.) et une structure intégrant un réseau *socio-territorial* où figurent une multitude d'acteurs. En effet, la quête de sens de l'action sportive locale semble être constitutive d'une dynamique de **coopération sociale**<sup>353</sup> **originale et inattendue** portée par un faisceau d'acteurs individuels et collectifs débordant le champ sportif<sup>354</sup> traditionnel. Cette dynamique se structure sous forme d'une vie de réseaux<sup>355</sup> pouvant être interinstitutionnels et/ou interpersonnels et dont la durée de vie peut-être fortement variable d'un club à un autre.

Autrement dit, mon hypothèse sera que l'innovation sociale dans les clubs sportifs semble répondre à deux principales conditions coopératives :

1. L'existence d'un « **espace de traduction**<sup>356</sup> » **en interne** pour que des interactions puissent se faire entre les membres (dirigeants, éducateurs, adhérents, etc.) au sujet de la nouveauté et du devenir du club et **un « espace de traduction » en externe** où vont se créer des échanges et où vont émerger des coopérations. Il s'agit d'espaces démocratiques d'expression, de projection, de formulation de besoins ou d'envies, de débats sur l'objet associatif et sur les besoins du territoire.
2. **L'obligation de repenser le projet associatif** par rapport aux souhaits, orientations, caractéristiques des acteurs territoriaux avec qui les clubs souhaitent engager ou entretenir une relation. Cette traduction se fera principalement par les dirigeants à travers la réalisation d'une activité, d'un projet, d'un événement.

Au cœur de cette vie de réseau, des projets et des actions seront animés par ce qu'Ivan ILLICH nomme *la convivialité*<sup>357</sup>. L'émergence d'une dynamique d'innovations sociales au sein des clubs sportifs apparaît comme fortement conditionnée par l'échange et par la recherche de reconnaissance. Dans ce réseau, le club sportif entend être reconnu (en interne et en externe) comme un acteur du développement territorial **producteur de solidarités et de comportements civiques**. Au final, l'innovation sociale au sein des clubs sportifs sera une « ouverture » du club sur

---

(1ère édition 1998), p. 25-26.

353 Alain PENVEN, *op. cit.*

354 William GASPARINI, *op. cit.*, 1997.

355 Voir dans ce chapitre, la partie 3.

356 Françoise CROS (dir.), *Le transfert des innovations : une question de traduction ?*, Paris, INRP, 2000.

357 Pour Ivan ILLICH, la convivialité se traduit par des sentiments partagés (amitié, civilité, amour, etc.) et par des échanges égalitaires fondés sur le don et la réciprocité. Voir Ivan ILLICH, *La convivialité*, Paris, Seuil, 1973.

l'environnement local, pour comprendre et intégrer un tissu institutionnel et partager des défis sociaux. Elle sera une recherche d'alliance avec des acteurs territoriaux non-nécessairement sportifs.

### Question intermédiaire de recherche n°3 : Extension territoriale des clubs sportifs

Les clubs sportifs affiliés sont confrontés à une diversification des attentes, des besoins et des modes de pratiques corporelles. Cette tendance n'est pas nouvelle<sup>358</sup> mais se traduit aujourd'hui par une diversité d'offres associatives locales proposant du sport « loisirs », du sport « santé », du sport « insertion », etc. Les clubs sportifs affiliés voient ainsi la structuration d'une offre sportive concurrente dont le référentiel compétitif n'est plus la seule valeur cardinale. Cette concurrence est effective sur les micro-territoires (quartier, ville, etc.) et stimule l'innovation, notamment dans son rapport au positionnement de l'association sur le territoire.

Ma troisième question intermédiaire de recherche portera sur le processus de territorialisation des clubs sportifs où **l'innovation sociale agit sur l'ancrage associatif<sup>359</sup> par une augmentation de l'investissement territorial<sup>360</sup>**. Il s'agit d'un mouvement d'extension territoriale qui pose la question de la présence du club dans la ville en général et des quartiers populaires en particulier, de l'occupation des espaces ludiques, de son influence sur le territoire et de la manière dont il va s'y implanter durablement. L'innovation sociale semble induire la découverte de nouveaux espaces d'investissement pour le club. Elle se traduit par l'exercice d'une mobilité du club sur un territoire qui s'exprime selon deux logiques : **une logique partenariale** où le positionnement institutionnel et géographique de l'un des partenaires augmente le territoire de l'autre ; **une logique d'occupation et d'appropriation** d'espaces non nécessairement sportifs notamment à travers l'expérimentation d'actions, d'animations, d'évènements, etc. Ce nouveau rapport au territoire fera alors émerger une problématique identitaire pour les clubs. Les collectifs organisés oscilleront entre d'un côté la défense d'un référentiel identitaire sportif détériorisé qui privilégie les résultats sportifs et d'un autre côté, la justification d'un référentiel identitaire marqué par l'appartenance à un

---

358 Paul IRLINGER, Michèle METOUDI et Catherine LOUVEAU, *Les pratiques sportives des Français*, Paris, INSEP, 1987., Patrick MIGNON, Guy TRUCHOT, op. cit.

359 Pour Brigitte GIRARD-HAINZ, l'ancrage territorial d'une association est la volonté de cette dernière de « s'inscrire dans un espace résidentiel urbain, quelle que soit la manière dont elle délimite cet espace et quelle que soit la taille de cet espace », in Brigitte GIRARD-HAINZ, *Rêves de Ville. Récits d'une vie associative de quartier*, Paris, L'Harmattan, Coll. « Logiques Sociales », 2005, p. 18.

360 L'investissement territorial renvoie à analyser les outils qu'une structure apporte sur un territoire et qu'elle fait fonctionner dans le but de stabiliser son intervention sur ledit territoire. Il s'agit d'« un dispositif sur lequel la structure compte pour résoudre les questions posées par le territoire d'intervention. [...] Il s'agit de concevoir ce concept comme un ensemble complexe d'éléments agencés et articulés par une structure associative en fonction des objectifs qu'elle s'est fixés », in Sabrina SINIGAGLIA-AMADIO, op. cit.

territoire local. Le quartier prioritaire de la politique de la ville sera ici une des composante du territoire du club. Il sera un territoire investi, un territoire de projection, un territoire-ressource.

En somme, l'innovation sociale enclenchera un nouveau rapport au territoire en réorganisant et en multipliant les points d'ancrage du club sur de multiples espaces urbains. Cette mobilité viendra questionner l'identité territoriale de l'association et sa reconnaissance par les acteurs collectifs déjà implantés sur ce même territoire.

#### Question intermédiaire de recherche n°4 : La recherche d'un statut de « nouveauté sportive associative »

Jean-Paul CALLEDE envisage l'innovation sportive associative comme la créativité produite par l'expression des « intérêts partagés » au sein de l'association au contact d'une affirmation d'un « intérêt général », propre à la puissance publique<sup>361</sup>. L'association sportive serait ainsi devenue au fil des décennies un lieu d'expression de cette tension où émergeraient les innovations. Dans ce sens, le poids du modèle fédéral de développement de la pratique sera lourd de conséquences pour l'émergence des innovations sociales : « (En privilégiant le modèle fédéral), *l'association sportive se transforme. Elle passe progressivement de la communauté immédiate à la communauté médiante. [...] La communauté immédiate est celle d'individus qui se reconnaissent spontanément dans le désir identique de développer subjectivement les mêmes valeurs au sein d'une association locale* ». Inversement, la communauté médiante serait l'élaboration d'une communauté associative locale qui privilégierait la mise aux normes du fonctionnement associatif sur le modèle imposée par la fédération. Elle se construit sur la notion d'universalité du sport et d'affirmation d'une communauté sportive. Bien que présentée dans une perspective macroscopique et historique du sport, le passage d'une communauté à une autre incite à penser ce phénomène sur une échelle locale et contemporaine.

La question intermédiaire n°2, présentée précédemment, propose d'envisager les coopérations entre les membres de l'association comme un processus de créativité. La question intermédiaire n°4 apportera des précisions sur le management et la gestion associative de cette nouveauté au regard des changements de normes qu'elles produisent. Au delà des processus cognitifs, des processus coopératifs et du (ré)ancrage territorial, la dynamique d'innovation sociale qui se développe au sein des clubs apparaît alors comme **un dialogue avec l'institution sportive**.

---

<sup>361</sup> Jean-Paul CALLEDE, « L'innovation associative et le service public du sport. Entre intérêts partagés et intérêt général », in Christophe. GUIBERT, Gildas. LOIRAND, Hassen. SLIMANI (dir.), *Le sport entre public et privé : frontières et porosités*, Paris, L'Harmattan, coll. « Sports en Société », 2009, p. 179 et 196.

Ainsi, différemment de la *destruction-créatrice* décrite par l'économiste SCHUMPETER, l'innovation apparaît comme **la trajectoire de légitimation d'une nouveauté au sein de l'organisation sportive associative**. Cette légitimité ne sera pas irréversible et se fera par la recherche d'une reconnaissance et d'un positionnement au sein des activités associatives au regard des normes, des pratiques et des règles établies, sans qu'il y ait systématiquement disparition et remplacement de ces dernières. Plus précisément, l'innovation, enclenchée par la recherche de réponses aux besoins sociaux et territoriaux émergents, sera acceptée et assimilée à l'organisation sans qu'elle se confonde avec les anciennes pratiques : elle aura une position originale dans l'organisation formelle du club **complémentaire ou en marge des habitudes et des pratiques en place**. L'innovation apparaît ainsi comme une trajectoire<sup>362</sup> soumise à appréciation et à évaluation constante des acteurs associatifs. En somme, l'innovation dans les clubs sportifs doit faire ses preuves pour intégrer le projet associatif, notamment dans une perspective de réponse aux problématiques des quartiers populaires.

J'avance dans ce sens une sous-hypothèse explicative : **l'innovation est confondue avec le changement** au sein des clubs de par la référence constante au modèle sportif associatif hérité<sup>363</sup>. La nouveauté sera interprétée au regard du référentiel sportif compétitif comme un changement d'état du sport, un changement de modèle. Elle peut alors être perçue comme un « mal nécessaire », comme un moyen de revenir vers les racines du modèle ou au contraire comme l'émergence d'un nouveau modèle de club sportif.

A travers ces quatre questions intermédiaires de recherche, je souhaite démontrer qu'à l'échelle des quartiers et des villes, l'innovation sociale dans l'organisation sportive associative affiliée à une fédération olympique intervient comme un agitateur de processus solidaires et créatifs qui se posent en décalage avec le modèle sportif que la fonction reproductive ne reconnaît pas. Ces innovations sociales placent les clubs sportifs dans des postures d'acteurs territoriaux ayant deux spécificités : la recherche de l'excellence et la mise aux normes corporelles.

---

362 Norbert ALTER évoque l'innovation comme une trajectoire structurante pour l'organisation : « *Le concept de trajectoire permet de mieux comprendre la logique de mouvement. Il représente la succession infinie d'actions tendant à déformer des cadres organisationnels établis, puis à en construire de nouveaux. L'état de passage caractérise ainsi la trajectoire décrite : il en est l'élément « structurant ». [...] Les actions décrites sont largement erratiques, discontinues et surprenantes ; la ligne de leur trajet est donc souvent brisée, marquée par des retours en arrière, peuplée de phénomènes dont les temporalités sont hétérogènes* ». in Norbert ALTER, *op. cit.*, 2000, p. 128.

363 Voir la distinction entre le changement et l'innovation dans la partie 1 de ce chapitre.

## 2. Sélection de cinq situations d'innovation sociale

A partir de l'enquête exploratoire réalisée durant la première année, j'ai centré mon observation de l'innovation sociale dans les clubs sportifs sur un nombre réduit de terrains. Deux raisons principales justifient ce choix. (1) La première raison est liée à l'objet d'étude et concerne la dimension qualitative de mon travail. Il s'agit d'envisager les processus d'innovation sociale (le comment) et non sa fréquence et sa régularité sur le territoire. Par la même, une trop forte multiplication des terrains n'est ni pertinente ni réalisable. Il s'agit plutôt de constituer un corpus exploitable au regard de l'objet étudié et de situer sur une échelle d'abstraction cohérente : « *Plus un concept est défini par des caractéristiques nombreuses et précises, plus il est indexé sur un cas ou un terrain particulier ; plus le chercheur souhaite au contraire l'étendre à des cas divers, plus le concept doit perdre de sa spécificité et moins la définition du concept comprendra de caractéristiques.[...] Au comparatiste de définir sa position sur une telle échelle, en fonction de son objectif de recherche et du nombre de cas étudiés*<sup>364</sup> ». (2) La seconde raison est d'ordre pratique. Après l'enquête exploratoire, certains dirigeants de clubs ont quitté la recherche-action pour de multiples raisons : lourdeurs de la présence des enquêteurs, techniques d'enquête considérées comme intrusives pour la vie du club, changement de l'équipe dirigeante et non succession du projet, réorientation du club vers d'autres secteurs de développement et refus d'être assimilé aux quartiers populaires, sentiment d'injonction politique derrière la recherche-action, etc. L'accès à certaines situations d'innovation sociale m'était donc impossible.

La constitution d'un échantillon est une étape périlleuse pour l'enquête car elle peut fragiliser le concept en empêchant sa vérification et/ou son ancrage empirique. Cette étape fut pour moi délicate car elle m'a obligé à effectuer une double opération de choix des terrains et de concepts traités. Il s'agissait en plus de s'interroger sur la représentativité et la généralisation possible des cas étudiés et comparés : « *L'étude des « institutions et problèmes caractéristiques d'une culture » est à l'ordre du jour et de ce fait ils doivent être envisagés « dans leur cadre propre », à l'échelle « d'une partie d'un ensemble vivant », cela au nom de « l'unité organique de la société »*<sup>365</sup> ». Cette étape nécessite un réel travail car « *les localités ciblées dans les monographies ne constituent pas d'emblée l'objet d'étude*<sup>366</sup> ».

---

364 Cecile VIGOUR, *op. cit.*, p. 145.

365 Jacques HAMEL, « A propos de l'échantillon. De l'utilité de quelques mises au point », *Recherches qualitatives*, vol. 21, 2000, p. 6.

366 *Ibid.* p. 8.

Par conséquent, j'ai opéré une sélection de clubs à partir de la typologie issue de l'enquête exploratoire<sup>367</sup>. J'ai souhaité sélectionner des clubs pouvant se rapprocher le plus près possible des idéaux types afin d'envisager les mécanismes d'innovation propre à telle ou telle catégorie de club ayant des liens avec les quartiers populaires. Cette typologie initiale présente l'avantage de fixer des repères mais ne peut servir la compréhension plus fine et rigoureuse de la dynamique d'innovation sociale. La sélection des clubs sportifs en vue d'une analyse comparative devait permettre de contrôler certaines variables. Il fallait donc que les cas se retrouvent soit dans une même unité géographique, soit se rattachent à une même institution. Ayant l'opportunité d'étudier des clubs répartis sur différentes régions françaises, j'ai privilégié les liens institutionnels entre les unités à comparer au dépend d'un éclatement géographique.

Dès lors, les clubs sportifs sélectionnés devaient tous être affiliés à une fédération sportive, participer soit constamment soit ponctuellement à des rencontres sportives compétitives, avoir au moins un lieu de pratique dans ou à proximité des quartiers populaires et avoir au moins trois années de vie associative. Pour pouvoir engager une comparaison, j'ai dû choisir également des unités de comparaison pouvant les distinguer et avoir des incidences quant aux processus observés (*a priori*). Deux sortes de critères distinctifs m'ont permis de faire ce choix. La première est d'ordre objectif. Je souhaitais avoir différents quartiers populaires, différentes disciplines, différentes dates de création de club, des taux de licenciés (notamment féminines) divergents. Il s'agissait aussi d'avoir des clubs avec et sans salarié. La seconde sorte de critères distinctifs se veut plus subjective et intuitive. La faisabilité et les possibilités d'accéder à une investigation plus poussée s'est justifiée en fonction des connaissances initiales des clubs, de la qualité des relations avec les dirigeants et de l'accord de ces derniers pour que je fasse une investigation en parallèle de la recherche-action dont ils étaient toujours acteurs. J'ai enfin sélectionné des clubs montrant des perspectives de développement différentes et des clubs dont la réputation faisait d'eux des clubs de quartier ou plutôt de ville. Le choix des cinq situations d'innovation sociale revêt par conséquent un caractère rationnel, intuitif et relationnel.

J'ai donc sélectionné cinq clubs à partir de l'échantillon initial qui me serviront de poste d'observation de l'innovation sociale « en train de se faire ». Voici une présentation rapide des 5 situations<sup>368</sup> :

---

367 Voir chapitre 2.

368 Pour une présentation plus précise des cinq clubs sportifs étudiés, voir le chapitre introductif de la partie deux.

- x Trois régions : Nord-Pas-De-Calais, Franche-Comté et Provence-Alpes-Côte-d'Azur.
- x Cinq ZUS et villes : ZUS Chemin Vert à Boulogne-sur-Mer (département 62), ZUS Petite Hollande à Montbéliard (département 25), ZUS Delorme à Marseille (département 13), ZUS Planoise à Besançon (département 25) et ZUS Beau Marais à Calais (département 62).
- x Quatre disciplines sportives : football, boxe française, basketball et athlétisme.

Voici présentés de manière synthétique, les différents clubs analysés en fonction des critères objectifs et subjectifs.

Tableau n°4						
« Les critères objectifs de sélection des cinq clubs étudiés »						
Clubs <sup>369</sup>	Critères objectifs					
	ZUS, Ville	Discipline sportive	Date création club	Nombre de licenciés	Présence de salarié(s) en début d'étude	Positionnement(s) géographique(s) et équipement(s)
<b>Athlé. - Boulogne</b>	Chemin Vert, Boulogne-sur-Mer	Athlétisme	1952	140	Oui ( <i>1 en Emploi Aidé</i> )	Équipement principal au centre ville et antenne associative dans le périmètre de la ZUS
<b>Athlé. - Montbé.</b>	Petite Hollande, Montbéliard	Athlétisme	1932	200	Non	Unique équipement à proximité du périmètre de la ZUS
<b>Basket - Mars.</b>	Delorme, Marseille	Basketball	1962	80	Non	Unique équipement dans le périmètre de la ZUS
<b>Boxe - Besan.</b>	Planoise, Besançon	Boxe Française	1991	70	Oui ( <i>1 pour entretien des locaux en temps partiel et ponctuellement des entraîneurs</i> )	Unique équipement dans le périmètre de la ZUS
<b>Foot - Calais</b>	Beau Marais, Calais	Football	1929	200	Non	Unique équipement dans le périmètre de la ZUS

369 Les noms des clubs n'apparaissent pas car certains dirigeants ne le souhaitaient pas. J'ai donc opté pour un système de désignation « discipline - ville » en abrégé.

Tableau n°5

## « Les critères subjectifs de sélection des cinq clubs étudiés »

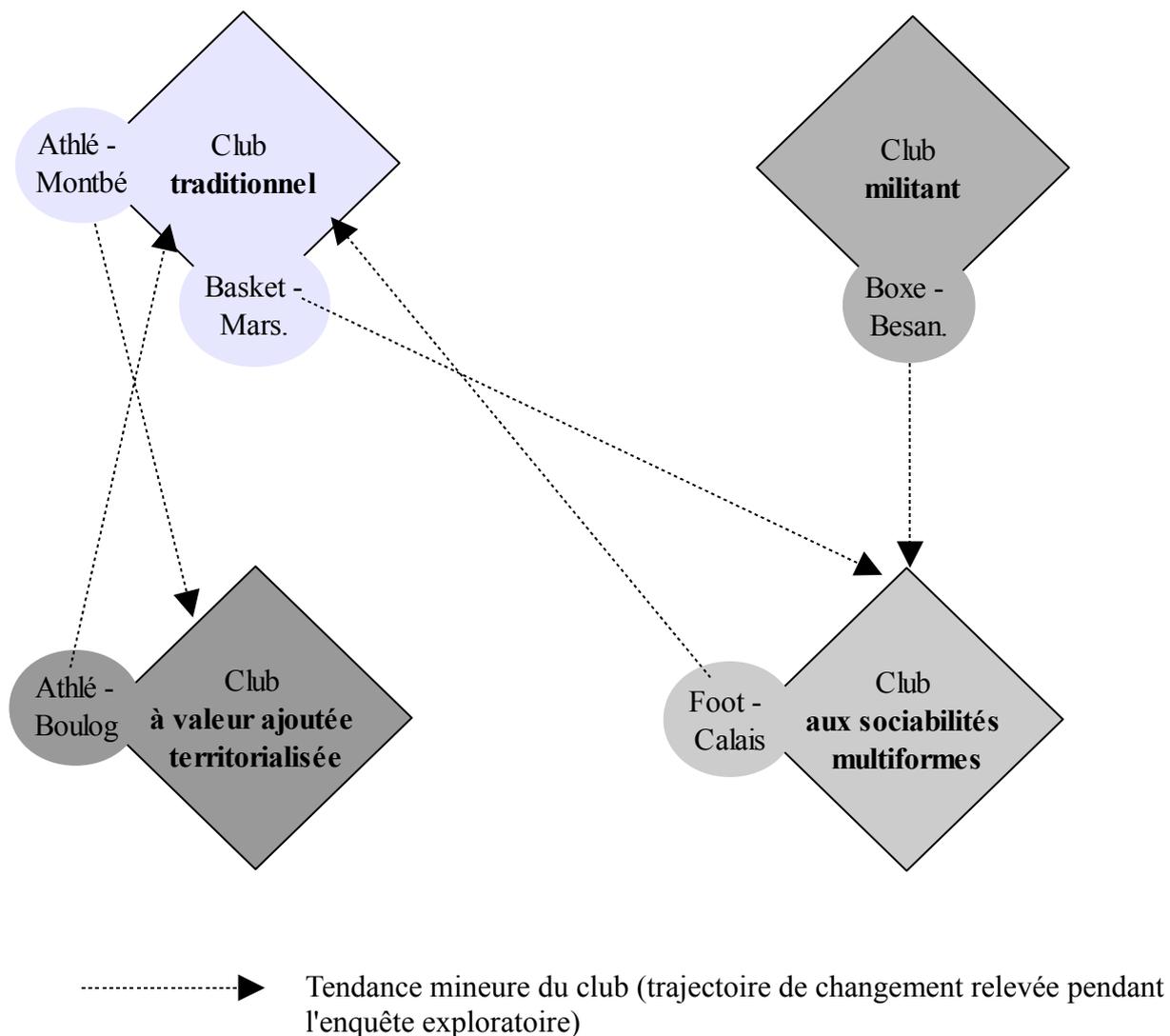
Clubs	Critères subjectifs <sup>370</sup>	
	Éléments pertinents du rapport à l'innovation du club	Réputation du club
<b>Athlé. - Boulogne</b>	<p>Tandem présidente-salarié qui souhaite associer compétitions et actions sociales Présence de dirigeants du club au Comité Départemental (CD) Mise en place d'une antenne associative au sein de la ZUS en 2007</p> <p>➔ <i>Rapport des dirigeants à l'innovation : Volonté de diversifier l'offre athlétique sur la ville : sociale, compétitive, loisirs, handicap, insertion professionnelle, etc.</i></p>	Club traditionnel de la ville, qui développe des actions auprès de différents publics.
<b>Athlé. - Montbé.</b>	<p>Regain d'engagement dans le club du président après son départ à la retraite. Formalisation d'un projet de club (écrit)</p> <p>➔ <i>Rapport des dirigeants à l'innovation : Volonté de (re)construire un grand club d'athlétisme d'agglomération, d'étendre la zone de recrutement des adhérents, de renforcer les relations avec les collectivités locales.</i></p>	Club de haut niveau attaché historiquement à l'industrie locale.
<b>Basket - Mars.</b>	<p>Appropriation familiale du club (depuis trois générations) Concurrence forte sur le quartier avec un autre club de basket ayant une étiquette « quartiers nord » Références permanentes à un esprit de club basé sur le bénévolat, la sociabilité associative et les liens familiaux</p> <p>✗ <i>Rapport des dirigeants à l'innovation : Volonté de renouer avec un fonctionnement historique de club.</i></p>	Club sur le déclin depuis le décès d'une figure du quartier.
<b>Boxe - Besan.</b>	<p>Présence du fondateur du club, au poste de président depuis 1991 Club marqué par des phases de fort développement et de régression Démarche discrète d'accompagnement social multiforme auprès des jeunes des quartiers</p> <p>➔ <i>Rapport des dirigeants à l'innovation : Volonté de maintenir l'acte fondateur du club à travers l'accompagnement social par le sport des jeunes du quartier</i></p>	Club de quartier dont le fonctionnement interne est méconnu, qui n'a pas d'ambitions sportives
<b>Foot - Calais</b>	<p>Équipe dirigeante ayant eu une forte sociabilité au sein du club Perte repères liées au changement de municipalité en 2008 Préservation de l'équipement « acquis » par le sur-engagement d'habitants du quartier Relations avec un club de football d'Allemagne</p> <p>➔ <i>Rapport des dirigeants à l'innovation : Volonté de préserver un entre-soi de quartier et de créer une sociabilité associative de quartier</i></p>	Club « ouvrier », essentiellement de quartier, qui connaît des problèmes de violence en interne.

370 Issus de l'enquête exploratoire, à partir des entretiens réalisés avec les dirigeants, les parents, les adhérents et les acteurs de la vie publique et politique locale.

Au regard de la typologie issue de l'enquête exploratoire, il convient à présent de situer les cinq clubs sélectionnés. Chaque club a pu être identifié en fonction de la tendance majeure qui le gouverne. Cependant, tous ont montré une tendance mineure qui les rapproche également d'un second idéal type.

Figure n°2

« Les cinq clubs étudiés et la typologie des clubs sportifs dans les quartiers populaires »



### 3. Méthodologie

- Principes méthodologiques

Ma démarche méthodologique a été principalement portée par les principes de ce que Stéphane BEAUD et Florence WEBER nomment simplement *l'enquête de terrain*<sup>371</sup>. Dans une perspective éthnosociologique, *l'enquête de terrain* puise ses racines épistémologiques dans l'ethnographie, qu'elle soit réalisée en milieu « exotique », dans des sociétés dites traditionnelles ou encore dans la France urbaine et « moderne ». Le principe est de placer l'enquêteur en immersion longue sur un territoire pour y relever de manière plus ou moins orientée des faits, des événements, des réactions, des contenus divers pouvant faire émerger et/ou affiner un questionnement conceptuel. Plus précisément, il s'agit d'enquêter sur un milieu d'interconnaissance où les individus rencontrés agissent et se représentent les uns par rapport aux autres. Le chercheur rentrera consciemment dans ce système d'interconnaissance et son cheminement donnera sens à son travail et à ses conclusions. Sa présence perturbera alors « l'équilibre » relationnel et révélera les conflits, les tensions, les accords, les enjeux, etc. En somme, l'enquête de terrain a pour objectif « *un renversement de point de vue qui parvient à faire voir autrement des choses que nous côtoyons quotidiennement, sans véritablement les « voir »*<sup>372</sup> » par une présence en continue auprès d'un ou de plusieurs groupes.

L'enquête de terrain permet une souplesse méthodologique et une réactivité de l'enquêteur sur le terrain par les opportunités d'échange et de rencontres qu'elle provoque. Pour mener l'enquête, il convient alors d'être suffisamment préparé pour pouvoir observer avec une plus grande efficacité ce qu'il se passe. Des lectures préalables sont indispensables<sup>373</sup> car elles permettront de mieux connaître les terrains. Cependant, la créativité nécessaire à la formulation des connaissances scientifiques peuvent être freinée par une trop forte imprégnation des lectures et des théories que l'on souhaite tester : « *Vous risquez de ne rien voir d'autre que ce que vous êtes venus chercher. Or le terrain doit pouvoir aussi fonctionner, sinon comme remise en cause radicale des théories, du moins comme série d'ajustements parfois très importants. Le trop-plein de lectures préparatoires constituera une sorte d'écran entre la réalité observée et vous : vous risquez de vous arrêter trop*

---

371 Stéphane BEAUD, Florence WEBER, *op. cit.*

372 *Ibid.* p. 11

373 Pour ma part, il faut considérer le chapitre 1 comme le résultat en partie de ce travail de lecture préliminaire.

*vite aux phénomènes qui satisfont votre théorie préférée*<sup>374</sup> ». Si la tâche n'est pas aisée de ne pas tomber dans un empirisme naïf la solution consiste à effectuer des va-et-vient entre les lectures et les phases d'enquête. On retrouve ici les fondements de la théorie enracinée de STRAUSS et CORBIN.

Réaliser une enquête de terrain au sein des clubs sportifs des quartiers populaires, c'est choisir de vivre au plus près les relations sociales porteuses de l'innovation sociale pour mieux les décrire et les expliciter. Il s'agit de situer dans une période donnée, la part des actions quotidiennes, des rituels, des préoccupations dans la dynamique de projet. L'enquête de terrain me permet de fixer des temps de distanciation avec les individus par les entretiens pour connaître leurs points de vue, leurs sentiments, leurs besoins, etc. par rapport à la situation du club et du quartier. Je peux par cette démarche mettre une distance avec le protocole de la recherche-action qui me plaçait dans une posture d'agent institutionnel et qui limitait les possibilités de rencontre au sein des clubs (notamment le fait que mes interlocuteurs initiaux étaient uniquement un ou deux dirigeants). Aussi ne me suis-je pas limité aux strictes rencontres officielles programmées. J'ai pu participer à une multitude de discussions, d'échanges, de situations collectives durant mes différentes périodes d'immersion. J'ai vécu à la fois une sociabilité sportive associative mais aussi des rencontres interinstitutionnelles que j'ai parfois induites voire provoquées : des réunions au sein ou à l'extérieur des clubs, des comités de pilotages, etc. J'ai assisté à des cérémonies, type assemblées générales.

L'enquête de terrain m'a permis de prendre en compte ce qui ressort du quotidien des clubs. Cette dimension était pour moi fondamentale dans le sens où l'innovation sociale s'inscrit dans une temporalité sportive et associative propre à chaque club. Elle est marquée par la gestion associative, par une multitude de rituels et différents marqueurs culturels qui impriment le quotidien des clubs. Elle est, en ce sens, vécue au « jour le jour » par les individus. Il était donc important que je puisse observer cela en me calant sur le temps associatif.

---

374 Stéphane BEAUD, Florence WEBER, *op. cit.*, p. 69.

- Complémentarité entre trois approches méthodologiques

Trois grands pôles constituent mon système méthodologique :

- x Une enquête exploratoire initiale<sup>375</sup>
- x Une enquête de terrain par immersions répétées au sein des clubs

Le cœur de ma méthodologie fut une enquête de terrain de plusieurs semaines d'immersion pour chaque club. L'objectif était, comme énoncé précédemment, de passer du temps dans la vie des clubs et des quartiers afin de repérer plus finement les mécanismes de l'innovation sociale par le sport.

J'ai ainsi passé au minimum 4 semaines au sein de chaque club pendant deux ans. J'ai organisé mes immersions de la manière suivante : un séjour en début de saison sportive (qui peut être différente selon les disciplines) et un au milieu ou à la fin afin de repérer les différents temps et les évolutions au sein d'une même année. J'arrivais en début de semaine et je repartais au début de la semaine suivante pour pouvoir passer un weekend intégralement sur place. Les weekends sont des temps forts pour la sociabilité sportive associative notamment lors des rencontres sportives. Le choix des semaines s'est fait en concertation avec les dirigeants, notamment à partir de leurs disponibilités et des événements pertinents présents sur cette période (Assemblée Générale de fin d'année, un tournoi, des rencontres de championnat, un événement dans le quartier, etc.). J'ai systématiquement choisi d'être présent des weekends où se produisaient des rencontres sportives, sauf exception en fin de saison sportive. Je tâchais d'arriver en avance sur les rendez-vous afin de d'observer la mise en place de la situation.

Pour me rendre disponible et pour être clairement repérable par les adhérents des clubs, j'ai choisi de vivre dans un hôtel de quartier, le plus proche possible de l'équipement sportif. Je devais être repéré et joignable si besoin. Je n'ai pas loué de voiture afin d'être volontairement « dépendant » des transports locaux et de bénéficier des véhicules des adhérents des clubs. Cette posture de proximité spatiale m'a permis de vivre des situations qui se sont révélées fondamentales pour l'analyse du système d'échanges entre les individus. J'ai pu me glisser dans la vie privée de certains (par exemple sur le fait d'être au chômage tout en étant un bénévole ultra-engagé au club) et échanger sur des sujets que l'on n'évoque pas en présence d'autres acteurs du club. J'ai pu aussi être questionné sur ma vie privée ; questions auxquelles j'ai toujours répondu avec sincérité. Cette

---

<sup>375</sup> Voir chapitre 2.

posture a cependant instauré une distance sociale et m'a coupé de plusieurs relations car le fait de vivre à l'hôtel représentait un luxe inaccessible pour certains : « *Alors, ils sont bien les peignoirs de l'hôtel ?* », m'a-t-on dit. Vivre au sein du quartier et à proximité de l'équipement m'a offert une multitude d'occasions d'observation et d'échange avec les adhérents, avec leurs familles. Ma démarche était assez simple : je vivais ce qu'il y a avait à vivre sur la période où j'étais présent. Je saisisais les opportunités de discussion, qu'elles soient au sein des palabres associatives ou plus individuellement lors de trajets partagés. La qualité et la profondeur de l'investigation n'était possible que si des conditions matérielles et financières étaient réunies car faire une enquête de terrain nécessite une certaine rupture avec ses relations sociales. J'ai donc nettement préparé mes phases d'absence pour être plus présent et disponible auprès des acteurs associatifs.

Au-delà des conditions matérielles permettant une sérénité et une spontanéité dans les situations à vivre sur place, une enquête de terrain nécessite des outils de recueil de données paramétrées afin de ne pas arriver naïvement et sans filtres. Il s'agit cependant de ne pas trop paramétrer les thèmes et basculer dans une segmentation rigide des questions à traiter pour ne pas me couper d'une forme de créativité et de possibilités de rebondissement. Cette posture de recherche ne s'est pas faite d'emblée et a fait l'objet d'ajustements tout au long de l'enquête de terrain.

Ainsi, quels ont été mes outils de recueil de données, utilisés dans quelles situations et avec quel filtre ? Durant l'enquête de terrain, j'ai alterné des situations d'interaction avec des situations d'isolement. Si les premières me permettaient de me « nourrir » de l'existant, les secondes me permettaient de noter ce que j'avais vu ou fais, de prendre du recul et de commencer le travail de classification des données. J'ai donc tenu tout au long des deux années, **un carnet de bord** qui m'a permis de faire un travail de déchiffrage de la réalité sportive de quartier. Il était composé essentiellement de séquences vécues sur un temps court (le temps d'une discussion, d'un match, d'une soirée au club house, etc.), retranscrites sous une forme thématique, parfois chronologique. Y figuraient des descriptions de lieux et de personnes ; des faits relatés ; des phrases prononcées et retranscrites *a posteriori* ; des réflexions entendues ou plus personnelles sur l'enquête, sur le sujet, sur le terrain, etc. ; des références scientifiques qui illustrent le fait ou la situation ; des concepts ; le reste du travail à engager ; etc. Le carnet de bord était informatisé et était rempli en fin de journée ou pendant des moments d'isolement.

Si le carnet de bord fut le média indispensable entre une réalité vécue et une réalité retranscrite, il a été nourri par d'autres outils de recueil de données, eux-même utilisés dans différentes situations. Pour chacune des situations de recueil et en fonction des individus présents sur le terrain, j'ai oscillé entre une posture d'étudiant qui s'intéresse au club et une posture d'agent institutionnel qui vient rencontrer les dirigeants du club pour échanger sur l'avancée du travail. J'ai

également été assimilé à de nombreuses reprises à un journaliste qui fait des photos et qui prend des notes. Plusieurs approches complémentaires se sont ainsi juxtaposées durant l'enquête de terrain.

- x Des observations directes<sup>376</sup>. L'observation directe consiste « à être le témoin des comportements sociaux d'individus et de groupes dans les lieux mêmes de leurs activités ou de leurs résidences sans en modifier le déroulement ordinaire. Elle a pour objet le recueil et l'enregistrement de toutes les composantes de la vie sociale s'offrant à la perception de ce témoin particulier qu'est l'observateur<sup>377</sup> ». J'ai combiné deux types d'observation : incognito et à découvert<sup>378</sup>. Autrement dit, j'ai alterné des séquences où j'informais les individus de mon intention d'observer et de retranscrire ce qu'il ce qui et ce qu'il ce qui se passait au sein du club avec des séquences où les individus ne connaissaient pas mon travail. Il m'est arrivé de ne pas me positionner clairement sur l'un ou sur l'autre type d'observation et d'avoir à justifier mon activité. J'ai également dû stopper des observations à découvert à plusieurs reprises, sous les interrogations et les réclamations de certains adhérents ou de leurs proches (les spectateurs notamment). Cette négociation s'est estompée au fil de mes visites car j'étais de plus en plus identifié par les individus comme un étudiant-observateur, dont les dirigeants avaient donné leur accord pour enquêter. Dans les clubs « Foot-Calais » et « Boxe-Besanc. », je ne prenais pas de notes pendant la séquence d'observation car cette attitude fixait une distance sociale avec les adhérents. Certains me vouvoyaient, d'autres m'évitaient alors que nous avons eu des échanges plus amicaux et plus libérés lors des précédentes rencontres. En revanche, pour les clubs « Athlé-Boulogne », « Athlé-Montbé » et « Basket-Mars. » la prise de note m'a permis d'avoir un statut favorable et m'a donné un laissez-passer pour fixer des entretiens. En somme, j'ai réalisé des observations directes sur différentes situations : quotidien du club, rencontres sportives et entraînements, moments de sociabilité associative, réunions et assemblées générales, etc. Mes principaux postes d'observation étaient le club house, les tribunes, l'espace de jeu ou sa périphérie proche (barrières). La plupart du temps, je gardais une mobilité en circulant par exemple d'un espace à un

---

376 Voir les guides d'observation en annexe 2.

377 Henri PERETZ, *Les méthodes en sociologie. L'observation*, Paris, Éditions La Découverte, 2004, p. 14.

378 Anne-Marie ARBORIO, Pierre FOURNIER, *op. cit.*

autre. J'enregistrais ponctuellement avec un dictaphone certains échanges afin de donner corps à certaines observations. La retranscription sur le carnet de bord n'était pas pré-définie en amont. Elle se faisait au retour à l'hôtel. Certains critères d'observation ont été présents tout au long des observations : les expressions utilisées, l'occupation de l'espace en fonction du sexe, de l'âge, du statut, etc., les marqueurs du passé, du présent et de l'avenir dans les discours, etc. L'analyse des séquences s'est faite de manière thématique notamment en référence aux questionnements théoriques du moment.

→ Des entretiens ethnographiques. Les observations et les échanges informels avec les dirigeants associatifs, m'ont permis d'établir d'autres contacts avec des individus acteurs de la dynamique d'innovation sociale. J'ai ainsi réalisé une série d'entretiens ethnographiques avec un faisceau élargi d'individus internes et externes au club qui interagissent par l'innovation sociale. Les entretiens ethnographiques ne sont pas « *isolés, ni autonomisés de la situation d'enquête. [...] (Ils) ne visent pas à produire des données quantifiées et n'ont donc pas besoin d'être nombreux. Ils n'ont pas pour vocation d'être « représentatifs ». [...] La logique de l'enquête ethnographique vous conduit à faire des choix, à nouer des alliances qui vous rapprocheront de certains et vous couperont d'autres*<sup>379</sup> ». Il s'agit alors d'instaurer un échange long, parfois en plusieurs fois, dans un cadre maîtrisé et voulu par l'enquêté. Les échanges ont été systématiquement enregistrés et retranscrits intégralement. Ces entretiens ont concernés des dirigeants, des entraîneurs, des joueurs (adultes), des membres des réseaux d'interconnaissance, des partenaires, des membres des pouvoirs politiques et sportifs locaux, des individus ayant une influence sur le développement du club et des acteurs historiques (ex. anciens présidents, etc.). Tous les individus rencontrés justifiaient d'un lien avec le club. Autrement dit, ils participaient tous à la situation d'innovation sociale. Chaque entretien a été analysé longitudinalement (pour lui-même) puis transversalement (en comparaison avec les autres entretiens ethnographiques réalisés sur le même terrain) afin de repérer les régularités et les disparités à partir d'une multitude de thèmes.

---

379 Stéphane BEAUD, Florence WEBER, *op. cit.*, p. 178.

→ Des « actions » sociologiques. Au delà des observations et des entretiens ethnographiques où j'ai affirmé mon statut de chercheur distant des relations de pouvoir interne, pour les clubs « Foot-Calais », « Athlé-Boulogne », « Athlé-Montbé » et « Basket-Mars. » j'ai provoqué volontairement des échanges avec des acteurs externes au club pour observer les effets immédiats et à moyen terme sur l'activation des réseaux et sur la dynamique d'innovation sociale. J'ai réalisé ce que Gilles HERREROS appelle la sociologie d'intervention où le scientifique est partie prenante du système d'échange sur lequel il travaille (pour nous le système d'échange territorialisé) : « *La pratique de l'intervention par le sociologue peut-elle se comprendre comme une confrontation à la demande sociale et comme une inscription dans un processus où le sociologue tiendra, en appui sur la production d'une plus-value cognitive (qui peut être aussi affective, événementielle,...) la position de « tiers »-aidant<sup>380</sup>* ». Autrement dit, j'ai mis en place des réunions avec des acteurs institutionnels ou associatifs afin de repérer les processus à l'œuvre sur la dynamique d'innovation sociale sur le club mais aussi pour justifier une plus-value cognitive par mon travail. Pour le club d'athlétisme à Montbéliard et pour le basketball à Marseille, j'ai organisé une discussion entre les dirigeants et des représentants du ministère de la Jeunesse et des Sports chargé de la Politique de la Ville sur le thème de la mise en place d'une actions sportives dans les quartiers populaires. Pour la boxe française à Besançon, j'ai proposé une rencontre avec deux autres clubs de la ville et du département sur la thématique de l'accueil des jeunes des quartiers au sein des clubs. Pour le football à Calais, j'ai organisé au sein du club un échange avec le chargé de mission « éducation par le sport » de la mairie, sur l'accompagnement et la reconnaissance institutionnelle des clubs de quartier. Les situations étaient donc inhabituelles et hors du quotidien. Elles répondaient à des besoins exprimés par les dirigeants et dont ma position d'intermédiaire entre le monde de la recherche et celui du socio-sportif me donnait une légitimité pour en être l'animateur. Ces rencontres ont été enregistrées avec un dictaphone et ont donné lieu à une analyse que j'ai remise aux dirigeants de club<sup>381</sup>. Les données recueillies représentent des

---

380 Gilles HERREROS, *Pour une sociologie d'intervention*, Toulouse, Éditions Erès, 2009,

381 A l'image d'un compte rendu de réunion, j'ai mis en avant les points marquants des échanges, notamment en référence au développement du club au sein des quartiers populaires.

indicateurs complémentaires aux éléments relevés lors des observations et des entretiens ethnographiques.

→ Des données éparses mais révélatrices. Durant deux ans, j'ai réuni pour chaque club une multitude de données ne relevant ni des observations, ni des entretiens, ni des échanges provoqués. Il y a tout d'abord, les entretiens téléphoniques, qu'ils soient réalisés pendant l'enquête ou en dehors. Ils ont fait l'objet systématiquement d'une retranscription mais n'ont pu être enregistrés. Du même ordre, les mails échangés durant trois ans ont été archivés et ont permis de retracer l'évolution des relations, des préoccupations, des tensions, des périodes d'expansion, etc. pour chaque club. Dans l'espace numérique, les blogs et sites internet des clubs permettent de récupérer des données pertinentes quant aux volontés d'affichage des clubs et sur ses modalités de communication en interne et en externe. De plus, les archives des clubs ont été consultées sommairement pendant la période d'enquête de terrain. Elles informent notamment de la couverture médiatique du club sur le local et sur la structuration de la mémoire du club. Loin du travail des historiens, une analyse fine et rigoureuse des archives n'a pas pu être faite mais des éléments relevés permettront de restituer l'évolution du club en complément de certains entretiens. Enfin, des rapports locaux sur la jeunesse ou la violence, des résultats d'observatoire ou encore des rapports de recherche donneront aux relevés locaux une profondeur analytique.

x Une approche quantitative des adhérents et/ou des usagers du club.

Un autre élément du système méthodologique concerne une approche quantitative et cartographique des publics et/ou usagers du club. L'innovation sociale étant orientée vers les individus<sup>382</sup>, il semblait important de bâtir des connaissances sur la participation des usagers au processus. Les entretiens collectifs de l'enquête exploratoire, les entretiens ethnographiques ainsi que les différentes observations permettent d'envisager les actions et les représentations des actions sportives par un faisceau élargi d'acteurs, dont certains usagers. Afin d'avoir un autre angle d'attaque, j'ai choisi de traiter quantitativement les adhérents et/ou usagers des innovations portées par le club afin de repérer les régularités et les disparités sociales. Ainsi, tous les clubs m'ont remis leurs fichiers d'adhérents concernant une ou plusieurs années. Chaque fichier a été analysé

---

382 Julie CLOUTIER, *op. cit.*

qualitativement : son format, le type d'entretien et de mise à jour des données, les types de données récoltées par les clubs, la manière dont les clubs exploitent la base d'information sur les joueurs, etc. L'analyse qualitative des fichiers permet de représenter et d'expliquer la place des usagers et des adhérents dans les processus d'innovation sociale au sein de la culture associative du club. Le traitement quantitatif des fichiers des adhérents a consisté à les classer selon différentes catégories : âge, sexe, type de licence, statut et lieu d'habitation. A partir de ce classement, des statistiques ont été faites pour repérer les tendances au sein des usagers. Une présentation et une analyse cartographique permet de visualiser les lieux d'habitation des usagers et/ou des adhérents et par conséquent, il est plus aisé d'envisager l'ancrage territorial du club sous l'angle des acteurs individuels<sup>383</sup>.

Il reste maintenant à présenter les résultats de cette observation de trois ans dans les clubs sportifs implantés ou souhaitant s'implanter dans les quartiers populaires.

---

383 La seconde dimension de l'ancrage territorial sera le positionnement et le champ d'action des acteurs collectifs partenaires du club. La troisième dimension de l'ancrage territorial associatif sera l'usage réel des espaces sur la ville. La représentation du territoire du club par les différents membres sera une dimension transversale.

**PARTIE 2. LES PROCESSUS  
D'INNOVATION SOCIALE DANS LES  
CLUBS SPORTIFS DES QUARTIERS  
POPULAIRES**

## CHAPITRE 5. LES PROBLÉMATIQUES D'INNOVATION SOCIALE OU LA SINGULARITÉ DES MODES DE DÉVELOPPEMENT ASSOCIATIF

Pour engager le processus créatif de l'innovation, Michel CALLON et Bruno LATOUR précisent qu'il existe une phase essentielle permettant aux acteurs ou entités de s'imposer comme des éléments incontournables : la phase de *problématisation*. Cette dernière sert de production d'une question ou d'un énoncé qui a pour effet de « *problématiser toute une série d'acteurs, c'est-à-dire d'établir de façon hypothétique leur identité et ce qui les lie* <sup>384</sup> ». En ce sens, la *problématisation* permet aux acteurs de se réunir et de construire le sujet et le sens de leur participation au processus innovant. Elle se traduit par un énoncé qui permet aux différents acteurs en présence de « *forger l'objet de façon à ce qu'il corresponde à leurs intérêts explicites* <sup>385</sup> ». Selon Gilles HERREROS, elle est une étape clé dans le processus de coopération : « *La problématisation est un exercice consistant à faire passer chaque entité d'un contexte d'une position singulière et isolée à une acceptation de coopération. Cette mise en mouvement s'opère autour d'un projet provisoire et minimum ( à ce stade le projet définitif n'est d'ailleurs pas encore réalisé et les contours ne s'en préciseront que chemin faisant, c'est-à-dire au travers de l'opération proprement dite de constitution du réseau) qui peut ne résider tout d'abord que dans l'intention d'apporter une réponse à une question d'ordre général mais englobant tout de même les intérêts de chacune des entités* <sup>386</sup> ».

Je considère cependant que la *problématisation* d'une innovation sociale n'est pas une phase qui aurait un début et une fin mais un mécanisme constitutif permanent de la dynamique. Elle se définit ici comme **une succession ou une superposition de problématiques de développement qui viennent donner au club un sujet d'actualité, une préoccupation majeure quant à son avenir**. Bien que l'on retrouve de nombreuses problématiques organisationnelles (gestion du championnat, des tâches administratives, etc.), des énoncés liés au sens social de l'action associative peuvent émerger et dominer la perception du devenir du club dans le temps et dans l'espace. Le repérage des problématiques de développement porteuses de l'innovation sociale dans les clubs étudiés a consisté à relever durant trois ans les sujets, les problèmes abordés par les dirigeants ainsi que les solutions qui ont émergé, lesquelles ont donné parfois naissance à des actions, à des

---

384 Michel CALLON, *op. cit.*, 1986, p. 183.

385 Bruno LATOUR, *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences*, Paris, La Découverte, 2005, p. 261.

386 Gilles HERREROS, « La sociologie de l'innovation : une pragmatique managériale », *Gestion 2000. Management et prospective*, 1996, n°3, p. 75-95, p. 86.

événements, à des concepts. Les problèmes et leurs solutions ont été portés principalement par les adhérents (dirigeants, bénéficiaires) et certains acteurs individuels et collectifs (institutions, habitants des quartiers, etc.) qui ont exprimé différemment leur adhésion au processus de développement des activités associatives. Les clubs sportifs sélectionnés s'inscrivent dans divers contextes historiques, socio-économiques, culturels et géographiques qui participent à la production de l'innovation. Ces contextes sont incarnés par des acteurs institutionnels ou individuels qui vont freiner, bloquer, faciliter, façonner la trajectoire de l'innovation sociale. En somme, la *problématisation* d'une situation d'innovation sociale sera abordée ici comme l'émergence et/ou l'évolution des énoncés problématiques.

Appréhender les problématiques d'innovation sociale dans les clubs sportifs ne se fait pas d'emblée. Celles-ci ne se donnent pas à voir immédiatement aux chercheurs car la vie quotidienne des associations, sportives ou non, est faite d'éléments objectifs ou palpables mais aussi subjectifs, imaginés, rêvés, fantasmés. Pour faciliter le découpage de cette réalité complexe dans les chapitres suivants, je propose de donner au lecteur les repères nécessaires pour comprendre les ressorts et les freins au développement et à la durabilité de l'innovation sociale. Je propose de réunir les différents énoncés problématiques sous forme de présentations descriptives qui ont porté les dynamiques d'innovation sociale étudiées. Il ne s'agit pas ici de révéler trop rapidement les processus à l'œuvre mais de présenter de manière globale la dynamique d'innovation sociale sous l'angle des problématiques de développement rencontrées et de définir les modes de développement rencontrés. L'objectif de ce chapitre est de contextualiser l'innovation sociale pour mieux montrer sa spécificité, son ancrage local et permettre au lecteur de situer les principaux acteurs. La formulation que je propose ici pour chaque club n'a jamais été traduite en ces termes par les acteurs en présence. Seules des préoccupations ou des questions dont les réponses pouvaient être immédiates ou plus lointaines ont été formulées.

## 1. Club « Athlé.-Boulogne »

Le club « Athlé. - Boulogne » est le club d'athlétisme historique de la ville de Boulogne sur Mer<sup>387</sup> (43 757 habitants). La ville compte une petite ZUS (56 ha) : la ZUS du Chemin Vert (6344 habitants, soit 16% de la population de la ville), située au Nord-est du centre ville, en bordure de mer. Ce quartier s'est construit en 1955 pour accueillir une population majoritairement ouvrière dans l'industrie de la pêche et de la sidérurgie. Les chiffres montrent la gravité de la situation socio-économique de cette portion de territoire, reconnu en priorité 1 par la Politique de la Ville : 1909 logements en 2006 dont 78,4 % en logements sociaux ; 47,6% de taux de chômage en 1999 ; 49,7% de la population a moins de 25 ans en 1999 ; 36,3% des familles sont des familles monoparentales. Il convient de souligner également que le quartier du Chemin Vert compte très peu de personnes issues de l'immigration (3,4% d'étrangers dans le quartier en 1999). Cette situation, décrite en 1999, a permis la mise en place d'une opération de rénovation urbaine de grande envergure, à travers le partenariat de l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU) avec la préfecture, la commune et la Communauté d'Agglomération ainsi que des bailleurs sociaux dans le but est de détruire des logements et de reconstruire des espaces de vie plus aérés. Cette opération de grands travaux a modifié la vie des habitants, qui ont, durant les trois années d'enquête, subi de fortes perturbations dans leur quotidien (mobilité, fermeture d'espaces de loisirs, etc.). Au centre de la zone en rénovation se situe la salle sportive du Chemin Vert, construite au début des années 2000. Tenue par un gardien, elle est composée d'une salle principale multisports sans gradins, d'une salle de lutte, d'une salle de musculation et de danse ainsi qu'un espace de restauration/réunion surplombant ces différents lieux de pratiques sportives. La salle est utilisée par les établissements scolaires ainsi qu'une multitude d'associations sportives qui y ont leur siège social et/ou qui viennent utiliser l'équipement tout au long de l'année (handball, lutte, basketball, twirling bâton, etc.). C'est dans cet espace que le club « Athlé.-Boulogne » a proposé durant les trois années d'enquête des séances d'initiation à l'athlétisme pour les enfants du quartier du Chemin Vert. Cette action m'a permis d'échanger avec les dirigeants et les partenaires sur le développement du club. Elle fut le sujet initial, permanent mais non exclusif, de mon enquête de terrain.

Pour appréhender cette action, il est nécessaire de la contextualiser dans un premier temps par rapport à l'historique du club sur la ville. En effet, le club a pris naissance en 1952 lors de l'émergence d'un stade de prestige au centre ville. Il s'y est implanté durablement et a développé ses activités pendant plusieurs décennies. L'histoire récente du club est, selon certains dirigeants

---

<sup>387</sup> Les chiffres présentés ici s'appuient sur les données disponibles sur site internet du secrétariat général du CIV : <http://sig.ville.gouv.fr>

d'aujourd'hui, faite de scissions, de départs, de tensions internes qui ont forgé la réputation du club sur tout le département. Trois grands faits ont marqué le club et la discipline athlétique sur la ville dans les trente dernières années. A la fin des années 1980, des entraîneurs partent du club suite à des conflits internes pour créer un second club d'athlétisme sur la ville. Une première concurrence est alors apparue pour le club qui connaissait, depuis 1952, l'exclusivité de l'organisation de la pratique sur le territoire. Au début des années 1990, un entraîneur charismatique quitte le club emmenant avec lui de nombreux athlètes. Les dirigeants se sont sentis dépossédés des jeunes qu'ils avaient suivis pendant de nombreuses années. Dix ans plus tard, une cinquantaine d'adultes pratiquants sont partis pour créer un autre club d'athlétisme à Outreau, laissant le club dans une situation financière délicate.

L'« Athlé.-Boulogne » connaît ainsi depuis quelques années l'émergence d'une concurrence. La création d'un club qualifié de « *club-business*<sup>388</sup> » rayonnant sur les compétitions locales et nationales est venu renforcer la nécessité de l'« Athlé. - Boulogne » de justifier un positionnement sur la ville en communiquant sur les valeurs du club : « *C'est pas une belle histoire. Y a eu des détournements de fonds au club (« Athlé.-Boulogne ») il y a quelques années. C'était vraiment dur. Y a des dirigeants qui sont partis de chez nous et qui sont allés vers l'autre club. Ils ont été virés. [...] C'est pas vraiment un club d'athlé. Ils vont recruter des kenyans ou des éthiopiens. Ils les paient au lance-pierre et c'est des gars et des gamines qui courent le 10 kil (10 kms) en trente minutes. Mais c'est encore louche. On sait pas tout mais on les voit s'entraîner tous les jours. De toute façon, le club a été dissout par la fédération*<sup>389</sup> ». L'équipement principal est ponctuellement utilisé par l'autre club d'athlétisme de la ville. Paradoxalement, cette concurrence ne semble pas affecter les dirigeants associatifs de l'« Athlé.-Boulogne » dans leurs activités sur le site : « *On se dit bonjour au revoir et puis c'est tout. On fait notre vie. C'est pas un club, c'est une écurie à champions*<sup>390</sup> ». De fait, l'« Athlé.-Boulogne » est perçu comme la seule association d'athlétisme de la ville par les élus municipaux : « *C'est notre seul club d'athlétisme sur la ville, même s'il y a aussi un autre club mais il va s'arrêter. [...] On a eu des problèmes ces dernières années. Enfin... voilà, non, y a qu'un seul club qui fait de la formation des jeunes, qui a des résultats sportifs, qui fait son AG tous les ans, avec qui on peut travailler. Même si des fois... bon on n'est pas toujours d'accord mais c'est ça aussi les associations. Y a souvent des problèmes à régler*<sup>391</sup> ».

L'histoire collective du club est également marquée par la finalité sportive dont les résultats compétitifs impriment les générations d'athlètes. Selon le plus ancien dirigeant ayant encore des

---

388 Entretien, Entraîneur-salarié, 3ème année d'enquête

389 Entretien, Entraîneur-salarié-animateur de l'antenne, 2ème année d'enquête

390 Échanges informels, Vice-président, 3ème année d'enquête

391 Entretien, Élu municipal, 2ème année d'enquête

responsabilités associatives, le club a toujours évolué à un niveau de compétition honorable, proche de l'élite française. Quelques athlètes ont fait les heures de gloire du club et de la ville : « *On a eu des bons ici tu sais. On a eu des champions de France et des gens qui ont fait les JO (Jeux Olympiques). Y a encore M.A. qui entraîne les ados au marteau*<sup>392</sup> ».

Pour faire face aux concurrences sur la ville et sur les communes voisines et pour répondre aux exigences fédérales en matière de classement des clubs, l'« Athlé.-Boulogne » s'est réuni avec un autre club de la communauté d'agglomération pour créer une nouvelle entité juridique. En 2001, une entente sportive a permis aux deux clubs d'associer leurs ressources humaines au moment des interclubs<sup>393</sup> :

*« On est avec eux juste pour les interclubs mais on garde notre nom, nos statuts. On fait rien d'autre avec eux. »*

Q : Avez-vous créé des liens avec les dirigeants, des projets en commun ?

*R : Non, on n'a pas beaucoup plus de liens qu'avant mais maintenant, on est licencié de l'entente et plus du club. C'est pour avoir plus de points pour les interclubs. On est sûr d'avoir des gens dans toutes les catégories comme ça pour les compétitions. Mais on s'entraîne pas ensemble, on reste chacun dans sa ville ».*

Entretien, Présidente, 1ère année d'enquête

Dans ce contexte historique de tensions, de scissions et d'émergence de concurrence, une personne non socialisée au club et novice en athlétisme a permis en quelques mois de stabiliser et de développer des activités associatives. Née à Boulogne sur Mer, la présidente est arrivée en 2001 à l'âge de 27 ans pour pratiquer au club dans la section « loisir ». Très rapidement, ses compétences intellectuelles ont été repérées et son statut d'universitaire spécialiste de la gestion des organisations lui ont donné une place dans l'équipe dirigeante.

*« J'ai fait une thèse à Lille II et durant ma thèse, comme je suis boulonnaise d'origine, je me suis dit : « ce serait bien de faire un peu de sport ». Donc je suis arrivée au début en tant qu'athlète et puis après le secrétaire du club est venu me voir et m'a demandé si je voulais être secrétaire adjointe, je sais pas 6 ou 7 mois après. Et j'ai dit oui. Et puis 3 ans après, en réunion, je n'étais pas au courant mais il y avait le président qui ne pouvait plus assumer sa responsabilité parce que son fils était gravement malade. Donc de ce fait là il m'a demandé de le remplacer en intérim jusqu'en septembre. Et en septembre, il a vu que ça se passait bien et il a plus voulu de la présidence. [...] »*

392 Échanges informels, Vice-président, 1ère année d'enquête

393 Les interclubs sont des rencontres par équipe d'athlètes qui s'affrontent le même jour partout en France. Un système d'attribution de points permet à chaque équipe de définir un niveau régional, interrégional ou national (élite). Chaque performance rapporte des points. Toutes les performances sont comptabilisées, ce qui donne la performance de l'équipe.

*Au début, c'était pas évident parce que je n'étais pas une athlète d'origine et je ne connaissais pas trop les règlements de la fédé et je ne connaissais pas trop les acteurs. Je n'étais jamais allée en compèt, j'avais pas de diplômes de moniteur. J'étais pas une adepte en fait. Il m'a fallu une année avant que je sois dans le bain parce que je devais recueillir toute l'information. Même pour que les athlètes me connaissent, ça n'a pas été évident. Les entraîneurs qui étaient dans le club étaient là depuis 20/30 ans ».*

Entretien, Présidente, 1ère année d'enquête

Son arrivée au club est perçue par de nombreux dirigeants et pratiquants enquêtés comme un élément déclencheur d'une stabilité et d'une cohésion interne : *« Elle fait bien son boulot. On a tous notre place si tu veux, c'est vrai que... non c'est bien. Y a plus les guerres à cause de l'argent et tout ce qu'on a connu. On peut faire de l'athlé. Après y a toujours des problèmes mais bon elle fait ce qu'elle peut. Elle nous demande notre avis et tout et puis bon on voit qu'elle fait des trucs pour le club. Après t'es d'accord ou pas mais bon elle essaie et puis bon c'est une fille, elle est sympa <sup>394</sup> ».* Durant les trois années d'enquête, l'équipe dirigeante a conservé une forme de stabilité. Aux côtés de la présidente, se trouve une majorité de dirigeants « historiques », c'est-à-dire ayant eu des fonctions décisionnelles dans le club depuis plus de dix ans. Ils sont reconnus pour leur parcours sportif ou d'entraîneur, leur dévouement et leurs engagements bénévoles. D'autres dirigeants sont également présents, arrivés plus récemment dans l'association : *« Il y a des jeunes dirigeants qui sont arrivés aussi. C'est moi qui les ai poussés à venir dans l'aventure. Ils ne sont pas tous sportifs mais ça apporte beaucoup <sup>395</sup> ».* Lors de la première année d'enquête, deux salariés étaient présents sur des missions distinctes : Guillaume sur des missions de développement du club et d'administration et Jonathan sur des missions d'animation. Guillaume démissionnera à la fin de la première année et Jonathan restera les trois années d'enquête. A 25 ans au début de l'enquête, habitant la ZUS et réussissant son insertion professionnelle après un parcours scolaire chaotique, Jonathan sera mon interlocuteur principal, m'accompagnant sur les activités associatives sportives et facilitant les contacts avec les partenaires extra-sportifs du club.

La présidente et Jonathan ont mis en place une « antenne associative » au sein de la salle du Chemin Vert quelques mois avant que l'enquête ne débute. Il s'agit d'un créneau d'animation destiné aux jeunes des quartiers qui peuvent venir s'initier aux différentes disciplines athlétiques. Deux catégories d'âges ont été ciblées : les 6/12 ans de 17 heures à 18 heures et les 12/16 ans de 18 à 19 heures les mercredis. L'antenne fonctionne toute l'année, sauf pendant les vacances d'été. Développant une approche ludique et démonstrative de la discipline, Jonathan reste le référent de

---

394 Échanges informels, Vice-président, 3ème année d'enquête

395 Entretien, Présidente, 3ème année d'enquête

l'action pour les bénéficiaires et leurs parents, pour les partenaires qui structurent l'action et pour les dirigeants du club. Cette action, portée principalement par le club, est également le support permettant la mise en place de collaborations avec une maison de quartier dont les éducateurs accompagnent et font le suivi des jeunes qui y participent, et avec une association d'étudiants qui propose, en complément des séances sportives, une aide individualisée aux devoirs.

L'observation de l'activité de l'antenne associative pendant trois ans m'a permis de repérer les nombreux processus qui participent à la créativité associative globale. En effet, l'antenne associative est apparue comme une *boîte noire* clairement identifiable car distincte d'autres activités associatives, où s'expriment les processus innovants, où s'engagent des échanges sur le sens de l'action sportive : « *Parfois, les boîtes noires s'ouvrent brutalement lorsque surviennent des échecs ou des incidents. [...] Dans ces moments-là, l'action collective devient visible et se dévoile à tous les actants qui contribuent à l'action*<sup>396</sup> ». Bien que l'antenne associative n'ait pas révélé d'incidents majeurs durant trois ans, mon questionnement régulier auprès des acteurs engagés sur cette action (sur son sens, sur son intérêt, etc.) a permis de révéler les processus participatifs ou bloquant la volonté de développer le club sous un format « social » et en dehors de l'espace traditionnel de pratique.

La dynamique d'innovation sociale au sein de l'« Athlé.-Boulogne » a concerné principalement les processus coopératifs et territoriaux qui ont accompagné la volonté de créer **des services socio-sportifs associatifs** à travers la création d'actions destinées à des publics reconnus en difficultés sociales, en marge des activités compétitives traditionnelles du club. Cette intention, portée initialement par la présidente et par Jonathan, vise à (re)définir un humanisme sportif qui puisse diffuser les valeurs supposées de l'athlétisme (dépassement, combativité, etc.) en délocalisant les activités athlétiques dans des espaces ludiques de la ville et/ou dans la mise en œuvre d'actions dont les bénéficiaires ne sont pas les adhérents du club. La dé-territorialisation et la re-territorialisation des activités athlétiques, notamment dans les quartiers populaires ou dans des institutions qui accueillent des jeunes présentant des troubles du comportement ou des handicaps sociaux, ont constitué durant trois ans la principale problématique de l'innovation sociale.

Dans la continuité de celle-ci, deux autres problématiques de développement se sont révélées durant l'enquête. La première était **la professionnalisation du club** et notamment la trajectoire d'insertion de Jonathan. Dès la fin de la première année, les dirigeants étaient préoccupés par la possibilité de prolonger son contrat de travail. Les financements arrivaient à échéance et Jonathan souhaitait poursuivre son parcours d'insertion vers plus d'heures et plus de responsabilités. Il a donc suivi une formation de Brevet d'État, qu'il a validée à la fin de la deuxième année. Durant

---

396 Michel CALLON, *Sociologie de l'acteur réseau*, op. cit., p. 271.

cette deuxième année de formation, il a segmenté son temps de travail entre l'animation de l'antenne, des entraînements de jeunes et des modules de formation. En quelques mois, il est devenu le dirigeant le plus diplômé du club. En deux ans et demi, il est passé « *d'un gamin du quartier qui faisait rien de ses journées et qui faisait juste un peu de sport. Là, je suis le seul Brevet d'Etat du club*<sup>397</sup> ». Cette expérience lui a donné une place forte dans l'association mais a induit également une distanciation quant à son avenir dans le club : « *Je me dis que je vais pas rester non plus toute ma vie ici. On va voir mais bon je cherche quand même autre chose. On me propose des choses où je pourrais gagner plus*<sup>398</sup> ». Cette problématique est apparue à la fois comme la réussite de son intégration dans le club et comme la faiblesse du club à assoir l'innovation durablement dans le projet associatif : « *Si t'as pas de salarié, tu fais comment? Tu fais pas grand chose. Y aurait pas Jo, on ferait pas l'antenne. Personne d'autre n'irait. C'est lui la bonne personne. [...] Il cherche à faire autre chose, à être mieux payé. Ben je l'aide. Il faut qu'il profite du réseau du club, qu'il aille se vendre. On peut pas le payer plus. Mais c'est bien en même temps qu'il sorte du club. Il a une sécurité ici pour quelques temps*<sup>399</sup> ». Lors de la troisième année, Jonathan s'est doté du statut d'auto-entrepreneur pour faire du coaching personnalisé et des séances sportives pour des collectivités locales. Quelques mois après la fin de l'enquête, Jonathan m'a recontacté pour m'indiquer qu'il n'était plus salarié du club mais qu'il continuait uniquement d'entraîner les jeunes compétiteurs.

La seconde problématique de développement est **la recherche de cohérence entre les activités compétitives traditionnelles et les activités socio-sportives**. Tous les dirigeants ont exprimé le besoin que l'antenne associative dans le quartier puisse permettre la multiplication de licenciés et de compétiteurs. Pour passer d'une expérimentation à une activité associative pleinement intégrée et complémentaire des activités traditionnelles, de nombreux dirigeants ont exprimé leur souhait de voir les retombées pour le projet sportif : « *Les gamins, ils viennent pratiquer c'est bien, je suis pas contre, au contraire, ça peut pas leur faire de mal mais nous ce qu'on veut c'est qu'ils fassent de l'athlétisme en club. Faudra bien qu'ils prennent des licences un jour. On peut pas toujours tout leur donner. Mais bon derrière, c'est pas la même chose, faut qu'ils viennent sur le stade, faut qu'ils rentrent dans le cadre*<sup>400</sup> ». Ainsi, des ajustements ont été proposés au cours de la troisième année pour que les jeunes du quartier qui bénéficiaient des animations de l'antenne prennent une licence au club. Une aide financière aux familles a été proposée ainsi que l'animation de séances sur le stade au centre ville.

---

397 Échanges informels, Entraîneur-salarié-animateur de l'antenne, 2ème année d'enquête

398 *Ibid.*

399 Entretien, Présidente, « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

400 Échanges informels, Entraîneur, « Athlé.-Boulogne », 2ème année d'enquête

En trois années d'existence, l'antenne associative est progressivement devenue un sujet où émergent de nombreux problèmes de pérennisation et où le sens du développement choisi par la présidente rencontre de nombreuses résistances passives. Ces dernières se traduisent par une posture distanciée des dirigeants quant aux actions à engager. Aucun conflit ouvert ne m'a été relaté mais des stratégies de non-engagement étaient nettement présentes : *« C'est pas de l'athlé ça. Ok pour qu'on fasse les quartiers, moi je veux bien mais moi c'est pas ça que je... enfin pour te dire la vérité, je m'y intéresse pas du tout. Je regarde juste si ça nous coûte pas trop cher<sup>401</sup> »*. En somme, l'antenne associative est passée d'une expérimentation associative, c'est-à-dire ayant une certaine distance par rapport aux activités traditionnelles du club, à un statut fragile et non assimilé dans l'organisation du club.

---

401 Entretien, Membre du comité directeur, « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

## 2. Club « Athlé. - Montbé. »

L'« Athlé.-Montbé. » est un club d'athlétisme faisant partie d'une association omnisport, émanant en 1932 de l'industrie automobile Peugeot du site de Sochaux-Montbéliard, dans le Doubs (25). La ville de Montbéliard compte un quartier prioritaire de la politique de la ville : la ZUS Petite Hollande<sup>402</sup>. Cette dernière s'est développée principalement au début des années 1960 pour accueillir la main d'œuvre ouvrière de l'entreprise Peugeot en pleine expansion. D'une superficie de 89 ha, sa population régresse depuis plusieurs années avec le déclin de la mono-industrie automobile. Néanmoins, elle représente encore plus du tiers des habitants de la ville de Montbéliard (27 566 en 1999).

Le quartier de la Petite Hollande est marqué par une cassure symbolique et physique avec le reste de la ville : la séparation est matérialisée par le canal du Rhône au Rhin et la rivière de l'Allan. Le pont construit dès les années 1960 n'a que partiellement comblé cette séparation géographique, renforcée par la précarisation du quartier dans un contexte de difficultés économiques et de départ de la petite classe moyenne vers les villages aux alentours. La ZUS, située sur une colline, reste marquée par une mauvaise réputation. Cette stigmatisation est en décalage avec les données sociales objectives plutôt « favorables » pour une ZUS : les habitats sociaux sont moins nombreux que dans le reste des ZUS du département (62,3 % contre 73,8 %), le chômage est moins important (19 % contre 24,2 %) comme les non diplômés (31,3 % contre 36,1 %).

L'unique équipement de l'« Athlé.-Montbé. » est un imposant stade municipal d'athlétisme situé à proximité de la ZUS de la Petite Hollande, au bord de l'autoroute. Bien que les habitations les plus proches du stade soient les logements HLM du quartier et quelques pavillons plus au sud, le stade et le quartier sont séparés par une zone commerciale très fréquentée par une grande partie des habitants de la commune. La circulation entre le quartier et le stade est cependant problématique, créant une distance symbolique entre la discipline athlétique et les habitants du quartier :

*« Si vous regardez bien, y a pas de pistes pour les vélos, y a pas vraiment de bus qui passent devant le stade, faut s'arrêter plus loin et venir à pied. [...] Quand on est au stade, on voit mon immeuble mais c'est trop loin à pied quand même. Et puis même c'est trop dangereux. [...] C'est moi qui emmène mon fils en voiture et j'attends la fin de l'entraînement et je le ramène à la maison. [...] Quand on voit le stade depuis le quartier, on sait pas vraiment que c'est un stade d'athlé. ».*

Entretien, Mère de famille, « Athlé.-Montbé. », 1ère année

---

402 Les chiffres présentés ici s'appuient sur les données disponibles sur site internet du secrétariat général du CIV : <http://sig.ville.gouv.fr>

Le club a la priorité d'usage de l'équipement sur l'ensemble de l'année. Il le partage cependant ponctuellement avec un autre club d'athlétisme de la ville ne proposant que des séances « loisirs » et « séniors » et avec les établissements scolaires (pour les rencontres de l'Union Nationale du Sport Scolaire (UNSS)). La grandeur du stade et la hauteur des éclairages permet une identification du club sur le reste de la ville : « *Regardez (il se lève et se dirige vers la fenêtre), on voit le stade depuis la mairie alors qu'on est quand même à plusieurs kilomètres. C'est comme quand on arrive de l'autoroute, par la sortie, on tombe sur le grand stade d'athlé avec les spots. Ceux qui viennent de l'extérieur croient que c'est le club de foot de Sochaux<sup>403</sup>* ». En somme, le club « Athlé. - Montbé. » n'a pas une position géographique éloignée du quartier. Lors de ma prise de contact initiale avec les dirigeants, certains ne comprenaient pas la relation du club avec le quartier et me demandaient de justifier ce choix. J'ai alors évoqué la proximité du stade avec le quartier sensible comme critère de sélection pertinent. Tout au long de l'enquête de terrain, les dirigeants ont essayé de trouver une explication pour comprendre le faible taux d'adhésion des habitants de la Petite Hollande au club<sup>404</sup>.

L'« Athlé.-Montbé » ne se définit pas et n'est pas reconnu comme un club de quartier. Il n'a pas, lors du démarrage de l'enquête, d'action inscrite sur ce territoire. C'est un club intercommunal qui se raconte essentiellement à partir de deux dimensions historiques complémentaires : (1) la succession des champions ayant marqué le développement du club et (2) les racines institutionnelles du club avec l'entreprise Peugeot :

*« C'était le club de Jacky Boxberger qui est mort en 2001. On lui a donné le nom du stade d'athlé parce que c'était quelqu'un d'exceptionnel. Il a fait les J.O, il a été en équipe de France. [...] Le club est bien connu pour ses champions. Dès qu'on en faisait venir un, on lui trouvait du travail à l'usine, et pour sa famille aussi. C'était toujours lié comme ça. [...] Les résultats du club ça donnait une image positive de la ville c'est évident mais c'était pour Peugeot parce que c'était un club qui était quand même bien financé par l'usine ».*

Entretien, Secrétaire, 1ère année d'enquête

En 2006, les statuts du club ont pourtant été modifiés par la création d'un club ayant pour vocation de réunir les différents clubs d'athlétisme sur l'ensemble de l'aire urbaine. A l'instar de l'« Athlé. - Boulogne », la création de cette entité s'est appuyée sur un désir de gravir les échelons du référentiel sportif compétitif, tout en gardant une identité spécifique : « *On fait partie du M. mais bon, on garde notre nom. On a voté pour que ce soit pas une fusion des clubs mais pour que les*

403 Entretien, Fonctionnaire territorial, 1ère année d'enquête

404 Le club compte au début de l'enquête 12 licenciés habitants dans la ZUS Petite Hollande, soit 7% de l'ensemble des licenciés du club.

*sections gardent leurs identités dans le M. Moi j'ai voté pour ça. Alors on garde l' « Athlé.-Montbé », c'est clair. On est d'abord ça et pour le M., on verra plus tard, c'est juste pour faire un grand club, pour avoir des points aux interclubs. C'est tout pour l'instant<sup>405</sup> ».* Le club M. est apparu lors de l'enquête exploratoire comme une association dont le développement devait s'inscrire strictement dans le référentiel sportif.

La distanciation avec les problématiques sociales de la ville et notamment du quartier de la Petite Hollande, formulée à la fin de la première année, s'est rapidement révélée en décalage avec la dynamique d'ouverture du club sur son environnement institutionnel et social qui a suivi. Une multitude d'expérimentations ont été proposées durant les deux années suivantes, notamment dans le quartier populaire. Différents processus ont été identifiés et seront exposés dans le développement de cette thèse, mais l'impulsion initiale s'appuie sur une dynamique de renouvellement de l'engagement de certains dirigeants. Très peu de départs ou d'arrivées ont été enregistrées lors de l'enquête. La première année, l'équipe dirigeante était composée d'anciens athlètes/entraîneurs bénévoles du club et d'un salarié âgé de trente ans qui partageait son temps de travail entre des missions d'entraînement pour le club et des missions administratives et d'animation pour la ligue d'athlétisme de Franche-Comté. Une majorité des dirigeants était soit salariée soit retraitée de l'entreprise Peugeot. Une minorité était d'anciens professeurs d'Education Physique et Sportive (EPS) ayant réalisé la quasi-totalité de leur carrière dans les collèges ou lycées de la communauté d'agglomération. Le président était directeur des ressources humaines dans l'entreprise Peugeot de Sochaux lors de la première année d'enquête. Il a pris sa retraite professionnelle au début de la seconde année d'enquête. Ceci a eu pour conséquence une démultiplication de son temps consacré à la vie du club. Ses journées de travail se sont transformées en journées de bénévolat associatif. Fort de son expérience professionnelle, le club est apparu un espace d'investissement, un support entrepreneurial maîtrisé et permettant la réalisation de projets : *« Je te dis ça mais ... bon, c'est vrai que j'ai eu beaucoup de temps avec la retraite dès l'an dernier. Je me suis pas dit « qu'est-ce que je vais faire » parce qu'il y avait le club à faire tourner. Tu plonges dedans alors que bon... ça faisait quand même je sais pas moi dix ans que j'étais président. Mais comme je bossais beaucoup, ben j'avais pas le temps de vraiment faire tout ce que j'avais envie pour le club. Là j'ai eu ... mais plein de temps à consacrer à ça. Même ma femme arrête pas de m'engueuler parce qu'on fait pas grand chose à côté du club<sup>406</sup> ».* Au renouvellement de l'engagement du président, s'ajoute la réorientation professionnelle de Kader, athlète et entraîneur du club depuis les années 1980. Ce dernier a souhaité stopper ses activités de peintre en bâtiment

---

405 Entretien, Président, 2ème année d'enquête

406 Entretien, Président, 3ème année d'enquête

« *pour changer de vie. (Il) en avait vraiment trop marre*<sup>407</sup> ». Le club est alors apparu comme un espace d'insertion professionnelle potentiel, valorisant.

Le développement des activités socio-sportives a émergé de la formation d'une relation interne forte entre le président et un entraîneur mais la dynamique d'innovation sociale s'appuie sur une volonté collective partagée par l'ensemble des dirigeants qui vise à **faire émerger et à structurer un club de haut niveau pouvant jouer un rôle d'acteur du développement territorial** (sur le plan économique, social, sportif, en terme de notoriété pour la ville, etc.). Durant les deux années d'enquête, les dirigeants du club ont multiplié les actions, notamment sous forme d'évènements au sein et en dehors de l'espace traditionnel de pratique. Sur le quartier de la Petite Hollande, le club s'est appuyé sur l'opération fédérale Urban Athlé., a mis en place des interventions dans les écoles primaires et les collèges. Il a proposé des animations gratuites autour d'un lac, a participé à de nombreux évènements initiés par la ville et par des associations, a créé une seconde course sur route réservée aux femmes. La ville et particulièrement le quartier populaire sont apparus alors comme des espaces d'ancrage opportun car peu investis par les clubs sportifs de la ville. Le quartier populaire est passé d'un espace insignifiant voire de rejet lors de la première année à un espace porteur de sens pour le développement du club. Il a permis d'enclencher un questionnement sur le rôle du club sur son territoire. Cependant, ceci n'a pas été immédiat. Durant plusieurs mois, les dirigeants ont rencontré de nombreuses institutions et acteurs collectifs pour estimer les besoins, les tendances, les attentes. Le club a construit une nouvelle grille de lecture de l'environnement institutionnel et socioculturel local. Le rôle du club sur son territoire a alors été revisité.

Dès lors, la première problématique de développement concerne **la présence et la représentativité du club auprès des principaux acteurs politiques, économiques, éducatifs et sociaux**. Durant deux ans, de nombreux sujets de discussions concernaient la place que peut et doit avoir le club dans les réseaux institutionnels pour devenir un club de haut niveau : « *J'arrête pas de dire et redire aux dirigeants que si on veut des champions, il faut qu'on fasse toutes les actions sociales. Ils comprennent pas parce que eux, pas tous hein, ils voient que l'immédiat. « Mais pourquoi on fait ça? Ca rapporte quoi? Etc. » Ben je leur dis que c'est la même chose. Ils s'imaginent pas que c'est parce qu'on fait des actions comme Urban qu'on a la ville avec nous, qu'on a des partenaires comme la DR et que derrière ça suit. [...] On donne une sacrée image. Ils ont encore du mal mais bon ça avance et on fait des trucs super. Mais je vais te dire, y aurait pas Kader, on ferait pas tout ça*<sup>408</sup> ».

---

407 Entretien, Entraîneur-salarié, 3ème année d'enquête

408 Échanges informels, Président, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

La seconde problématique de développement concerne le **management associatif par projet**. Le président, fort de son expérience professionnelle en gestion des ressources humaines en entreprise, a souhaité appliquer certains principes de management d'entreprise au club : « *Il faut qu'on change notre fonctionnement général. On doit avoir des projets, pleins de projets et tant pis si tout ne marche pas. Mais faut qu'on bouge et qu'on soit visible. [...] C'est différent dans l'entreprise parce que les gens sont salariés mais on doit arrêter d'être comme ça (les bras en l'air) si on veut être un grand club. On doit avoir des attitudes différentes. En face tu sais t'as des partenaires. Si ils te voient en tongues ou avec le survet (survêtement) du club ils vont se dire « c'est des rigolos »*<sup>409</sup> ». Le management associatif par projet passe par la généralisation de l'écrit, par l'instauration de réunions où les dirigeants font des comptes-rendus, etc. Le président aura une présence forte de régulation des comportements des salariés sur cette dimension.

En somme, la dynamique d'innovation sociale du club « Athlé.-Montbé. » est une dynamique entrepreneuriale portée conjointement par une problématique interne de mobilisation des acteurs et une problématique externe de compréhension des attentes institutionnelles et de positionnement dans le champ sportif local.

---

409 *Ibid.*

### 3. Club « Basket.-Marseille »

Le « Basket.-Marseille » est un club de basketball créé et implanté dans un gymnase en bordure intérieure de la ZUS Delorme, dans les « quartiers nord » de Marseille (15ème arrondissement). Cette ZUS<sup>410</sup> de 352 ha concentre une population importante : 40 949 habitants en 1999 pour un taux de chômage de 39,6 % et un taux de moins de 25 ans de 38,9 %.

L'équipement utilisé par le club est un gymnase construit au début des années 1960 qui se compose d'un espace sportif multi-activités : une salle de musculation sous le gymnase, un terrain de football synthétique sur le versant ouest de la salle et un stade d'athlétisme et de rugby sur le versant est. En dehors des entraînements et des matchs du « Basket - Marseille », la salle est exceptionnellement fréquentée par les établissements scolaires ou d'autres associations. Au regard de la situation dégradée des équipements sportifs municipaux sur l'ensemble de la ville, l'appropriation du gymnase par le club soulève de vives tensions et débats avec la municipalité et avec le comité départemental de basket, interlocuteur de la municipalité dans l'attribution des créneaux.

*« Dans ces quartiers-là, il faudrait... il manque des structures sportives, mais je peux dire qu'il en manque partout. Il en manque dans le deuxième arrondissement, dans le troisième, dans le centre ville pour des raisons foncières, il en manque dans le 13 et 14<sup>ème</sup>. Il en manque simplement à Marseille parce que Marseille, on oublie quand même que c'est une ville pauvre, il n'y a pas les moyens de construire des infrastructures, d'autant que, quand par hasard on les fait, on n'a pas toujours le réflexe et les moyens de les faire garder comme il faut, donc certaines sont vandalisées. Vous savez, on a eu des gymnases qui ont brûlé après avoir fait le boulot. C'est dommage, ce n'est évidemment pas la population qui fait ça, c'est une petite frange qui essaie d'instaurer son hégémonie mafieuse sur le reste de la population qui est un peu dans la survie économique »*

Entretien, Adjoint au maire de Marseille, chargé de la lutte contre les exclusions et de l'intégration,  
1ère année d'enquête.

Pour comprendre la territorialisation du club sur l'équipement, il faut faire un détour par son histoire et, particulièrement par les figures du quartier qui ont fait l'histoire associative. Le « Basket-Marseille » est une association qui a pris naissance en 1962. Initialement implanté dans le quartier Saint-Antoine, le club s'est déplacé il y a environ cinquante ans dans le gymnase encore occupé à ce

---

410 Les chiffres présentés ici s'appuient sur les données disponibles sur site internet du secrétariat général du CIV : <http://sig.ville.gouv.fr>

jour dans le quartier Saint-Joseph. Un des fondateurs du club précise que l'histoire et l'implantation initiale du club sont le résultat de disparitions et de fusions des clubs de basketball des quartiers nord de Marseille :

*« J'habitais dans le quartier Saint-Antoine avec mes parents et c'est là en 1950-1952 que j'ai créé le Sport Athletic Club de Saint-Antoine pour faire du basket dehors, sur des terrains en graviers. Mais bon... Et puis des cheminots sont venus me voir pour qu'on fusionne parce qu'ils voulaient que je les entraîne. Donc moi j'ai été voir le grand boss de la SNCF pour lui demander de nous donner un hangar dans le quartier Saint-Antoine. Et c'est là qu'on a eu la première salle de basket de Marseille. Et puis j'ai arrêté parce que c'était trop difficile avec les cheminots et j'ai déménagé à Saint-Joseph parce que j'ai été muté à la sucrerie. [...] Un jour, y a des gamins du quartier qui sont venus pour que je les entraîne parce qu'ils savaient que j'étais compétent. J'ai hésité mais j'ai dit ok grâce à ma femme qui m'a poussé à reprendre le sifflet. On a refait un club parce que y avait vraiment beaucoup de gamins mais c'était pas encore le club que vous connaissez. Il avait un autre nom mais on était déjà dans le gymnase que nous prêtait la mairie. Ça a pris le nom actuel en 1962 ».*

Entretien, Fondateur du club, « Basket.-Marseille », 2ème année

Le « Basket.-Marseille » se présente comme le résultat d'une forte succession de personnalités du quartier et de l'activité économique de la ville. Il a été durant plusieurs décennies le résultat toujours provisoire d'une activité de réseaux d'entrepreneurs de l'industrie locale, notamment autour de l'activité ferroviaire et de la sucrerie. Le « Basket-Marseille » a été également le moteur de la constitution du Comité Départemental de basket-ball des Bouches du Rhône, et un vivier de dirigeants fédéraux où de nombreux responsables ont pris successivement des responsabilités.

L'histoire du club sera surtout pour mon objet, une histoire familiale ancrée dans le quartier : le frère est président, la sœur est secrétaire, le siège social et les archives du club sont localisées dans le pavillon de la mère (dans le quartier), le père fut le président du club et une personnalité connue pour avoir accompagné scolairement et professionnellement de nombreux jeunes du quartier, deux tantes ont été secrétaires, le grand-père et la grand-mère furent dirigeants du club et sont encore fortement impliqués dans la vie du Comité Départemental de basket-ball. Si d'autres dirigeants n'appartenant pas à la famille ont été présents, le club est reconnu pour avoir un fonctionnement clanique :

*« C'est un club qui a une histoire très forte. C'est un club familial où tout le monde travaillait ensemble et qui a eu des belles périodes, c'était chaleureux, on aimait venir au club parce qu'il y avait toujours du monde. Et puis le père est décédé en 2000 et comme dans de nombreux clans, y a eu une guerre pour la succession du club. C'est pas plus compliqué mais ça a fait mal parce que ça s'est déchiré entre le fils et les grands-parents. Ça a même été violent. [...] A mon avis, les vraies raisons c'est l'appropriation du club par un clan, on considère que le club vous appartient ».*

Entretien, Président Comité Départemental de basket-ball, 3ème année d'enquête.

Les trois années d'enquête de terrain ont été marquées par la multitude de références au passé du club ; qu'elles soient proches, lointaines, connues, vécues, fantasmées, transmises ou répétées indéfiniment. Ces références au passé et aux figures de l'autorité sont portées par un faisceau d'acteurs élargi, dépassant le cercle restreint des dirigeants (joueurs, anciens joueurs, anciens dirigeants, parents mais aussi des acteurs institutionnels). Elles se traduisent principalement par la formulation d'un « esprit », entendu par les dirigeants comme la mémoire idéalisée du club, le souvenir de la camaraderie et de la cohésion d'une famille élargie.

*« Avant, y avait l'esprit de famille. Quand on voyait les parents d'un collègue, c'était comme si c'étaient nos parents. Je sais pas comment l'expliquer. Il y avait le père de D., les grands parents de D. et quand ils nous voyaient dans le club c'était comme nos parents. Ils nous engueulaient comme nos parents, ils nous embrassaient comme nos parents, on passait notre vie ici. Les matchs commençaient le samedi et du samedi au dimanche soir, on était là, on assistait à tous les matchs. Les gradins étaient toujours pleins, il n'y avait pas d'histoires de couleurs, de races, de religions ».*

Entretien, Entraîneur, « Basket.-Marseille », 1ère année d'enquête

L'équipe dirigeante se compose depuis trois générations de membres de cette famille d'origine italienne. Durant les trois années d'enquête, un tandem familial composé du frère/président/trésorier/entraîneur/joueur et de la sœur/secrétaire/juge-arbitre/entraîneur/joueuse accompagné parfois de quelques entraîneurs/joueurs et accompagnateurs d'équipes ont géré l'ensemble des activités associatives (administration, entraînement, etc.). Les dirigeants ont eu un engagement intense, une présence maximale pour que le club maintienne un accueil minimal pour l'ensemble des sections sportives. Ce surinvestissement se justifie par un constat de déclin du club : « On peut pas laisser le club comme ça. C'est notre famille<sup>411</sup> ». En effet, depuis plusieurs années, les effectifs de joueurs, de dirigeants, de parents impliqués n'ont cessé de baisser. A ceci s'ajoute une baisse constante du niveau compétitif et l'émergence d'un autre club de basketball implanté plus au nord du quartier, au cœur des cités HLM. Ce club, les « 3C. » a été très régulièrement évoqué par le

---

411 Entretien, Secrétaire, « Basket.-Marseille », 2ème année d'enquête

président et la secrétaire comme une structure qui récupère les jeunes du club « Basket.-Mars. » et qui propose une offre sportive considérée comme « communautaire ». L'offre concurrente et attractive du club des « 3C. » a interrogé le sens du projet associatif du « Basket.-Marseille », notamment sur les besoins des publics des quartiers et sur le rôle que peut jouer un club de basketball pour répondre aux besoins des populations du quartier et des populations issues de l'immigration :

*« Le club des 3C., c'est un club qui n'a rien à voir avec nous si tu veux. Bon quand tu les rencontres, tu as toujours un gars qui se prend pour le champion de sa rue et en face tu as sur le banc tes propres gamins qui jouent contre toi mais qui portent encore ta tenue (rire). Après tu les entends on est ci, on est là. Tu as en face de toi, parce que cette année, je me les ai farci dans toutes les catégories. Tu as tes propres cadets que tu as formés depuis qu'ils sont tous petits. [...] Je reçois une lettre la semaine derrière, comme quoi ils ont perdu un match parce qu'ils jouaient sans licence pour je sais pas combien de gamins. C'est ça les 3C. [...] Bref, tu rentres à chaque fois dans la guéguerre quand tu les rencontres. Y a toujours dans les tribunes et ci et là, ça crie, tu te fais insulter [...] Bon c'est très bien ça marche pour eux, mais la différence entre eux et moi, c'est que moi je regarde pas ce qu'il se passe chez eux et je vais pas piquer des joueurs. Eux, tu vois c'est vraiment notre quartier, et vas-y avec les mamas dans les tribunes et ça chante et tout. [...] Au niveau basket, ça va ils s'en sortent bien mais nous c'est la mixité. Je vais pas faire un club juste avec des gars des quartiers et puis faire mes petits trucs pour moi ».*

Entretien, Président, « Basket.-Mars. », 3ème année d'enquête

L'hégémonie du « Basket.-Marseille » sur une grande partie des quartiers nord est donc un souvenir pour les dirigeants qui souhaitent malgré tout préserver l'organisation du club, son positionnement territorial et son référentiel strictement sportif. Le rapport du club face à l'avenir est alors apparu tout au long de l'enquête comme fortement conditionné par la recherche de cohésion et de discipline entre les membres, par le poids de l'histoire *associativo-familliale*, par ses périodes de gloire et par ses heures sombres. La projection dans l'avenir s'est révélée être régulièrement un rapport au passé. L'histoire du club a été pendant la durée de l'observation une source d'inspiration constante, un cadre de référence capable de faire face aux difficultés traversées par le club. Autrement dit, les réponses apportées aux besoins sociaux émergents ont été cherchées dans les événements vécus dans le club par certains dirigeants du moment.

Cependant, cette posture a fait face durant l'enquête à des pressions institutionnelles et sociales fortes au sein du club. En effet, la dynamique d'innovation sociale observée durant trois ans avait pour principale problématique de développement : **la prise en compte des caractéristiques sociales et culturelles des habitants des quartiers nord de Marseille**. Cette problématique concerne l'aspect social et citoyen du projet associatif et s'est traduite par des débats sur les publics

qui viennent au club. Durant près d'un an, de fortes tensions sont apparues entre le président et un jeune entraîneur quant aux solutions à apporter aux problèmes de développement du club. Pour les deux principaux acteurs, le diagnostic est similaire : le club est en perte de vitesse, voire est menacé dans sa survie, des solutions doivent être trouvées pour redonner à l'association une attractivité et une reconnaissance. Cependant deux visions se sont opposées et ont donné lieu à des échanges, à des négociations, à des conflits ouverts, à des coalitions et à différents jeux d'acteurs. Le président a défendu une position de protection du club, de sélection des joueurs, de maintien d'une identité familiale et d'une discipline respectueuse de la mémoire associative. Par sa présence journalière dans le gymnase, par un contrôle de toutes les tâches administratives et par une gestion des activités administratives, il a limité les espaces d'expression d'un contre-projet pour le club. De l'autre côté, l'entraîneur ayant été formé au club depuis son enfance, a affirmé vouloir devenir le prochain président du club au début de la deuxième saison sportive pour proposer « *une ouverture sur le quartier. On peut faire trop de choses. Y a trop de monde qui veulent faire du basket sur le quartier mais ils veulent pas venir à cause de D. Franchement, j'ai les nerfs parce que je veux pas partir mais bon on peut rien faire avec lui. Je le respecte parce que j'ai bien connu son père, c'est lui qui est venu me chercher chez moi, il est venu voir mes parents. C'est grâce à son père que j'ai fait du basket. Mais y a plus personne, y a pas d'ambiance. C'est tout mort. [...] C'est un club qu'a une histoire quand même de grand club. Avec la salle qu'on a, on pourrait faire autre chose mais...*<sup>412</sup> ». Cette tension interpersonnelle s'est transformée en alliance durant la deuxième moitié de l'année donnant au club une bipolarité : le développement du club par le référentiel « quartier » c'est-à-dire qui privilégie l'accueil des habitants vs le développement du club par le référentiel « sportif » c'est-à-dire qui gomme les caractéristiques sociales et culturelles des pratiquants. Derrière ces deux visions de l'avenir, des acteurs se sont positionnés : les entraîneurs, les parents et quelques acteurs extérieurs du club rencontrés (par exemple le président du Comité Départemental de basketball). Lors de la troisième année d'enquête, l'entraîneur est parti, suivi d'un second entraîneur et de plusieurs joueurs, pour rejoindre le club « 3C. ».

Autour de cette problématique de développement, deux autres énoncés ont réuni différents acteurs quant à l'avenir du club. Le premier concerne la préservation de l'équipement du club. La baisse des effectifs, la poussée du club concurrent, les problèmes d'accueil des associations sportives sur les quartiers nord sont les principales raisons qui ont donné aux dirigeants du club et aux acteurs institutionnels une occasion d'échanger sur le monopole du club sur le gymnase. Cette problématique était présente durant les trois années d'enquête. Le second énoncé concerne l'engagement bénévole et la professionnalisation. Durant trois ans, le défraiement des entraîneurs a

---

412 Entretien, Entraîneur, « Basket.-Marseille », 2ème année d'enquête

été un sujet constant lorsque le président, sa sœur/secrétaire et les entraîneurs envisageaient l'avenir collectif et individuel au sein du club. Une réflexion sur la nécessité d'une reconnaissance financière pour les adultes est une question qui a suivi les échanges sur le maintien d'un esprit de famille qui revendique une « *pureté*<sup>413</sup> » de l'engagement bénévole.

Le club « Basket-Marseille » offre ainsi la possibilité d'observer une situation d'innovation sociale que l'on peut qualifier, de manière caricaturale, de « bloquée » par la conception d'un modèle de club « pur » qui « *a existé dans le passé*<sup>414</sup> ».

---

413 Cette expression est issue d'un échange informel avec la secrétaire.

414 Entretien, Président, « Basket.-Mars. », 3ème année d'enquête

#### 4. Club « Boxe - Besan. »

Le « Boxe-Besan. » est une section de boxe française d'un club omnisport implanté sur Besançon (département du Doubs) depuis la fin des années 1980. Si la territorialisation du club s'est faite à travers l'usage d'une multitude d'équipements socioculturels et sportifs dans différents quartiers « sensibles » de la ville, la section boxe française a émergé en 1991 et s'est implantée en 1993 dans le quartier de Planoise, au cœur de la ZUS. Sur une superficie de 128 ha et pour une population de 15 939 habitants, le quartier de Planoise<sup>415</sup> est la plus grande ZUS et la plus peuplée de la région Franche-Comté. Elle comptait en 1999 : 24,8 % de chômeurs, 42,7 % de moins de 25 ans, 31,7 % de familles monoparentales et 14,7 % d'étrangers.

L'unique équipement du club se situe au cœur du sous-quartier « Europe » ; sous-quartier construit tardivement à la fin des années 1970. La salle de boxe se positionne au sein d'un espace de services (bureau de poste, centre médical principalement) à quelques mètres de deux immeubles composés de logements sociaux. Bien qu'un bus passe à 50 mètres de la salle de boxe, l'accès se fait principalement à pied par une passerelle qui relie le centre historique (construit à la fin des années 1960) et par les allées qui bordent les habitations. Ainsi, le club se trouve sur un lieu de passage des habitants du sous-quartier « Europe ». D'extérieur, le bâtiment ne donne aucun signe de présence d'une salle de boxe. A côté de la porte d'entrée métallique, un espace d'affiche publique donne l'impression que le bâtiment n'est pas occupé, voire laissé à l'abandon. On y retrouve des affiches publicitaires, des informations culturelles sur le quartier ou la ville, ou encore des affiches politiques.

Le club de « Boxe-Besan. » est le club le plus jeune de mon échantillon. Pour autant, les éléments historiques ont été les plus difficiles à réunir tant l'histoire récente est marquée par des tensions, des conflits, des désillusions et des essoufflements. Le président, fondateur du club, raconte l'histoire par bribes, mettant de côté les détails des épisodes douloureux : « *Même après ces années, c'est pas facile de revenir sur tout ça. Mais bon (silence) c'est de l'histoire ancienne, on va pas revenir dessus. On est là et on fait ce qu'on a à faire*<sup>416</sup> ».

Pour comprendre la dynamique d'innovation sociale observée, il convient cependant de revenir sur l'émergence et les premières années de son développement. Le club a pris naissance dans un contexte d'émergence des politiques sociales à destination des quartiers sensibles où une

---

415 Les chiffres présentés ici s'appuient sur les données disponibles sur site internet du secrétariat général du CIV : <http://sig.ville.gouv.fr>

416 Échanges informels, Président, « Boxe.-Besan », 2ème année

multitude d'habitants, notamment des jeunes hommes sont devenus des militants associatifs proches des élus locaux<sup>417</sup>. Ainsi, l'activité associative (ses actions, son sens) a été marquée par la relation que le président a entretenue avec le pouvoir politique et par son parcours professionnel. Initialement éducateur spécialisé, il a intégré la fonction publique territoriale au sein de la mairie, sous l'impulsion de certains élus. Connu pour son charisme, ses réseaux et ses activités dans les quartiers sensibles, il a été durant plusieurs années encouragé par les élus de gauche de la ville et du département où il a connu un parcours d'ascension professionnelle. Cette dernière a duré environ dix ans et s'est progressivement transformée en quelques années en une descente aux enfers : « *On m'a fait miroiter des trucs et puis rien. Et puis j'en ai payé les frais au moins au niveau professionnel parce que je suis quand même passé d'un statut de cadre A à B. C'est quand même pas commun comme parcours*<sup>418</sup> ». Durant l'enquête, le président a souvent évoqué son parcours d'insertion pour expliquer l'évolution de l'association.

En effet, la trajectoire personnelle du président offre un parallèle avec la trajectoire de développement de l'association sur la ville et le quartier. Jusqu'à la fin des années 1990, le club a connu une extension des activités par une multiplication des sections sportives qui se sont implantées dans de nombreux quartiers de la ville : une section de basketball, un groupe de hiphop, un club de football, etc. : « *Et puis ensuite, il y a eu d'autres actions qui se sont mises en place et qui ont débordé du quartier. Y a eu un club de foot, un club de basket heu... ça a pris quand même une ampleur conséquente. J'arrivais bien à gérer tout ça parce que c'était lié à mon boulot à la ville*<sup>419</sup> ».

Depuis les années 2000, le club a vu les sections décliner et se stopper progressivement. Les tentatives de professionnalisation ont échoué. Les ressources financières du club ont diminué. Au cours de l'enquête, la section football a été stoppée : « *On a arrêté aussi le club de foot parce que c'était n'importe quoi. Les mecs ont entre 25 et 40 ans et ils sont pas capables de tenir le groupe, d'être clean. J'ai eu une surprise à la fin de l'année. On a eu une amende de la fédération de 1800 euros alors j'ai dit « stop »*<sup>420</sup> ». Seule la section de boxe française offrira une stabilité durant l'enquête. Également, le club s'est éloigné voire a coupé certaines relations institutionnelles locales progressivement depuis une dizaine d'années : « *Avec le club, on a pas une relation ... C'est pas un club extrêmement puissant quoi ! C'est pas un club marginal mais c'est un club qui ... On les aide dans le droit commun comme tous les clubs en fonction du nombre de licenciés etc. C'est vrai qu'on a pas avec eux un travail particulier. Je pense aussi que ça n'a pas été la volonté du club de venir*

---

417 Olivier MASCLET, *La gauche et les cités. Enquête sur un rendez-vous manqué*, Paris, La Dispute, 2003.

418 Échanges informels, Président, « Boxe-Besan. », 2ème année d'enquête

419 Entretien, Président, 1ère année d'enquête

420 Échanges informels, Président, 3ème année d'enquête

*voir la ville. On ne converge pas vraiment quoi<sup>421</sup> ».*

La section boxe française compte depuis plusieurs années environ quatre-vingt adhérents dont quatre entraîneurs/dirigeants : le président/entraîneur de l'association omnisport, le président/entraîneur de la section boxe française (pratiquant et entraîneur au club depuis la création de la section en 1993), un jeune entraîneur de 20 ans habitant le quartier et un ancien boxeur originaire du quartier qui est revenu au club après plusieurs années d'absence. Ces deux derniers acteurs offrent la particularité d'avoir été boxeurs dans le club au moment de leur enfance et adolescence. Durant l'enquête, aucune modification dans la composition de l'équipe dirigeante n'a été enregistrée.

Le club de « Boxe-Besan. » est donc une association qui a émergé sous l'impulsion d'un jeune éducateur de l'action sociale des quartiers « sensibles » de Besançon qui a souhaité créer un outil d'intervention attractif et complémentaire à ses activités professionnelles. Le projet initial devait « *permettre à des jeunes en situations difficiles mais pas que, de devenir beaucoup plus acteurs et de se donner eux-mêmes les moyens de leurs ambitions<sup>422</sup> »*. Pour cela, le support associatif devait offrir la possibilité à des jeunes de rentrer dans une démarche de prise de responsabilité, de mobilisation personnelle, d'auto-organisation collective. L'association a connu une évolution positive exponentielle, puis une vertigineuse régression, faisant de la section boxe française son dernier bastion préservé de l'instrumentalisation politique.

Vingt ans après l'émergence de l'association, les dirigeants sont les mêmes, se reconnaissent toujours dans le concept initial mais les caractéristiques des bénéficiaires ont changé. Le club ne se compose plus exclusivement des jeunes des quartiers dont certains reviennent au club après avoir réussi leur insertion professionnelle. Des habitants du centre ville, des étudiants, des ouvriers ou encore des chefs d'entreprise viennent à la salle pratiquer. Jouissant du monopole de la pratique sur la ville, l'activité du club consiste à animer des séances d'entraînement destinées à l'ensemble de la population et à monter quelques évènements sportifs (stages et galas). Le président fondateur et le second entraîneur historique continuent pourtant d'accompagner certains jeunes dans leurs parcours d'insertion, à partir de leurs réseaux de connaissances et à travers certains dispositifs : « *B. (président), c'est lui qui m'a trouvé le petit boulot à la ville. Bon c'est pas... énorme mais bon je fais ça en attendant<sup>423</sup> »*.

En dehors d'un stage et de l'organisation d'un gala, l'activité associative s'est traduite durant les trois années d'enquête par la mise en place d'une séance le mercredi et le vendredi de 19 heures à 21 heures. Ces séances étaient proposées toute l'année en dehors de la période estivale et

---

421 Entretien, Maire adjoint aux sports, 1ère année d'enquête

422 Entretien, Président, « Boxe-Besan », 1ère année d'enquête

423 Échanges informels, Boxeur, « Boxe-Besan », 3ème année d'enquête

accueillait des personnes de huit à soixante ans, hommes et femmes habitant différents quartiers de Besançon. La séance est l'unique temps associatif pour les adhérents où de nombreux non-licenciés, notamment habitant le quartier, viennent essayer, pratiquer ou observer : *« c'est ouvert. [...] On fait attention que ça se passe bien mais tu dois laisser aussi les habitants venir voir. J'ai connu une salle de boxe où le mec il fermait tout, il voulait pas qu'on vienne voir et tout. Ben au final, elle a cramé<sup>424</sup> »*. Toute l'attention des dirigeants se concentre sur le rythme des exercices, sur la clarté des consignes, sur la régulation des comportements. Il convient enfin de noter que le club a l'exclusivité de l'usage de la salle. Elle est louée à un bailleur social du quartier.

La dynamique d'innovation sociale observée s'est centrée pendant trois ans sur les processus visant le maintien du rôle d'acteur du développement territorial inscrit dans le secteur socio-sportif local. Lors de la première année d'enquête, j'ai perçu le club comme une association en voie d'extinction : les dirigeants rencontrés évoquaient le passé glorieux puis la baisse de l'activité ainsi que leurs difficultés personnelles à s'investir pour développer l'association. Après certains échanges sur ces constats avec les dirigeants, ces derniers ont revendiqué leur capacité à maintenir ce service sur la ville, à faire face aux désengagements des partenaires et à conserver un accueil de qualité et une mixité sociale et de genre lors des séances.

La problématique de développement qui a émergé durant les deux années suivantes n'était pas tournée vers une croissance des activités ou vers une multiplication des projets. Elle concernait la reproduction des modalités d'accueil des publics ainsi que la capacité à proposer un accompagnement socio-éducatif pour les personnes dont les besoins émergent dans le cadre des activités associatives : *« Ce qu'on voit pour la suite? Ben que l'on puisse continuer d'avoir la salle et de proposer des cours. Voilà. Avec la mixité des publics, avec le respect de chacun. On n'est pas tous des éducateurs ou des profs mais bon on doit quand même rester attentifs aux problèmes des gens [...] On essaie de former ceux qui veulent pour que ça reste. Mais je sais qu'on est pas éternel mais tant qu'on est là<sup>425</sup> »*.

---

424 Entretien, Président, « Boxe-Besan », 2ème année d'enquête

425 *Ibid.*

## 5. Club « Foot - Calais »

Le club « Foot.-Calais » se situe sur la ville de Calais<sup>426</sup> (62), en bordure intérieure du quartier populaire du Beau Marais. Ce quartier a pris naissance dans les années 1960 et a subi un pic de croissance dans les années 1970. Il se situe sur un ancien marais utilisé autrefois pour l'horticulture. Malgré une proximité avec le centre ville (à 2 km de l'hôtel de ville), il apparaît comme une zone enclavée. En effet, la rupture avec les différents quartiers de la ville est marquée par différents éléments : à l'est une rocade, à l'ouest un canal, au sud une avenue ainsi qu'une zone de marais et quelques industries. Les extensions se font sur une ancienne zone maraîchère où l'on retrouve une mixité sociale impulsée par de nouvelles habitations plus petites et par différents équipements de prestige : une université et des équipements sportifs (stade de foot à 1800 places, un complexe piscine/patinoire, une salle multisports et 4 terrains de football et 1 synthétique).

Le quartier se décompose en de multiples sous-quartiers. Ces derniers semblent être davantage des marqueurs territoriaux pour les habitants que l'ensemble du quartier de Beau Marais. Une double rénovation urbaine sur le secteur des Flandres et Gauguin Matisse induit un déplacement d'une frange de la population vers d'autres quartiers de la ville (1/3 des relogés vont vers un autre quartier). La démolition des 5 premières tours, qui sera suivie de 3 autres durant l'enquête, a créé un traumatisme chez les habitants les plus anciens du quartier. Ces derniers tentent de revenir sur le Beau Marais via les logements sociaux.

Le quartier se distingue aujourd'hui des autres quartiers de la ville par sa composition sociale. En effet, sur les 173 ha de la ZUS, ont été répertoriés en 1999, 17 000 habitants dont le taux de chômage en 2003 s'élève à 50,5%. On retrouve une population jeune avec un taux de moins de 25 ans s'élevant à 48%. Au niveau des situations familiales, le Beau Marais est composé de 35% de familles monoparentales et d'un tiers composé de foyers comptant plus de 3 enfants.

Dans ce contexte socio-économique, le club se positionne dans l'îlot Gauguin Matisse, réputé pour être un des plus malfamés du quartier : « *Là tout autour du stade, tu vois, y a que des gens à problèmes. Si tu vas plus loin dans le quartier, c'est pas pareil. T'as des gens plus tranquilles. On est vraiment bien entouré (rire) !*<sup>427</sup> ». Le stade est situé au bout d'une impasse entre la rocade, les cheminées de la chaufferie du quartier, un local industriel désaffecté et des logements

---

426 Les chiffres présentés ici s'appuient sur les données disponibles sur site internet du secrétariat général du CIV : <http://sig.ville.gouv.fr>

427 Entretien, Président, « Foot.-Calais », 1ère année d'enquête

sociaux<sup>428</sup>. Il n'y a pas de parking mais les espaces verts laissés à l'abandon servent de lieu de stationnement des voitures.

Le club « Foot.-Calais » est issu d'une association créée en 1929 sous le titre d' Association des Anciens Élèves et Amis du Beau Marais. Selon les dirigeants du « Foot.-Calais » interrogés à ce sujet, cette association avait pour objectif de réunir les maraichers et leurs ouvriers travaillant sur le marais ainsi que leurs enfants pour pratiquer du sport, pour aider les familles en difficultés sociales et financières et pour proposer une multitude de loisirs. Aucune archive n'est cependant disponible pour retracer les faits marquants de cette association-mère. Seules quelques personnes encore engagées dans le club peuvent témoigner. Tout au plus, sait-on que l'association fut pluridisciplinaire sur le plan sportif. La section football dont est issue le club « Foot.-Calais » a pris naissance en 1981, dans cette tradition ouvrière.

Au sein des 199 licenciés du club recensés pour la saison sportive 2009-2010, l'équipe dirigeante représente 20%, soit 41 personnes ayant des fonctions administratives, d'arbitrage, ou d'entraînement. 100% des dirigeants habitent dans le périmètre de la ZUS. A côté de ces statuts officiels, une multitude d'individus participent ponctuellement ou régulièrement à la gestion et à l'animation du club. Durant l'enquête, j'ai eu l'occasion d'échanger avec plus de 50 individus différents, joueurs ou anciens joueurs qui reviennent au club pour participer aux temps de sociabilité, en participant de manière formelle ou informelle à la mise en place des différentes activités associatives. Leurs rôles et leurs missions ne sont pas définis par un statut de dirigeants.

Durant l'enquête, la présidence a changé ainsi que le secrétariat. A la fin de la première année, le président est parti du club après 10 ans d'activité. Il a été remplacé par son frère, antérieurement peu présent dans la vie du club. Un ancien joueur, devenu entraîneur des équipes jeunes a pris la place de secrétaire. Au centre de l'équipe dirigeante, une figure historique du club est restée trésorière : Michelle. Mes principaux interlocuteurs durant l'enquête étaient le nouveau président, le secrétaire, la trésorière, le gardien du stade, un entraîneur d'une équipe de jeunes. D'autres échanges se sont également répétés avec des femmes de joueurs, des joueurs adultes et des habitants du quartier participant aux activités extra-sportives.

Le club « Foot.-Calais » est donc une association inscrite dans l'environnement social et territorial comme un acteur collectif réunissant les habitants du Beau Marais. En effet, une grande majorité des adhérents sont des ouvriers, ou des enfants d'ouvriers, travaillant dans les usines locales et habitant dans le quartier. La composition sociale du club est exclusivement faite des catégories populaires : *« On n'a pas que des ouvriers ici non. Mais bon les autres c'est des*

---

428 Durant l'enquête, les immeubles qui bordent le stade ont été détruits puis reconstruits sous forme de bâtiments en accession à la propriété.

*chômeurs, t'en as plein qui travaillent pas. Après y a des parents qu'on connaît pas mais on sait qu'ils sont pas des... Y a quand même presque que des gens du quartier. On s'appelle comme ça aussi<sup>429</sup> ».*

Durant près de trente ans, la municipalité (communiste) avait positionné le quartier comme le territoire pilote montrant la volonté politique des élus d'agir pour les classes populaires de la ville. De nombreux équipements ont ainsi vu le jour au sein et en périphérie du quartier. L'ancien maire, qui fut président d'honneur du club « Foot.-Calais » avait assis une notoriété et des relations fusionnelles avec de nombreux dirigeants associatifs du quartier :

*« A l'époque de Jacky s'était quand même vachement bien. On était tranquille. Moi, je le tutoyais parce que je le connaissais bien. Tout le monde au club le tutoyait. [...] Il venait de temps en temps comme ça pour voir les matchs ou pour discuter. Il prenait un café ou une bière et voilà. T'avais besoin d'un truc, tu allais directement dans son bureau. Si t'avais besoin d'un peu de sous pour je sais pas quoi, t'avais pas besoin de faire des papiers. Il te disait « il te faut quoi? ». Des fois, il disait ok, des fois, il disait non. Mais au moins c'était clair, ça tournait pas autour du pot. Et c'était avec lui qu'on parlait directement ».*

Échanges informels, Trésorière, « Foot.-Calais », 2ème année d'enquête.

L'histoire institutionnelle et politique du club se résume à cette proximité avec les élus de la ville où se mêlent proximité de classe, enjeux politiques locaux et activités sportives associatives. D'ailleurs, de nombreux dirigeants se sont déclarés au fil de l'enquête de terrain, comme des électeurs communistes : « *Au club, t'as presque que des communistes. En tous cas, y doit pas y avoir beaucoup de gens de droite. Si y en a, ils le disent pas trop fort (rires)<sup>430</sup> ».* Cette longue période relationnelle laisse chez les dirigeants une nostalgie : celle des relations politico-amicales, de la reconnaissance de l'action dans le quartier, de la simplicité de la gestion associative. Dès lors, en 2008 survient un séisme pour l'association : la mairie communiste est battue aux élections municipales, laissant place à une équipe composée d'élus de droite et du centre. Durant les trois années d'enquête, les relations avec la municipalité vont être conflictuelles. Le club a mis en place une vigilance quant aux décisions politiques.

Depuis la création du club en 1981, d'autres faits ont marqué la culture sportive associative. Deux grands éléments ont été les plus cités par les joueurs et dirigeants interrogés sur ce sujet. Le premier concerne la lutte à la fin des années 1990 pour accéder à l'équipement sportif, plus proche des habitations. Initialement, le club utilisait un stade situé de l'autre côté de la rocade. Durant plusieurs mois, des dirigeants et habitants du quartier vont œuvrer pour habilitier un espace

429 Échanges informels, Secrétaire, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

430 Échanges informels, Président, « Foot.-Calais », 3ème année

municipal laissé en friche en mettant aux normes le terrain de football et en aménageant le club house. Le second fait marquant est le décès d'un jeune adulte, habitant le quartier, lors d'un incendie au début des années 2000 dans un immeuble situé à proximité du stade. Il était pompier volontaire. Cette tragédie a été vécue par les dirigeants comme une injustice. Ils ont créé en réaction un challenge (tournoi) à son nom, qui se déroule chaque année à la même période (en juin) où la famille du jeune homme décédé est invitée et où de nombreux clubs des villes alentours participent.

Le club « Foot.-Calais » se présente en somme comme une association qui vise à répondre aux besoins des habitants du quartier, réunis autour de l'activité footballistique. La vie associative quotidienne est rythmée par une multitude de micros-événements et actions extérieures aux entraînements et aux matchs de championnat, destinés aux adhérents, à leurs familles et amis, aux proches du club et aux habitants. Ce faisant, le club de football est apparu comme un espace où émerge et se réalise tout au long de l'année un faisceau d'initiatives prenant appui sur les envies exprimées et où se juxtaposent de nombreuses actions présentes dans le cycle de la saison sportive depuis plusieurs années. Ces actions ne concernent pas automatiquement l'ensemble des individus (bénéficiaires ou encadrants) mais des groupes constitués pour l'occasion. Par exemple, des séances de fitness ont été improvisées pendant quelques mois par et pour les femmes des joueurs, puis ont été stoppées. Un stage multi-activités pour les enfants du club a été proposé pendant des vacances scolaires par quelques entraîneurs et parents venus renforcer l'encadrement du groupe. Des tournois de belote destinés aux membres du club sont venus compenser la baisse des activités traditionnelles lors d'une période d'arrêt des championnats.

La dynamique d'innovation sociale ici s'appuie sur **les processus créateurs des temps de sociabilité associative** en parallèle et en complément des activités traditionnelles d'entraînement et des compétitions de championnat. Elle s'appuie sur un système de veille et d'expression des envies des membres ou des proches du club par rapport aux loisirs. Elle est une réponse rapide et directe à l'expression d'une multitude de besoins : ce sont les membres du club qui expriment leurs envies et qui s'organisent pour y répondre. Dès lors, la principale problématique de développement concerne **la capacité d'auto-organisation des réponses**, c'est-à-dire la manière dont les dirigeants et bénévoles ont activé leurs réseaux d'interconnaissances pour chercher de nouvelles ressources et pour mettre en place de nouvelles actions dans le club. Cette posture s'est traduite par une mise à distance des institutions et des différents acteurs socio-éducatifs de la ville.

## 6. Des approches singulières du développement associatif

Les cinq clubs sportifs présentés sont porteurs de différentes dynamiques d'innovation sociale. Bien que tous soient dans une recherche de solutions quant à leur avenir, les réponses imaginées et/ou réalisées se centrent sur des sujets différents. Le club « Athlé.-Boulogne » envisage le développement du club sous l'angle de l'exportation de la discipline dans différentes institutions. Le club « Athlé.-Montbé. » se concentre sur la construction d'un club de haut niveau dont l'animation territoriale, notamment dans les institutions éducatives des quartiers prioritaires, apparaît comme un point de passage obligé. Le club « Foot.-Calais » cherche à créer dans l'immédiateté des actions de faible envergure (en terme financier) pour ses membres et pour les proches du club. Le club « Boxe-Besan. » agit pour conserver un ancrage dans le quartier et pour maintenir le concept socio-sportif ayant été à l'initiative de l'association. Enfin, le club « Basket.-Marseille » lutte contre la concurrence d'un autre club de basket-ball sur les quartiers nord en puisant dans la mémoire associative les solutions potentielles.

La principale différence se situe ici dans **la représentation** que se font les dirigeants de la notion de développement associatif. Le développement peut être envisagé sous un angle économique ; c'est-à-dire qui vise l'augmentation numérique des effectifs, des budgets, des actions. C'est le cas notamment des deux clubs d'athlétisme et du club de basketball pour qui le développement revient à coordonner une plus grande masse d'individus, à gérer différents projets ou actions. Ce faisant, cette conception s'accompagne d'une problématique tournée vers la professionnalisation de l'association et une meilleure utilisation des ressources. Le développement associatif peut aussi être interprété comme le maintien d'un concept, d'une éthique ou d'un « esprit » sans que soit associée l'idée d'une extension et d'une complexification de l'organisation. C'est le cas du club « Boxe-Besan. » et « Foot.-Calais » où les problématiques rencontrées visent exclusivement à entretenir un rapport de proximité avec les membres. Il s'agit ici de proposer une réponse adaptée aux besoins des individus selon les modalités d'intervention de l'action sociale<sup>431</sup> (« Boxe.-Besan. »), ou à travers la création de nouvelles actions de sociabilité (« Foot.-Calais »).

Le développement associatif est donc conçu par les dirigeants comme l'évolution non nécessairement exponentielle des activités associatives. Ces dernières s'appuient sur des besoins sociaux qui s'expriment soit au sein du club soit sur un territoire où interviennent d'autres acteurs et institutions. Le développement associatif est également envisagé comme la création d'activités en

---

<sup>431</sup> C'est-à-dire de proposer un accompagnement individualisé discret dont la démarche est reconnue et soutenue par les institutions.

marge des actions traditionnelles du club. Elles sont pensées pour les clubs d'athlétisme, de basket-ball et de football comme un complément indispensable à l'activité sportive compétitive. Enfin, une problématique commune à tous les clubs se situe sur les frontières de l'organisation entre le territoire et le club, entre le « social », le politique et l'action sportive associative. En somme, les solutions envisagées pour développer les associations sportives se situent principalement en réponse aux problèmes sociaux inscrits dans les territoires.

Pour autant, le développement de l'association passe également par **des actions concrètes** qui peuvent prendre de multiples formes et formats. Pour cela, je propose de présenter les principaux leviers d'action, c'est-à-dire les supports traités par les dirigeants comme étant des moyens de développer le club. Les leviers d'action mobilisés se situent sur deux niveaux : un niveau interne et un niveau externe.

- *Des leviers d'action interne*

Pour perdurer et faire perdurer l'objet sportif, les clubs cherchent des solutions qui concernent directement l'organisation des activités associatives. L'enquête de terrain a permis de relever différents processus innovants qui vont en ce sens. On recense notamment :

- x une **diversification des activités** pour les clubs « Foot.-Calais », « Athlé.-Boulogne » et « Athlé.-Montbé. ». Il s'agit pour les clubs de jouer la carte de la polyvalence tout en faisant preuve d'une spécialisation disciplinaire. Cette diversification est source de discussions entre les tenants d'un sport compétitif qui s'appuient sur une didactique de la discipline sportive et les tenants d'un sport « adaptatif » qui s'appuient sur une approche ludique de l'activité sportive.
- x une **multiplication des ancrages territoriaux**. La diversification des activités sportives passe par l'usage d'autres équipements sur le quartier ou le territoire. C'est le cas des deux clubs d'athlétisme qui cherchent à gagner en visibilité sur le quartier.
- x Une **optimisation et une diversification du temps associatif**. Il s'agit ici d'occuper les locaux associatifs un maximum de temps pour faire vivre le projet ou étendre les activités associatives. Tous les clubs ont eu cette préoccupation durant l'enquête mais elle n'a pu aboutir pour le club « Boxe-Besan. », faute d'engagement des dirigeants.

- x Une « **salarisation** » ou une **professionnalisation de l'association**. Comme évoqué précédemment, tous les clubs ont envisagé de passer par la professionnalisation pour étendre ou assoir durablement les activités associatives. En dehors du club « Basket.-Marseille » et « Foot.-Calais », tous les clubs ont expérimenté la mise en place d'un salarié.

- Des leviers d'action externe

Si les clubs peuvent accroître ou faire perdurer leurs activités à partir de leviers internes à la structure, ils le peuvent également en s'ouvrant sur l'extérieur, notamment en direction des territoires et des acteurs institutionnels. On recense notamment :

- x la **création de partenariats**. Cette dimension est apparue pendant l'enquête chez les deux clubs d'athlétisme et chez le club de basketball. Bien évidemment, tous les partenariats ne se valent pas pour les dirigeants mais ils permettent d'envisager l'avenir tant sur le plan financier, matériel ou technique que sur le plan relationnel et humain.
- x une **définition d'outils de communication**. L'usage d'outils de communication est apparu pour tous les clubs comme un passage obligé pour l'avenir du club. Il s'agit précisément de proposer ou de maîtriser des articles dans la presse locale.
- x un **transfert de ressources de l'externe vers l'interne**. Pour finir la présentation des leviers externes activés pendant l'enquête, il convient de souligner que les dirigeants n'ont eu de cesse de chercher des ressources à transférer au sein du club.

L'activation de ces leviers d'action passe par une prise de conscience de la nécessité d'agir au sein du club. Les jeux d'acteurs, les collaborations, les alliances ainsi que la participation à l'animation du territoire passent ainsi par une acceptation de la possibilité de transformer l'association comme un support permettant de proposer des réponses pour faire face à certains défis sociaux.

## CHAPITRE 6. « ON VOIT BIEN QUE LA SOCIÉTÉ CHANGE. IL FAUT QU'ON CHANGE NOUS AUSSI SINON ON VA PAS S'EN SORTIR<sup>432</sup> »

« *Changer* », « *évoluer* », « *structurer* » l'association ont été des refrains répétés par les dirigeants associatifs pendant les trois années d'enquête. Poser ensuite la question « *vers où changer?* » mettait les acteurs dans une situation inconfortable de justification de cette volonté individuellement et/ou collectivement portée. Beaucoup se rétractaient alors rapidement pour ne pas expliquer la mise en œuvre des changements imaginés mais pour rentrer dans une posture de défense du club, de son projet et de ses intérêts. Les raisons en sont multiples : l'appréhension de voir se multiplier les contraintes, le travail, les efforts ; les difficultés de partager les envies, les projets, et par conséquent de voir émerger des tensions et conflits, etc.

J'ai alors souvent posé les questions suivantes : « *Qu'est-ce qui change ? Pourquoi faut-il changer ? Pourquoi ne pas rester comme vous êtes ?* ». Il s'agissait ainsi de repérer la manière dont les dirigeants distinguaient « *ce qui change ou ce qui a changé* », c'est-à-dire leurs observations, par rapport à « *ce qu'il faut changer* », c'est-à-dire leurs projections. Les réponses apportées par les dirigeants ont été bien évidemment multiples. Elles avaient pour thème : les résultats compétitifs, le climat entre les multiples acteurs du club, les ressources financières, le surinvestissement de certains et le sous-investissement d'autres, la recherche de plaisir, etc. Vouloir « *changer le club* » est apparu alors comme un désir de mieux faire fonctionner l'association pour que les actions répondent aux besoins individuels et collectifs, qu'elles soient en phase avec le projet associatif (ou l'interprétation que lui donnent les individus) et que les contraintes et problématiques de leur réalisation soient surmontables par les dirigeants du moment. La nécessité admise par les dirigeants de « *changer* », « *évoluer* », « *structurer* » l'association s'inscrit en réaction à un changement « *subi* », plus profond, qui englobe et dépasse la vie du club sportif.

L'expérience sensible des dirigeants sportifs associatifs est constituée de face-à-face avec une multitude de signes<sup>433</sup> provenant des relations sociales, des pouvoirs publics et sportifs, des institutions alertant ces derniers sur l'état de l'association et de la société dans laquelle ils évoluent. Ils viennent percuter les représentations des dirigeants et entraîneurs sportifs sur leurs identités,

---

432 Entretien, Présidente, « Athlé. - Boulogne », 3ème année d'enquête

433 En sémiologie et en linguistique, les signes sont composés d'un versant matériel (le signifiant) et d'un versant immatériel, conceptuel, subjectif (le signifié). L'association de ces deux versants forme une entité *signal/sens* qui permet aux individus de se comprendre, de dialoguer, d'échanger. Voir José Luis PRIETO, *Pertinence et pratique : essai de sémiologie*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1975.

leurs rôles et leurs places. Ce sont ces différents signes qui incitent les dirigeants à envisager le changement : « *on doit arrêter de regarder le sport comme avant. C'est plus ce qu'on a connu, ça change. Avant on faisait du sport pour faire du sport, le vrai quoi. Maintenant c'est pour faire autre chose. C'est pour faire du social, c'est pour faire ce que les parents ne font plus. On doit éduquer, on doit faire l'assistante sociale, la police*<sup>434</sup> ».

Si les interprétations qui sont faites de ces signes sont parfois hasardeuses ou rapides, elles ne viennent que renforcer le constat selon lequel la société serait de plus en plus complexe, instable et impossible à appréhender dans sa globalité. Les individus réunis au sein des clubs font ainsi l'expérience de ce que Zygmunt BAUMAN nomme *le présent liquide*<sup>435</sup> où les institutions sont déstabilisées par une réalité évolutive, où les repères de la vie politique s'effritent, où la cohésion sociale est à réinventer en permanence mettant la société dans une quête de ressources, d'initiatives et d'innovations : « *Le développement, s'il veut être choisi et solidaire, doit faire beaucoup plus appel que jusqu'ici au développement personnel et spirituel, et aux capacités de chacun à réenchanter le monde. Le débat politique d'aujourd'hui, devra savoir répondre à de nouvelles aspirations s'il veut retrouver son efficacité*<sup>436</sup> ». Les réponses apportées par les clubs sportifs pour faire face aux maux de la société s'appuient sur une traduction de ces signes en termes d'identité, de culture et d'action associative.

Dans ce chapitre, je propose de présenter sous forme descriptive les différents signes qui amènent les dirigeants associatifs à concevoir le club sportif à la fois dans son organisation et dans son environnement comme un support permettant de répondre aux maux de la société. Autrement dit, les questions traitées seront ici : **quelles sont les données empiriques qui permettent aux dirigeants sportifs associatifs de voir que le club s'inscrit dans de nouvelles problématiques sociétales et sportives ? Quels sont les signes, perçus par les dirigeants, qui mettent les clubs sportifs en lien avec la question sociale ? Ces observations justifient-elles la volonté de choisir une orientation « sociale » pour le club ?** Pour faciliter la présentation et pour éviter un éparpillement, je relèverai les principaux signes qui ont été associés aux problématiques de développement du club exposées dans le chapitre précédent. L'objectif est ici de placer d'emblée le lecteur face aux observations des acteurs sportifs associatifs. Si cette présentation peut paraître simpliste voire réductrice de la complexité du processus d'innovation sociale, elle permet toutefois de mettre en évidence que les dynamiques d'innovation sociale sont portées par des processus de prise d'informations empiriques sur l'état de la société et du sport tout au long de sa trajectoire. Cette prise d'information n'est pas calibrée, anticipée, préparée. Elle peut intervenir à tout moment.

---

434 Entretien, président club d'athlétisme Rhône-Alpes, enquête exploratoire

435 Zygmunt BAUMAN, *Le présent liquide. Peurs sociales et obsession sécuritaire*, Paris, Éditions du Seuil, 2006.

436 Jean-Baptiste DE FOUCAULD, Denis PIVETEAU, *op. cit.*, p. 11.

## 1. « *On le vit de l'intérieur tout ça*<sup>437</sup> »

Les signes qui permettent aux dirigeants associatifs de repérer « ce qui a changé » n'apparaissent pas d'emblée. Ils ne se donnent pas à voir immédiatement et apparaissent davantage sous forme d'indices<sup>438</sup>. Durant l'enquête, les dirigeants ont essentiellement fait référence à leurs activités associatives passées pour évoquer le décalage de situation entre ce qu'ils ont vécu en tant que sportifs ou dirigeants et ce qu'ils vivent actuellement. Se fixant comme repère un passé associatif glorieux fait de grandes et de petites victoires sportives, de personnages qui ont marqué le club et la discipline sur le quartier et la ville, etc. ils évoquent cette période révolue comme le signe d'un changement de société qui frappe la vie des clubs sportifs.

- *Les signes d'une crise de l'engagement bénévole associatif*

Faire fonctionner une association sportive nécessite, aujourd'hui, de prendre en compte une variété de besoins, d'attentes ou d'envies, et ce, pour l'ensemble des membres. Ce constat est fait par tous les dirigeants et entraîneurs interrogés qui y voient avec pessimisme une montée des individualismes et des attitudes consuméristes au sein des clubs. Les jeunes et adultes pratiquants ainsi que les parents sont tenus pour responsables du désinvestissement associatif :

*« On a de plus en plus des jeunes qui veulent venir au club pour consommer une activité et puis après qui rentrent chez eux. [...] Je crois qu'on a perdu l'engagement bénévole<sup>439</sup> ».*

*« Les gens viennent au club c'est pour faire un petit tour sur le terrain et puis profiter des installations. Moi ça me dérange pas mais après qui s'occupe de gérer le club ?<sup>440</sup> ».*

*« Au tournoi de belote ? Y avait pas un joueur de l'équipe 1 alors que c'est eux qui devraient venir pour donner un coup de main<sup>441</sup> ».*

*« L'autre jour, je me suis pris la tête avec un père qu'on voit jamais, qui dépose son gamin et qui part tout de suite derrière. Il m'a dit « ouais vous parlez mal à mon fils, si ça continue il va arrêter de jouer au foot chez vous ». J'avais envie de lui dire « ben vas-y mets le ton gamin, on a pas besoin d'emmerdeur comme toi ici ». Il a qu'à venir s'occuper des jeunes pour voir ce que c'est. Attends! Je suis bénévole<sup>442</sup> ».*

---

437 Échanges informels, Président club de football, Alsace, enquête exploratoire

438 Les indices sont des signes qui indiquent qu'une chose est probable, qu'elle existe mais qu'elle ne se donne pas à voir immédiatement.

439 Entretien, Entraîneur prestataire, « Athlé. - Boulogne », 3ème année d'enquête

440 Entretien, Entraîneur, « Athlé. - Montbé. », 2ème année d'enquête

441 Échanges informels, Trésorière, « Foot. - Calais », 3ème année d'enquête

442 Échanges informels, Secrétaire, « Foot. - Calais », 3ème année d'enquête

Nous pourrions multiplier les citations qui évoquent ce phénomène car les institutions sportives sont de grandes productrices du discours alarmiste sur la crise du bénévolat dans le milieu sportif.

Un autre signe fort du changement des modalités d'engagement associatif se situe sur la rétribution financière des membres qui participent à la réalisation du projet des clubs. Cet élément alerte sur un état de crise voire de mort annoncée pour le bénévolat associatif. Que les dirigeants soient nouvellement engagés, qu'ils aient vingt ans ou qu'ils soient cinquantenaires, tous font le constat que la problématique du défraiement ou de la rémunération des membres est un phénomène nouveau qui remet en cause un des principes fondateurs de l'engagement associatif :

*« Ah, rémunérer ! Je sais pas ... y faudrait peut-être penser à trouver des solutions pour au moins défrayer si c'est pas rémunérer quand même en partie parce que le nombre d'heures qu'on passe sur un terrain de toute façon on peut pas être payé à hauteur de.... Mais au moins ça ne nous coûterait pas d'argent. Alors jusqu'à maintenant c'était bon, pas grand chose. Je crois que l'on est un peu en retard en athlétisme par rapport à d'autres sports. Pour moi je ne trouve pas ça scandaleux de dire « bon bah il faut mettre de l'argent dans certaines choses pour pouvoir continuer à faire fonctionner la section » ».*

Entretien, Entraîneur-bénévole, « Athlé. - Montbé. », 1ère année d'enquête

*« Sachant que maintenant, c'est de plus en plus dur le bénévolat. Les jeunes comprennent pas c'est que c'est que le bénévolat. Même les jeunes du club, les trois quart ils pensent que je suis payé ! « Ca fait quinze ans que je suis là et que je suis payé » ils me disent. Je dis : « Vous croyez hein? Je fais même pas payer mes déplacements! Mon essence, rien du tout! » Voilà c'est ça maintenant! Ils comprennent pas ce que c'est qu'une association ».*

Entretien, Entraîneur/vice-président, « Boxe - Besan. », 1ère année d'enquête

D'autres signes précisent les effets d'une crise de l'attractivité associative : les non-renouvellements des dirigeants à des postes à responsabilité. Tous les membres des bureaux interrogés ont déclaré être préoccupés par cette question ; bien que tous n'envisagent pas leur départ ou le fait de partager certaines responsabilités. Les signes sont ici principalement ceux du ressenti personnel ou collectif, de la fatigue, de la lassitude : *« J'aurais bien besoin de relève comme on dit. J'vais avoir cinquante ans l'année prochaine et donc ça va commencer à être... J'aurais besoin de jeunesse. C'est vrai qu'il y a des jeunes qu'on a formés, des moniteurs mais ils partent tous<sup>443</sup> ».* D'autres éléments viennent bien évidemment expliquer ce constat, justifiant l'épuisement des dirigeants : manque de reconnaissance en interne, bureaucratisation de l'organisation, logiques

---

443 Entretien, Entraîneur-vice-président, « Boxe – Besan. », 1ère année d'enquête

d'acteurs et de maintien du pouvoir, etc<sup>444</sup>.

Comment les dirigeants associatifs expliquent ce désinvestissement associatif bénévole ? Selon eux, c'est un phénomène de société qui dépasse la vie des clubs et qui englobe des problématiques d'attractivité des sports traditionnels : « *C'est pareil pour tous les sports. C'est la galère pour avoir des dirigeants<sup>445</sup>* » ; « *Maintenant, chacun fait son petit truc dans son coin et a plus vraiment envie d'aller dans les associations sportives avec les contraintes que ça impose<sup>446</sup>* ». La comparaison entre des souvenirs vécus et des indices qui proviennent des attitudes des adhérents du moment par rapport à un « devoir » d'engagement minimum pour le club, s'explique principalement, selon les dirigeants, par l'effet des forces sociales qui transcendent l'organisation du club. Les raisons et les axes du changement se situent alors sur un plan macro social.

*« Ça vient de la société. Je parle pas de la société-club mais de la société en général. Elle a évolué. C'est tout con. Même moi quand j'étais gamine quoi tu passais le samedi après midi, tu avais le match des poussins, des poussines, tu avais les benjamins après, ben les gens restaient toute l'après midi, ils regardaient les autres, les autres venaient plus tôt, y avait la buvette le samedi après midi. Mais là, les parents, ils viennent pour le match de leurs enfants et ils s'en vont. Même les gens qu'on demande de s'investir un peu « ouais pas de soucis » mais ils viendront que quand il y aura leurs enfants, ils viendront pas à côté quoi. Ils en feront pas plus. Ils viendront tenir la table pas de souci mais que pour le match de leur enfant.*

Q : Comment tu l'expliques par rapport au fonctionnement du club actuel ?

R : *C'est la société qui est égoïste* ».

Entretien, Secrétaire, « Basket. - Marseille », 2ème année d'enquête

- Les comportements des jeunes

Une autre source de questionnement sur l'évolution de la société concerne les attitudes et les comportements des jeunes. Durant les trois années d'enquête, de nombreux dirigeants et entraîneurs ont évoqué les difficultés qu'ils ont à faire face aux nouvelles attitudes des jeunes. Ils déplorent le manque de respect, la perte rapide de la motivation dans le jeu, les retards aux entraînements, les désistements, les abandons : « *C'est le zapping maintenant. Les jeunes veulent plus faire d'efforts*

---

444 Je ne développe pas plus cette problématique car elle sera traitée plus en détails dans le chapitre 9.

445 Échanges informels, Secrétaire, « Athlé. - Montbé. », 1ère année d'enquête

446 Entretien, Entraîneur-salarié, « Athlé. - Boulogne », 2ème année d'enquête

*comme avant, c'est clair. Il faut qu'ils changent tout le temps. Ca c'est la télé, c'est Macdo<sup>447</sup> ». Ces changements de comportement apparaissent comme le signe d'une société qui manque de repères et dont les codes de communication intergénérationnelle ne sont plus respectés : « C'est de plus en plus difficile avec les jeunes. D'ailleurs, on le voit, les problèmes viennent de plus en plus jeunes. Avant c'était peut-être plus les ados, maintenant dans la sixième même avant, ils fument et tout<sup>448</sup> ». Pour autant, les dirigeants défendent l'existence d'un cadre contraignant, celui des entraînements et de la structuration « naturelle » de la discipline sur les comportements des jeunes. Ce cadre normé permet de conserver une certaine tranquillité dans le quotidien associatif car se mettent en place des modalités variées de régulation des attitudes des jeunes : « On accueille tout le monde. La porte est ouverte mais faut que le gamin il accepte nos règles et qu'il accepte que c'est pas lui qui fait ce qu'il veut. Y a un cadre<sup>449</sup> ».*

- *Les valeurs numériques comme signe d'une santé associative*

Les signes du changement dans l'activité associative se situent également au niveau de l'évolution du nombre d'adhérents, des sections, des équipes et des résultats sportifs. Les indicateurs numériques sont fortement utilisés par les dirigeants pour donner une estimation de ce qui se faisait « avant » et de ce qui se fait « maintenant ». Repérer le nombre d'équipes ou d'inscrits dans les équipes, l'évolution des niveaux sportifs ou encore situer sur une échelle temporelle des performances compétitives sont des signes forts qui alertent les dirigeants sur la santé actuelle de l'association :

*« Dans les années 90 – 2000, on était quand même 150 – 200 à jouer. Y avait tous les niveaux d'équipes, y avait des filles. C'était un club quoi. Là, tu vois bien que c'est plus ... bon voilà quoi c'est comme ça ».*

Entretien, Secrétaire, « Basket.-Marseille », 2ème année d'enquête

Q : « Comment tu vois que le club se développe ? C'est quoi tes repères?

R: *C'est simple. On avait plus de benjamins et plus de minimes. On a perdu des athlètes d'un*

---

447 Entretien, Entraîneur, « Athlé.-Montbé. », 1ère année d'enquête

448 *Ibid.*

449 Entretien, Entraîneur, « Athlé. - Montbé. », 1ère année d'enquête

*certain niveau, mais ça je veux dire c'est la vie. À partir d'un certain âge ils s'en vont. Y'a Jonathan qui est arrivé, et il y a eu 15 benjamins et 15 ou 20 minimes en plus. Alors qu'il n'y en avait plus l'année dernière. [...] Donc là, on a mis ça en place. Donc ça ça prend du temps, les résultats on ne va pas les avoir tout de suite, mais l'année prochaine, ça va exploser. L'année prochaine ou l'année d'après ».*

Entretien, Présidente, « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

Les résultats compétitifs sont considérés comme les indicateurs centraux de réussite d'un club. Si ce dernier a connu des périodes de gloire, la réussite s'explique par la présence de personnalités d'exceptions et/ou d'un groupe de pratiquants et de dirigeants qui ont su allier la convivialité associative avec la recherche de performance : « *Avant, ça bossait et c'était sympa en même temps. Un club c'est ça. Tu peux pas avoir l'un sans l'autre*<sup>450</sup> ». En athlétisme, les dirigeants et entraîneurs ont fait référence aux champions qui ont marqué l'histoire des clubs. Au niveau de la boxe, le constat est le même : « *Même si c'est pas ce qu'on recherche, on a quand même eu des champions qui sont passés par ici. Mais ça fait quand même longtemps*<sup>451</sup> ». Pour le club de football, le parcours de réussite des équipes adultes dans une coupe ou dans un championnat permet de justifier la cohésion d'un groupe élargi : « *Ce qui compte quand même le plus c'est la vitrine du club, c'est l'équipe 1. Quand on est monté trois années de suite, c'était aussi par ce que t'avais tout un club et pis même tout le quartier qui venait, qui était derrière*<sup>452</sup> ».

Les résultats sportifs, le nombre de dirigeants, d'adhérents, d'équipes ou de sections sportives sont des signes qui permettent aux acteurs pilotes de l'association de se situer par rapport au passé associatif. Les valeurs numériques permettent de fixer l'« ère » de tels ou tels dirigeants et par conséquent, permettent la comparaison avec la situation actuelle. Au-delà des possibilités de comparaison, il s'agit pour les dirigeants de fixer des états de club à différents moments de son histoire afin de repérer « ce qui se faisait à l'époque » et de chercher ou d'imaginer les solutions choisies. Les références historiques et culturelles peuvent être une source d'inspiration pour engager le club dans des actions. Elles peuvent devenir des ressources pour l'innovation sociale.

---

450 Entretien, Président, « Athlé. - Montbé. », 2ème année d'enquête

451 Échanges informel, Président, « Boxe – Besan. », 3ème année d'enquête

452 Entretien, Entraîneur équipe « jeune », « Foot. - Calais », 2ème année d'enquête

## 2. Le sport : un loisir dans une société de plus en plus complexe

Un second registre de signaux concerne un niveau global de société et des institutions qui la composent. Ce niveau d'observation fixe une frontière entre un « nous – association sportive » et un « eux – institutions et politique » qui permet de distinguer ce qu'est l'association, sa spécificité, ses réponses, son système de normes. C'est au niveau des organisations intervenant dans le champ du sport que les signaux montrent la plus forte évolution. Une démultiplication des institutions apparaît alors aux yeux des dirigeants, créant un changement de repères et une complexification des solutions pour faire face aux difficultés sociales.

- Les quartiers « sensibles » ou le signe d'une maladie sociale profonde

La première année d'enquête, les échanges initiaux concernaient en priorité la relation du club avec le quartier. Les multiples discussions et entretiens ayant porté sur la place qu'occupe ou que souhaite occuper le club au niveau du développement social des quartiers « sensibles » a permis de mettre en lumière la perception qu'ont les dirigeants de ces espaces. A l'instar des médias nationaux et locaux, de la classe politique et de certains chercheurs en sciences sociales<sup>453</sup>, les dirigeants associatifs s'accordent à dire que les quartiers populaires connaissent des troubles, des déviances, des difficultés sociales profondes : « *Alors le quartier, c'est comme tous les quartiers un peu comme ça. C'est pas ... bon... je dirais qu'il y a un peu tous les problèmes qui sont là. T'as le chômage, t'as le trafic, t'as les violences, t'as la pollution*<sup>454</sup> ». Une mère de famille du quartier de la Petite Hollande à Montbéliard me donnera la métaphore suivante lors d'une discussion: « *c'est le cancer de la ville, ce quartier*<sup>455</sup> ! ».

En ce sens, le quartier « sensible » devient une unité territoriale qui impacte les attitudes sociales<sup>456</sup> des gens qui y habitent : « *Ici on est des chauds. C'est le Beau-Marais qui est comme ça. Faut être ... faut se montrer costaud ici, faut t'affirmer parce que sinon, tu tiens pas une minute*<sup>457</sup> ». Dans une perspective plus évolutive, la situation des quartiers est majoritairement perçue comme étant de plus en plus dégradée : « *Ça change on le voit tous les jours tu vois. Ça a pas toujours été*

---

453 Voir chapitre 1.

454 Échanges informels, Président, « Foot. - Calais », 1ère année d'enquête

455 Échanges informels, Mère d'un athlète habitant le quartier, « Athlé. - Montbé. », 1ère année d'enquête

456 Didier LAPEYRONNIE, *op. cit.*

457 Échanges informels, Joueur adulte, « Foot. - Calais », 3ème année d'enquête

*comme ça. C'est de pire en pire franchement ! Je sais pas où ça va aller mais c'est pas bon. L'autre jour, y a un gamin de 13 ans qui s'est fait prendre en train de voler chez une vieille du quartier qu'on connaît bien. Je suis sûr que ce gamin, il serait pas du quartier, il aurait jamais fait ça. On devient fou je te jure<sup>458</sup> ». Pour le président du club de « Boxe – Besan. », les institutions socio-éducatives sont des acteurs incontournables pour tisser des liens sociaux mais elles ont une part de responsabilité dans le développement de comportements déviants : « Dans les quartiers, tu as les jeunes certainement les plus en difficulté. Quand on a voulu créer l'association, c'était parce qu'on voulait lutter contre l'assistanat qu'il y a. Ce fonctionnement d'assistanat dans lequel étaient baignés les jeunes, c'était comme ça et c'est toujours comme ça je crois hélas. Tout était à leur portée à tel point que c'était devenu un dû d'avoir des loisirs, de partir en vacances avec la ville et tout<sup>459</sup> ». Pour les dirigeants n'habitant pas les quartiers où se situent les clubs, les signaux partent pour la plupart des médias locaux et nationaux ainsi que des réputations et rumeurs : « En dehors des entraînements dans la ZUP, je n'y mets jamais les pieds. Je suis comme le français moyen, je l'évite. Et puis, je vais être honnête, je n'ai surtout pas envie de m'y intéresser plus que ça. Je sais pas ce qu'il s'y passe en dehors de ce que les gens disent et des faits divers que je lis dans le canard<sup>460</sup> ».*

La situation des quartiers sensibles est interprétée comme révélatrice d'une société qui se divise et qui s'appauvrit pour une frange de la population. Pour tous les clubs de l'échantillon, ce constat s'accompagne d'un second registre de signes : la multiplication des institutions qui interviennent dans et pour les quartiers. Que le club ait déjà intégré des dispositifs dans le passé ou qu'il découvre les problématiques des quartiers populaires, le nombre et l'évolution des institutions dressent un univers institutionnel difficilement perceptible. La confusion faite par le président du club de « Basket. - Mars. » entre la politique de la Ville et la politique municipale est révélatrice de cette complexité institutionnelle : « La politique de la ville et le plan de CUCS, c'est pas la même chose ? J'ai essayé de voir un peu ça, mais j'ai rien trouvé<sup>461</sup> ».

---

458 Échanges informels, Entraîneur, « Foot.-Calais », 2<sup>ème</sup> année d'enquête

459 Entretien, Président, « Boxe-Besan. », 1<sup>ère</sup> année d'enquête

460 Entretien, Entraîneur club de football, Franche-Comté, enquête exploratoire

461 La difficulté pour les clubs établis dans les quartiers d'intégrer un réseau institutionnel sera présenté dans le chapitre 10. Cet extrait montre que le président confond le CUCS (dispositif) et Plan de Cuq, une ville proche de Marseille qui a des quartiers populaires. Échanges informels, Président, « Basket.-Marseille », 3<sup>ème</sup> année d'enquête

- Les signes d'un sport dans tous ses états

La complexification est ressentie également au niveau des représentations que les dirigeants se font du sport et des loisirs. Qu'il s'agisse des modes de pratique ou des institutions qui structurent son organisation, une multitude de signes sont interprétés comme la fin d'une époque prospère pour le sport associatif<sup>462</sup> :

*« Je pense que, de plus en plus et c'est ce que les clubs de sport font, on essaie d'aller dans le sens inverse. Y'a de plus en plus d'individualisme en fait. Chacun a ses contraintes, chacun a ses projets, maintenant y a peut-être beaucoup plus de possibilités offertes à chacun d'entre nous pour occuper ses loisirs aussi. C'est pas comme avant, ou je pense y a 50 ans, y avait le bistrot du coin où tout le monde s'y retrouvait. Je pense que depuis on a beaucoup évolué dans l'occupation de nos loisirs. Y a pas mal de choses qui nous sont offertes et c'est divers et varié. Et à partir de là, je pense que ça favorise l'individualisme quoi. [...] Du coup, on attend autre chose des clubs sportifs ».*

Entretien, Président, « Athlé. - Montbé. », 1ère année d'enquête

Nous avons évoqué plus haut que certains signes révèlent un décalage entre les attitudes individuelles d'aujourd'hui et les souvenirs collectifs d'un passé associatif. Dans cette perspective, les dirigeants constatent un changement dans les modalités de pratiques sportives où les activités se faisant hors du cadre associatif traditionnel, sous forme de sports de rue ou de sports auto-organisés, se développent : *« Les gamins du quartier maintenant, ils vont faire le basket comme ça à côté. Avant, on était tous au club pour jouer. Y avait des paniers dehors mais bon on allait quand même au club. [...] Y'a plein de raisons à ça. Le basket, c'est de la discipline, faut être à l'heure aux entraînements, faut accepter d'être sur le banc. C'est sûr que voilà... mais c'est ça le basket<sup>463</sup> »* ; *« C'est une grande école de la vie l'athlétisme car pour pratiquer il faut quand même être courageux, parce que, hein, s'entraîner par ce temps là (sous la neige au moment de l'entretien), s'entraîner sous la pluie, sous la grêle, hein? Ben c'est aussi pour ça que ça plaît plus trop je pense. On a plus envie de faire d'efforts<sup>464</sup> »*. Paradoxalement, une multiplication des pratiques compétitives en club est perceptible, créant une offre sportive concurrente sur le territoire : *« Sur Calais, tu peux faire je sais pas combien de sports. Y a de tout et la mairie elle laisse faire alors que si on mettait le paquet*

---

462 Jean-Paul CALLEDE, « Les loisirs en France. Essai de périodisation sociologique », in Gilles FERREOL, Gilles VIEILLE MARCHISET (dir.), *Loisirs, Sports et sociétés. Regards croisés*, Besançon, Presses Universitaires de Franche-Comté, coll. « Sports et humanités », 2008, p. 15-30.

463 Entretien, Président, « Basket. - Marseille », 1ère année d'enquête

464 Entretien, Président, « Athlé. - Montbé. », 1ère année d'enquête

*sur quelques sports, je dis pas que le foot, ben on aurait peut-être des clubs plus forts. Là c'est n'importe quoi<sup>465</sup> ».*

La lecture des orientations des politiques publiques du sport, notamment municipales, pose également problème. Des signes d'un changement d'attentes mettant les préoccupations sociales dans les sujets d'échanges avec les responsables institutionnels sont perçus comme une décharge des responsabilités politiques sur les associations sportives : *« Je veux bien m'occuper des enfants des rues mais c'est pas à nous de faire ça<sup>466</sup> » ; « Des fois, je me dis « ça va quand même aller ». On va pas faire la politique à leur place<sup>467</sup> ».* Ces signaux impactent fortement les dirigeants associatifs qui voient une dénaturalisation du sport associatif (*« On fait pas du social, on fait du football<sup>468</sup> »*) et ne cessent d'exprimer les difficultés qu'ils ont à exercer leurs responsabilités tant les procédures administratives et bureaucratiques de contrôles sont nombreuses et de plus en plus présentes dans le quotidien des associations<sup>469</sup>. Ces signes du changement des attentes des collectivités s'accompagnent d'une augmentation des procédures d'attribution des subventions : *« Moi je veux bien qu'on fasse plus d'actions, mais la mairie c'est « non, ben cette année, on a plus d'argent ». Alors quoi ? Faut qu'ils nous aident aussi<sup>470</sup> ».*

La complexification du phénomène sportif se fait également ressentir au niveau des organisations et des dispositifs qui interviennent pour le développement du sport. Durant les trois années d'enquête de nombreuses rencontres ont permis aux dirigeants de découvrir des associations ayant des missions de développement, de mise en réseau et de diffusion d'informations sur la vie associative, notamment sportive : *« Je connaissais pas Profession Sport 13. On a fait une réunion sur ce que c'était et sur ce qu'ils pouvaient apporter pour le club. C'est récent cette association, si j'ai bien compris ce qu'il m'a dit. Ils travaillent pour les associations sportives pour les aider à créer des emplois avec tous les clubs qui veulent. C'est original. Je pensais pas que ça existait, on nous a jamais parlé avant alors qu'on est quand même un club du quartier depuis quarante ans<sup>471</sup> ».*

Dans ce contexte d'émergence d'acteurs sportifs intervenant sur le développement de problématiques sociales, éducatives, d'animation du territoire ou de professionnalisation, les pouvoirs sportifs n'apparaissent pas, aux yeux des dirigeants associatifs interrogés, comme des organisations émettant les mêmes signaux du changement. Si la mission première, qui est d'organiser les compétitions, apparaît comme bien maîtrisée, les relations d'accompagnement ou de

---

465 Échanges informels, joueur/entraîneur, « Foot. - Calais », 1ère année d'enquête

466 Échanges informels, Président, « Basket. - Marseille », 3ème année d'enquête

467 Échanges informels, Entraîneur, « Athlé. - Montbé. », 2ème année d'enquête

468 Échanges informels, Entraîneur, « Football. - Calais », 3ème année d'enquête

469 Voir le chapitre 6 pour repérer les logiques de positionnement des associations vis à vis des procédures administratives.

470 Échanges informels, Entraîneur, « Football. - Calais », 3ème année d'enquête

471 Échanges informels, Président, « Basket. - Marseille », 2ème année d'enquête

soutien du développement des clubs sont inexistantes : « *Je vais au comité départemental. Faut voir! Tu vas à une réunion de comité, c'est toujours la même chose. D'années en années, les réunions c'est « organisation des compétitions. C'est où ? Quelles sont les règles à mettre en place ? » On se préoccupe pas du tout des clubs, savoir s'ils ont des projets, s'il faut les aider, si on les encourage et tout*<sup>472</sup> ». Les relations avec les acteurs des comités départementaux, les ligues ou les fédérations se traduisent par des procédures administratives :

« Q : Est-ce que la ligue ou le district vous aident pour le projet du club et pour les difficultés que vous avez avec les jeunes ?

R : *Au contraire oui. S'ils peuvent nous emmerder, ils le font. [...] On dirait qu'ils sont plus du tout dans les clubs et qu'ils voient pas la galère que c'est déjà avec les subventions et tout. Le district, c'est pas compliqué avec eux. Tu paies. Si tu paies pas ben t'as encore des amendes derrière (rire)*».

Entretien, Secrétaire, « Foot.-Calais », 2ème année d'enquête

Seul, le club de « Basket.-Marseille », dont le président a des liens amicaux forts avec le président du Comité Départemental perçoit ce dernier comme un soutien, un acteur qui peut conseiller et outiller les dirigeants pour qu'ils puissent construire un projet de club : « *J'ai discuté avec le président que je connais bien parce que c'est un ami de la famille, il a connu mon père. Je lui ai présenté ce que je voulais faire avec le club. Il m'a dit que c'était bien. Il me suivra c'est sûr et il m'a donné des tableaux pour m'aider à organiser un peu tout ça*<sup>473</sup>».

Dès lors, le sport change de visage, de structuration, d'organisation. La référence à un environnement stable, propice à un développement serein et soutenu, laisse place à environnement *aléatoire, imprévisible et complexe*<sup>474</sup> : aléatoire car les subventions ne sont plus autant assurées ; imprévisible car les dirigeants sont confrontés aux changements de décisions et aux instabilités politiques ; complexe car les interlocuteurs se multiplient.

---

472 Entretien, Présidente, « Athlé. - Boulogne », 3ème année d'enquête

473 Échanges informels, Président, « Basket.-Marseille », 2ème année d'enquête

474 Jean-Louis LAVILLE et Renaud SAINSAULIEU précisent que pour certaines associations d'intérêt général ayant bénéficiées d'aides de l'État durant plusieurs décennies ont été fortement déstabilisées par une baisse et une complexification de l'allocation des ressources. La comparaison à l'échelle locale entre les clubs sportifs et les collectivités locales semble relever d'une logique similaire. Voir Jean-Louis LAVILLE et Renaud SAINSAULIEU, *op. cit.*, p. 182-184.

### 3. Un constat fragmenté et fragile

Les signes du changement sont perçus par ce qui se vit, se voit et se dit dans l'association. Nous avons vu que les dirigeants associatifs sont alertés par un ensemble de signaux qui donnent à comprendre la société, le sport et le club dans une perspective évolutive. Voici les différents points de repères sur les grands changements de société qui touchent de près ou de loin les clubs sportifs aujourd'hui :

Tableau n°6	
<b>« Synthèse des principaux constats faits par les dirigeants sur les changements sociaux qui concernent les clubs sportifs »</b>	
<p style="text-align: center;"><b><i>L'individualisme généralisé</i></b></p> <p>La société produit de l'individualisme et les clubs sportifs n'y sont pas étrangers. Les dirigeants et entraîneurs le perçoivent et en subissent les effets dans leur quotidien lorsqu'ils envisagent l'investissement et le renouvellement des acteurs et lorsqu'ils sont face aux comportements des jeunes. Cet individualisme est appréhendé comme un phénomène social qui se développe et qui fragilise les fondements historiques et philosophiques de l'associationnisme sportif.</p>	<p style="text-align: center;"><b><i>Les quartiers comme révélateurs</i></b></p> <p>Les quartiers « sensibles » sont des territoires où se concentrent les maux de la société. Pour répondre à ces difficultés, une multitude de structures participent à son développement, donnant l'impression aux dirigeants que les quartiers sont fortement « encadrés ». Si un club sportif souhaite rentrer en contact avec les populations qui y résident, les dirigeants et entraîneurs doivent engager une démarche d'encadrement spécifique et doivent rentrer dans une posture de vigilance vis-à-vis des difficultés des individus.</p>
<p style="text-align: center;"><b><i>Les attentes territoriales des partenaires</i></b></p> <p>Les relations avec les collectivités territoriales évoluent vers des préoccupations plus « sociales », de plus en plus tournées vers des enjeux éducatifs, d'animation et de développement des territoires. Les communes attendent donc plus que des résultats sportifs et pour cela, elles souhaitent renouveler les relations partenariales avec les clubs qu'elles subventionnent.</p>	<p style="text-align: center;"><b><i>La complexification du sport</i></b></p> <p>Le sport se diversifie et génère des concurrences sur les territoires. Alors qu'une multitude de structures et de dispositifs émergent pour faciliter le développement de ces différentes pratiques, les institutions référentes du sport (ligue, fédération, etc.) ne s'écartent qu'exceptionnellement de leur mission première, c'est-à-dire l'organisation des compétitions, pour soutenir les clubs dans les missions socio-éducatives</p>

- La société à travers le club

L'exposé précédent a mis en lumière différents registres de signes qui alertent les dirigeants associatifs sur les phénomènes du changement social. Si la présentation est perçue par le lecteur comme un éparpillement de constats sans liens clairement identifiables, sans distinction nette entre un changement provoqué par l'action associative et un changement subi, l'effet est alors réussi. Ce n'est pas un manque de cohérence dans les idées. J'ai souhaité dans ce début de chapitre rester fidèle au déroulement des entretiens et à mes relevés ethnographiques pour en donner une vision qui respecte ce que les acteurs expriment : **l'appréhension des changements sociaux par les dirigeants associatifs se fait de manière fragmentée, dispersée**, sans démarche ni anticipation. Le simple fait d'évoquer des sujets qui se veulent « de société » pendant les temps de sociabilité provoquait des situations inhabituelles : *« C'est vrai qu'on a parlé de sujets qui nous concernaient pas directement au début. Tu vois, le quartier ou les problèmes de la société, j'y avais jamais vraiment pensé par rapport à nous. Je voyais pas le lien du tout avec le club »* me dira un président d'association à la fin de mon enquête. Par conséquent, les tentatives d'expression des changements de société ou du club étaient souvent fragmentées et insérées entre une multitude d'anecdotes. Il n'y a jamais eu, même avec les dirigeants ayant un fort capital culturel ou ayant une habitude de produire des discours, d'exposition approfondie du regard porté sur la société et sur le rôle du club et/ou du sport. Ce qui ne veut pas dire que les dirigeants n'ont pas d'opinions ou d'avis. Bien au contraire. Mais l'ensemble des éléments présentés en ce début de chapitre a été formulé à différents moments, lors de différentes rencontres et n'ont jamais marqué un temps particulier : celui des constats ou des réflexions sur la société, celui de débats ou de bilans de l'action associative. Ce temps ne correspond pas au temps sportif associatif.

En ce qui concerne la relation intime entre l'association et la société, le club sportif a été évoqué et donc pensé par les dirigeants comme une organisation relativement « décrochée » des problèmes sociaux, c'est-à-dire une organisation qui, par son objet et son projet, est une entité soit préservée des maux de la société par « nature », soit productrice de ses propres défenses. Que le club ait été créé pour apporter un moyen d'actions pour des jeunes des quartiers, et donc pour faire face à des difficultés d'intégration d'un public précis (« Boxe. - Besan. ») ou que les dirigeants refusent de rentrer dans une logique d'ouverture sur le quartier (« Basket.-Marseille »), le club semble être pensé de la même manière : il est une entité à part, capable de produire une parenthèse institutionnelle et sociale pour les individus. Une barrière symbolique se dresse alors entre la société et les individus où agit un cadre structurant les comportements des adhérents et filtrant ou corrigeant les déviances.

Pour autant, ces représentations sont fortement déstabilisées par à une réalité quotidienne qui perfore le cadre normatif, rend obsolètes les modalités de régulation et donne à (re)penser le projet associatif. Les adhérents ne s'engagent plus automatiquement pour le développement du club, l'intérêt individuel et financier est présent dans les modes d'engagement, les pouvoirs publics montrent des signes d'une complexification de la manière de penser le sport, etc., ces éléments sont autant d'indices qu'une porosité existe entre la société et l'association sportive.

- *Le pessimisme associatif*

La relation qui unit les clubs sportifs aux problématiques sociales génère le constat pessimiste que la société se dégrade. Les dirigeants affirment qu'ils ont la sensation que la société perd ses repères, qu'une sorte de déclin se produit. Les expressions : « *ça va de plus en plus mal* », « *c'est de plus en plus difficile* », « *on va tous au casse-pipe* » sont présents dans les discours des dirigeants lorsqu'ils évoquent la société ou le devenir de l'association. Bien évidemment, il y a des possibilités de réjouissance au quotidien et des projections positives dans l'avenir, mais un pessimisme associatif est palpable lorsque les grands changements de société sont évoqués :

*« Franchement, je suis de nature optimiste, sinon, je serais pas présidente, mais y a de quoi douter quand-même un peu de temps en temps. [...] Ça va mal. Si tu vois la télé ou si tu rencontres des gens, tu vois bien que ça se dégrade. Et même pour nous c'est difficile aussi. Y a tout le temps des problèmes qui nous empêchent d'avancer comme on voudrait. On doit gérer des problèmes de stade, d'argent, des conflits de personnes. Mais ça aussi c'est pas uniquement au club qu'on voit ça. C'est plus large ».*

Entretien, Présidente, « Athlé. - Boulogne », 2ème année d'enquête

Le pessimisme associatif s'exprime quelques fois collectivement pendant des temps de sociabilité ou de réunions. Il s'installe dans les discussions lorsque sont évoqués des problèmes très concrets de relations partenariales, de conflits de personnes ou de problèmes financiers. Se crée alors une surenchère d'interventions déplorant la situation de la société et du club qui a pour effet immédiat le renforcement du sentiment d'adhésion des acteurs en présence. Le pessimisme associatif apparaît ainsi comme un déclencheur de cohésion et de mobilisation au sein de l'organisation. Il permet de rassembler les acteurs autour d'un sujet commun.

Paradoxalement, le pessimisme associatif est souvent très rapidement rejeté par les acteurs

en place qui voient les discours alarmistes comme un constat d'échec des actions engagées, comme le risque d'un affaiblissement de l'investissement, comme l'antipode des valeurs sportives prônées (combativité, durabilité de l'effort, patience, etc.) :

*« Pour moi, on se doit de contribuer au développement de l'humanité. C'est-à-dire qu'on ne peut pas laisser aux jeunes qui arrivent une société qui n'a pas avancé. Il faut transmettre le savoir, il faut contribuer positivement. [...] Mais moi je pense qu'il faut pas rester sur ça, comme avec le Comité. Avec eux, on est toujours là « ouais, ça va mal, c'est plus comme avant ». On parle toujours du constat. Il y a moins d'athlètes, y'a moins de bénévoles. Mais au lieu de se plaindre, il faut avancer. Autant chercher des solutions. On est ok sur « ça va pas », on le voit tous les jours. Mais ça, ils ne savent pas faire. Ils vont trouver des solutions en reproduisant le même modèle. Ça ne peut pas marcher (rires) ».*

Entretien, Présidente, « Athlé. - Boulogne », 3ème année d'enquête

Le pessimisme est alors synonyme de perte de la croyance en la capacité associative à produire des réponses pour la société. Il exprime un manque de reconnaissance du travail effectué par les dirigeants. Au pire, le pessimisme devient une menace pour l'action du club :

*« L'autre jour Franck D., il était là et on causait de tout et de rien. Et il arrêtait pas de dire « ceci cela, ça va pas, on est pas aidé, c'est dur et tout, y a les gamins qui font chier et tout j'en ai marre ». Attends, moi je lui dis « arrête c'est bon. On fait ce qu'on peut. C'est pas à nous de tout faire, on est pas les parents ». Il baisse les bras direct. Tu vois je me dis que des gars comme ça, on en a pas besoin. Quelque part, il vient foutre la merde. Il est pas là pour le club ».*

Échanges informels, Trésorière, « Foot. - Calais », 2ème année d'enquête

- Des constats informels

Finalement, les constats qui sont produits par les dirigeants sur le fonctionnement du club, sur la société, sur les liens qui unissent le club et la société restent à l'état de ressentis, quelque fois partagés ou discutés lors d'échanges verbaux. Dans le cadre de la méthodologie de projet<sup>475</sup>, l'établissement d'un constat formalisé se veut être une étape initiale à toute action. Il est un point de départ qui fixe la projection sur un socle stable d'informations et de connaissances établies. Dans les clubs sportifs étudiés, les éléments du changement ne sont pas écrits et ne rentrent pas dans une démarche de construction d'une mémoire collective ou d'une démarche de projet :

---

475 La méthodologie de projet est définie et analysée sous l'angle des projets associatifs dans le chapitre 7.

« Q : Est-ce que tout ce que vous voyez dans le club, tous les problèmes, vous l'écrivez quelque part ? Pour donner à ceux qui vont suivre ou pour vous aider à monter des projets ?

R : *Non non j'écris rien du tout. On en parle comme ça entre nous. Mais on le voit bien, ça saute aux yeux. A quoi ça servirait de l'écrire en plus? On est là et on essaye de changer les choses à notre niveau. On est pas là pour faire des dossiers là-dessus.*

Q : Mais, pour que je comprenne bien, en dehors de l'écrit est-ce que les constats que vous faites avec T. et P. sur les séances, sur ce que ça apporte aux jeunes, sur le quartier, est-ce que ça donne naissance à des actions ? Des actions nouvelles ?

R : *Non, ça fonctionne pas comme ça. Les constats, c'est un peu toujours les mêmes. Ça change pas. C'est pas les mêmes gamins, ils ont pas les mêmes problèmes. Tu t'adaptes oui mais c'est toujours la même chose, il faut un cadre. [...] Pour les actions qu'on met en place, je peux pas te dire comment ça vient. Des fois c'est parce qu'on en discute entre nous, des fois c'est parce que j'ai envie ou un autre de faire ça. Comme pour le gala ».*

Échanges informels, Président, « Boxe.-Besan. », 2ème année d'enquête

Dès lors, les constats et diagnostics de la situation sociale du club et les signes qui indiquent son ancrage dans la société n'ont pas de statut clairement établi. Le club sportif est avant tout un générateur d'actions pour ses membres, pour une communauté ou une collectivité. L'exemple d'un échange avec un entraîneur du club « Athlé. - Montbé. » en marge d'une séance est révélateur du sens donné à l'engagement pour de nombreux dirigeants : « *On n'est pas là pour parler de la pluie et du beau temps. On est là pour faire du sport, on est pas là pour faire des commentaires sur je sais pas quoi de la ville. On fait pas de politique nous*<sup>476</sup> ».

---

476 Échanges informels, Entraîneur, « Athlé.-Montbé. », 2ème année d'enquête

#### 4. Faut-il changer de modèle de développement ?

Que faire de ce constat ? Comment répondre aux effets des grands changements sociaux repérés en étant un club sportif ? Voici les questions de sens qui portent la dynamique d'innovation sociale au sein des associations. Mettre de côté ces préoccupations revient à tourner le dos à une réalité évolutive et à concevoir le sport comme un îlot générateur de normes sociales positives par essence. S'interroger sur les liens possibles entre les problématiques sociales rencontrées et le club (son avenir, son projet, sa définition, etc.) revient à initier une ouverture du club sur son environnement social et territorial. Le parcours interrogatif des dirigeants apparaît alors comme un élément central dans la dynamique d'innovation sociale. Il passe par une relecture du modèle de développement des clubs hérité du XXème siècle dont Yves CHATEAUREYNAUD nous livre les contours ci-dessous :

*« Il y a encore une rupture entre le sport de masse et le sport d'élite, le sport de compétition exclusif n'étant d'ailleurs qu'une voie parmi d'autres. D'ailleurs, il ne s'adresse pas à tous. La meilleure preuve, c'est qu'il a fallu inventer un concept nouveau, celui de sport pour tous. Cela prouve bien que le sport « tout court » n'était pas forcément un sport pour tous. Il me semble donc que nous soyons à la croisée des chemins. Le mouvement sportif devant cette balkanisation doit resserrer les rangs et se forger, voir se reforger, une unité lui permettant de retrouver une mission initiale par trop oubliée : l'aspect éducatif. Il doit répondre aussi aux aspirations d'une large partie du corps social, je pense au sport loisir, au sport détente. [...] Le modèle coubertinien doit encore nous inspirer, non pas en tant que retour possible à un clivage amateur/professionnel, aujourd'hui obsolète, mais en tant que modèle culturel fondé sur l'éducation par le sport<sup>477</sup> ».*

- Le modèle de club hérité

Le cheminement cognitif des dirigeants passe par une relecture du modèle de développement hérité. Ce dernier est une abstraction, une représentation idéale qui donne à penser la construction du club dans le temps au sein d'un système fédéral. Bien que cette représentation ait évolué pour les dirigeants du club « Athlé.-Montbé. » à travers la professionnalisation et l'expérimentation d'actions socio-éducatives durant les trois années d'enquête, le modèle dominant reste le *modèle pyramidal de masse*<sup>478</sup>:

---

477 Yves CHATEAUREYNAUD, « Redéfinir des objectifs communs », in coll. *Un autre club sportif pour le XXIe siècle ?*, Talence, Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, 1998, p. 136.

478 Pierre CHIFFLET, *Idéologie sportive et service public en France. Mythe d'un système unifié*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2005.

« Plus tu recrutes de monde à la base, plus t'as de chance d'avoir des champions à l'arrivée<sup>479</sup> ».

« On ne peut pas faire du haut niveau si tu n'as pas la masse derrière. [...] Si t'as pas d'athlètes ? Ben il faut prendre le problème à la base. Il faut d'abord faire du recrutement. Si tu fais du recrutement, tu peux travailler sur l'axe haut niveau mais tu es obligé de former les jeunes<sup>480</sup> ».

Bien que ce modèle dépasse les supports disciplinaires (sports collectifs/individuels, etc.), seul le club de « Boxe.-Besan » qui ne souhaite pas être dans une logique de recrutement et de formation de champions rejette la vision pyramidale : « On veut pas faire de recrutement ou de la masse comme on dit. J'aime pas ce terme parce que ça voudrait dire qu'il y a un bas, un haut, une élite dans le club. Y a des anciens, y en a qui arrivent, y en a qui reviennent, si y'en a qui veulent faire de la compétition et devenir champion on les accompagne mais c'est pas du tout obligé<sup>481</sup> ». En effet, le modèle pyramidal crée un sens de développement et de structuration où la finalité est clairement identifiée : monter le plus haut possible sur le plan des résultats sportifs compétitifs. Il permet de hiérarchiser les niveaux d'exigence et une échelle temporelle par rapport à la formation des joueurs : « ce que je veux faire pour le club, c'est une grande école de football où on peut former un maximum de jeunes au ballon. Après comme ça on a toutes les catégories de jeunes jusqu'aux séniors<sup>482</sup> ». Il permet de penser la structuration du club, au niveau des actions à engager ou à pérenniser, des processus de sélection et de recrutement des joueurs à coordonner, des ressources à chercher. Ce modèle de développement permet également à l'esprit de club<sup>483</sup> de se transmettre :

« Q : En dehors de l'aspect convivialité et famille, c'est quoi le club idéal pour toi?

R : C'est de structurer le club avec déjà 1, une grande école de basket. Avec les plus petits qu'on pourrait suivre comme ça pendant toute leur carrière de joueur. Tu les formes comme on voudrait qu'ils jouent. Après, avoir toutes les catégories de jeunes jusqu'aux séniors avec une ou deux équipes. Là tu formes les joueurs à des postes, pivot machin. Il faut des entraîneurs bien formés qui connaissent le basket. Après en haut, t'as le moteur, la locomotive avec une équipe sénior le plus haut possible et avec une ou deux équipes réserves. Avec des équipes filles aussi. Voilà, c'est simple. Et on avance comme ça (il monte les bras en l'air) avec tout le monde. Mais ça veut dire qu'il faut du monde pour structurer tout ça, qu'il faut de l'argent ».

Entretien, Président, « Basket.-Marseille », 2ème année d'enquête

---

479 Entretien, Secrétaire, « Athlé.-Montbé. », 1ère année d'enquête

480 Entretien, Présidente, « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

481 Entretien, Président, « Boxe.-Besan. », 1ère année d'enquête

482 Entretien, Coordinateur entraînements, « Foot. - Calais », 1ère année d'enquête

483 L'esprit de club est présenté dans le chapitre 7

- Des besoins révélateurs

Ce modèle de développement hérité est cependant source de multiples interprétations de la part des dirigeants. Le concept de sport de masse se trouve au centre de la problématique du sens à donner à l'action sportive sur les territoires : « *Ça veut dire quoi faire de la masse ? C'est aller dans les écoles ? C'est faire du social ? C'est aller chercher des gamins et les remmener au club ? Voilà on sait pas trop parce qu'on sait pas si ça va rapporter des bons au club*<sup>484</sup> ». Ces questions sont sous-jacentes des débats qui animent les équipes dirigeantes quant aux choix de développement.

Le modèle de développement hérité permet également aux dirigeants de situer leurs besoins par rapport à un système de références. Autrement dit, pour se développer selon les représentations que se font les dirigeants d'un club sportif idéal, certaines étapes, certaines démarches, certaines ressources sont *à priori* incontournables. Émergent alors des besoins en développement.

Mon objectif n'est pas ici de faire un inventaire complet des besoins en développement que les dirigeants ont rencontrés pendant les trois années d'enquêtes. Cette tâche mériterait une investigation avec l'appui des théories des sciences humaines et d'outils d'observation adéquats. Cependant, au travers des échanges, des observations et des entretiens, certains registres de besoins ont émergé. Pour les dirigeants, le besoin le plus présent (voire constant) est le besoin de se ressourcer : humainement, techniquement, matériellement et financièrement. On retrouve également le besoin de type procédural pour tous les clubs : besoin de rationaliser, de définir les rôles et missions de chacun, de veiller au bon déroulement des actions, etc. La création ou l'entretien des liens sociaux sont les indicateurs d'un besoin relationnel fortement présent dans l'activité sportive associative. Pour finir, un besoin de type émancipateur peut être présent chez certains dirigeants associatifs, notamment ceux en quête de nouveautés : « *J'ai besoin d'aller voir autre part, de pas rester enfermé dans le club et de voir que ça. Même si j'adore être au club, ça donne une vision très étroite de la réalité* (elle fait partir ses deux mains en parallèle du visage vers l'avant plusieurs fois, mimant un couloir devant ses yeux)<sup>485</sup>».

La définition des besoins par les dirigeants se fait donc en écho à un modèle de développement, au regard du constat fait de la situation du club dans son environnement et dans son organisation. Ces besoins sont ceux d'un collectif et de chaque individu. En retour, l'affirmation des besoins en développement vient interroger le modèle de référence. Se produit alors un processus intéressant pour la compréhension de la dynamique d'innovation sociale : les dirigeants sentent que le modèle ne peut pas s'appliquer de fait, qu'il nécessite des interprétations, des adaptations et

---

484 Échanges informels, Entraîneur, « Athlé. - Boulogne », 3ème année d'enquête

485 Échanges informels, Présidente, « Athlé. - Boulogne », 3ème année d'enquête

éventuellement une reformulation ou une refondation.

*« Si on veut grandir, il faut qu'on change des choses. Je veux que les gars prennent des notes pendant les réunions. Kader a du mal avec l'écrit mais Sylvain a fait des études et lui il sait faire des comptes-rendus. Faut qu'on soit plus sérieux, faut qu'on passe à une autre dimension si on veut se développer. On a trop fait de la débrouille là avec nos petites relations avec la mairie. C'est plus comme ça que ça marche un club. Enfin ceux qui visent le haut niveau et qui font de la masse. Parce que y a des clubs qui font du haut niveau mais qui font pas de formation des jeunes maintenant. C'est pas ce qu'on veut nous. On est un club amateur. On veut essayer de construire un grand club mais faut qu'on change nos habitudes, faut qu'on se professionnalise, faut qu'on soit plus présents, faut qu'on soit plus visibles. C'est fini le temps où on faisait juste des séances au club ».*

Échanges informels, Président, « Athlé. - Montbé. », 2ème année d'enquête.

- *La complexification du modèle de développement pyramidal dans la dynamique d'innovation sociale*

Le modèle de développement pyramidal du club sportif peut servir différemment la dynamique d'innovation sociale. Comme évoqué précédemment, ce modèle offre un schéma facilement compréhensible, transmissible de générations de dirigeants en générations de dirigeants. Il donne l'architecture d'un club qui respecte les fondements de *l'orthodoxie sportive associative*<sup>486</sup>. Cependant, il ne peut englober toute la réalité qui frappe actuellement le quotidien des clubs sportifs, notamment les nouvelles aspirations, les nouvelles attentes des usagers ou encore les changements dans la manière de s'engager des bénévoles et des salariés. En ce sens, il présente trois grandes imperfections qui suscitent des discussions au sein des associations : (1) les interprétations du concept de sport de masse représentant la base de la pyramide peuvent être multiples et contradictoires<sup>487</sup> ; (2) le modèle pyramidal donne à penser les clubs dans une logique d'expansion et de recrutement alors que de nombreux dirigeants souhaitent maîtriser les effectifs, notamment par rapport aux capacités d'encadrement et aux contraintes d'équipements ; (3) il incite au développement de logiques de sélection formelles et/ou informelles (*« Au début les gamins peuvent être pas très bons. On s'en fiche mais quand on arrive en cadet ou minime, ça m'intéresse plus d'avoir des nuls. Je leur fais comprendre<sup>488</sup> ».*)

---

486 William GASPARIINI, *Sociologie de l'organisation sportive*, op. cit., 2000.

487 On retrouve cette tension dans la manière d'envisager cette « masse », notamment sur la dimension de sélection à l'entrée du club

488 Échanges informels, Président, « Basket.-Marseille », 2ème année d'enquête

Dès lors, le modèle de développement pyramidal du club sportif donne un système de référence qui s'impose à l'organisation fédérale mais qui nécessite des interprétations, des ajustements. En effet, il peut être une représentation parfaite qu'il faut concrétiser (« Basket.-Marseille » ; « Foot.-Calais »), une source d'inspiration qui sert de référence (« Athlé.-Montbé. ») ou un schéma de développement qu'il faut dépasser (« Athlé.-Boulogne ») ou combattre (« Boxe.-Besan. »). Dès lors, pour développer le club, les dirigeants prennent position par rapport au modèle hérité. Les postures se situent alors entre le rejet et l'application doctrinale du modèle de développement.

Pour le club « Basket.-Marseille », le modèle de développement présent pendant les trois années d'enquête est la représentation pyramidale issue de l'histoire associative : le modèle de référence s'appuie sur les souvenirs d'un club qui avait des résultats sportifs et qui jouissait d'une forte reconnaissance dans le quartier et la ville. C'est en ce sens une décontextualisation des souvenirs du fonctionnement du club pour les dirigeants qui s'y sont socialisés durant leur enfance. Le modèle de référence est un club strictement amateur. Paradoxalement, le président reconnaît que s'il veut respecter le modèle, il doit faire un détour par la professionnalisation : *« J'y pense de plus en plus. Avant, je voulais pas du tout y penser (professionnalisation) parce que c'est pas comme ça que je m'imagine le club. Mais si tu veux refaire des équipes, si tu veux que ça redémarre, ben il va falloir qu'on passe par là<sup>489</sup> »*.

Pour le club « Foot.-Calais », le modèle de développement s'appuie sur la représentation d'un club qui possède des équipes dans toutes les catégories d'âge et qui allie la formation des joueurs avec un fonctionnement collectiviste. Ainsi, si le centre attractif est l'exercice de la discipline, le club est pensé également comme un support pour créer des sociabilités de « voisinage », de « catégorie sociale ». En ce sens, les sociabilités valident le potentiel de rassemblement du football : *« Franchement y a que le foot qui fait ça. Je sais pas comme c'est dans les autres clubs que tu vois mais si c'est comme ça ici, avec tout ce qu'on fait pour le quartier, c'est parce que c'est le football. Tout le monde connaît ça et aime ça<sup>490</sup> »*. Le modèle pyramidal garde ses principes de sélection pour la pratique mais offre une activité génératrice (à la base) qui dépasse le temps et l'espace de la pratique sportive.

Pour le club « Athlé. - Boulogne », le modèle de développement part du modèle traditionnel pour en corriger les failles précédemment exposées, en lui donnant une dimension moins sélective. La présidente m'a présenté avec précision son modèle de développement lors des entretiens que nous avons eus :

---

489 *Ibid.*

490 Échanges informels, Secrétaire, « Foot. - Calais », 3ème année d'enquête

*« Un club d'athlétisme traditionnel c'est toujours la même chose : c'est compétition, formation, haut niveau, officiels, entraîneurs. C'est comme ça que pensent les clubs. Développer ça c'est avoir toujours plus pour avoir des titres. C'est aller plus haut, plus vite que les autres et plus loin. C'est ça l'athlé. [...] Mais on ne peut pas faire que ça, c'est pas ça un club je crois.*

Q : C'est quoi ton modèle de club alors ?

*R : C'est : qu'est-ce que l'on peut faire avec l'athlétisme ? Qu'est-ce que l'on peut faire d'autre ? Je crois qu'on peut partir des valeurs de l'athlé, de ce qu'elle est. C'est quand même le sport olympique numéro 1. Donc ça, le haut niveau et tout, tu ne peux pas l'enlever. Alors, quand on se pose la question de qu'est-ce que l'on peut faire avec tout ça, avec les valeurs de l'athlé, ben on a plein de choses. On a : centre de formation, insertion professionnelle, santé, quartiers. Voilà c'est de partir du cœur de l'athlé pour diversifier. T'es obligé de garder la base ».*

Entretien, Présidente, « Athlé. - Boulogne », 3ème année d'enquête

Le second club d'athlétisme de mon échantillon, le club « Athlé. - Montbé. », s'appuie sur un modèle de développement également marqué par la référence à un cœur de métier ; celui de la recherche de performance, de la détection et de la formation de champions. Durant les trois années d'enquête, les dirigeants, notamment le président, ont fait évoluer la représentation qu'ils avaient d'un club d'athlétisme. Lors de la première année d'enquête, le président avait insisté, dans le premier rendez-vous, pour dire que le club avait une identité forte de club d'athlétisme de haut niveau, qu'il ne se souciait pas trop des problèmes dans les quartiers ou des difficultés sociales des membres ou des habitants : *« on fait de la compétition, y a quelques loisirs mais c'est pas très développé, c'est pas ce qu'on recherche. On est surtout un club de compétiteurs. Ceux qui veulent venir peuvent venir c'est ouvert mais faut ... On fait de la compétition avant tout. Si on fait du social c'est dans le sport<sup>491</sup> »*. Deux ans plus tard, après avoir engagé des actions d'animation dans les quartiers, des séances dans les écoles de quartier, etc. le président précise que le modèle de club qu'ils avaient jusqu'à présent ne prenait pas en compte l'évolution de la ville et des problèmes qu'elle rencontre : *« Je me dis que le club c'est pas juste nos petites affaires. On peut pas évoluer si on reste comme ça. On doit s'ouvrir, aller partout où on peut. Même si les gamins viennent pas au club. C'est pas grave, on leur montre comment sauter, courir et lancer. Et s'ils veulent venir ben là oui ils viendront, ils peuvent venir<sup>492</sup> »*. A la fin de l'enquête, le modèle de développement qui donnait sens aux dirigeants sur l'avenir du club intégrait, dans sa partie « base » ou « masse », un espace de créativité infinie allant du loisir aux actions dans les quartiers, en passant par des séances individualisées de remise en forme.

491 Entretien, Président, « Athlé.-Montbé. », 1ère année d'enquête

492 Entretien, Président, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

Le club de « Boxe-Besan. » s'appuie sur un modèle de développement en rupture avec le modèle pyramidal au niveau de l'objectif final. Il ne s'agit pas pour les dirigeants de mettre la compétition comme un aboutissement, une fin. La trajectoire individuelle prime sur les valeurs numériques et sur le référentiel des résultats sportifs. Pour autant, la rupture n'est pas totale. La référence aux champions ou à leur parcours n'est pas totalement absente et constitue un des points d'appui symbolique pour le développement du club. Le club est pensé comme un outil, un support pour le développement personnel où la mixité dans la pratique est un élément distinctif pour le club : *« si y a des jeunes qui veulent faire de la compétition, pour aller plus loin, ben on y va avec eux. Et si ils veulent arrêter, on arrête et on leur dit c'est pas grave. [...] Chez nous c'est très mixte, beaucoup de diversité. Aussi bien mixité sociale que homme/femme que par rapport à ceux qui viennent de temps en temps, ceux qui veulent s'entraîner à fond, etc. C'est ça notre club<sup>493</sup> »*.

Dès lors, les cinq clubs sportifs étudiés informent sur l'état de la représentation pyramidale et son application. Le modèle est présent, il se transmet, il sert de référence pour toute démarche de développement. C'est en même temps un modèle que les dirigeants souhaitent consciemment dépasser ou réinterroger au regard des problématiques sociales qui traversent le club. En ce sens, les dirigeants qui souhaitent innover pour leurs clubs s'appuient sur ce qui est considéré comme une référence mais vont construire un autre modèle. Cette dimension est importante pour la compréhension de la dynamique d'innovation sociale. Le modèle de développement hérité n'est pas par essence une source d'innovation sociale ou au contraire un chemin de développement qui dresse une barrière entre la société et les organisations. C'est l'interprétation du modèle qui en fera un support pour l'innovation sociale ou non. Plus exactement, ce sont les démarches de mise en application d'un compromis entre, d'un côté le modèle pyramidal de développement du club servant de référence, et de l'autre son ancrage dans la réalité sociale et territoriale, qui viendront donner une impulsion à la dynamique d'innovation sociale. Autrement dit, le modèle de développement pyramidal n'est pas apparu au cours de l'enquête comme un référentiel qui, par essence, viendrait bloquer la dynamique d'innovation sociale.

---

493 Entretien, Vice-Président-Entraîneur, « Boxe – Besan. », 1ère année d'enquête

## 5. Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, j'ai souhaité démontrer que la créativité et le pilotage de la nouveauté sportive associative tournée vers les réponses apportées aux besoins individuels, collectifs ou sociaux, n'a pas une phase initiale (que l'on pourrait nommer temps « t-1 » ou temps « t-0 » de l'innovation sociale) qui serait une étape d'intense prise d'informations sur l'environnement, sur la place, sur le rôle et sur le fonctionnement associatif. Affirmer cela, reviendrait à démontrer que les clubs sportifs sont en retard sur les évolutions de la société, qu'ils fonctionnent en rupture totale avec les changements sociaux et que seule une prise de conscience sur les changements de société permettrait d'initier de l'innovation sociale. Or, **la dynamique d'innovation sociale au sein des clubs sportifs est alimentée par des constats qui viennent orienter sa trajectoire**. Pour préserver cette dynamique, l'enjeu est alors de réactualiser ces constats, de s'interroger sur les modalités de prise en compte de cette réalité au sein de l'espace associatif. Ces différents constats se réunissent autour de quatre principales conclusions : l'individualisme se généralise, les quartiers populaires concentrent les problèmes sociaux, l'environnement institutionnel ainsi que le phénomène sportif se complexifient.

Le modèle de développement du sport associatif est alors déstabilisé par ces différents changements sociaux. Ces derniers viennent interroger les principes fondateurs de la démocratisation du sport et révéler ses plus profonds paradoxes : « *Le sport est tirailé entre deux processus contradictoires : l'un va dans le sens de la remise en question des inégalités sociales, la démocratisation du sport en étant l'expression la plus explicite ; l'autre réalise et légitime la forme moderne de hiérarchisation sociale, fondée sur le mérite, la compétition sportive et ses mises en scène en étant les réalisations les plus achevées*<sup>494</sup> ». Les choix opérés (en termes d'actions) par les dirigeants pour s'orienter sont alors multiples et dépendent notamment de l'interprétation qu'ils font du modèle de développement pyramidal hérité. Ce modèle donne un système de références sur les conditions nécessaires et indispensables pour que le club se développe. L'innovation sociale dans les clubs sportifs n'est donc pas une rupture avec le modèle de développement mais une reformulation au regard des constats qui émergent.

Finalement, les clubs sportifs implantés dans les quartiers populaires (ou souhaitant s'y implanter) s'interrogent sur le sens social de leurs actions associatives par rapport aux défis de société qui se présentent. Il s'agit alors de repenser le projet associatif et son utilité locale : « *Une association n'existe qu'à partir du moment où des fondateurs ont repéré ces besoins (sociaux) et ont*

---

<sup>494</sup> Michel JAMET, « Le sport contemporain. Entre l'égalité sociale et l'égalité des chances », *Cahiers internationaux de Sociologie*, Vol. CXIII, 2002, p. 233.

décidé de « se relever les manches » pour y répondre. Ce ne sont donc pas les besoins qui sont déclencheurs – ils restent au fondement bien sûr – mais le regard porté sur ces besoins et le projet de quelques uns de les satisfaire. L'association reste un projet !<sup>495</sup> ». Le projet sportif associatif apparaît donc comme un référentiel identitaire qui donnera au collectif sa cohérence.

---

495 Michel ADAM, *L'association. Image de la société. Carnets de voyage d'un militant invétéré*, Paris, L'Harmattan, Coll. Questions contemporaine, 2005, p. 41.

## CHAPITRE 7. L'ÉVOLUTION DU PROJET ASSOCIATIF : TEMPORALITÉ ET FORMALISATION

Après avoir dressé dans le chapitre précédent les premiers éléments constitutifs d'une frontière entre des changements sociaux et les clubs sportifs, je propose d'interroger l'objet du rassemblement des acteurs sous l'angle de son sens social et politique. Il s'agit surtout de repérer la capacité de l'objet et du projet associatif à se reformuler, à s'adapter aux changements sociaux, à provoquer des réponses inattendues. En effet, les éléments constitutifs d'un sens commun sous-tendent l'action associative en lui donnant une ligne d'horizon, une visée. Interroger la dynamique d'innovation sociale au sein des clubs sportifs ne peut faire l'économie d'une investigation dans les valeurs défendues et affichées, dans les références communes, dans le contrat qui lie les membres : « *Explicitant le contrat d'adhésion des acteurs associés, il (le projet) est une balise en cas de tempête, référence dernière en cas de désaccord. Il est aussi cette « raison sociale » de l'association, véritable capital accumulé au fil de son histoire mais qui peut aussi s'étioler quelquefois à l'insu des membres associés eux-mêmes*<sup>496</sup> ». Le choix de traiter cet aspect m'est venu des multiples échanges qui ont porté sur la mise en place d'actions considérées comme innovantes par les dirigeants. Ces derniers n'ont eu de cesse de faire appel au projet associatif pour interroger leurs choix et les effets contingents des partenaires et des politiques publiques : « *Des fois, je me dis mais « est-ce que c'est vraiment à nous de faire ça ? ». On est un club sportif avant tout*<sup>497</sup> ».

Pour William GASPARINI, toute organisation est portée par un projet collectif où chaque acteur agit, s'émancipe, se contraint dans un cadre formel fait de règles explicites ou implicites : « *Entend-on par organisation un système social dont l'orientation première est la réalisation d'un projet commun ? L'atteinte des objectifs du projet suppose d'assurer la coopération et la coordination entre les membres de l'organisation, c'est-à-dire les individus impliqués dans le projet. Cette coopération n'est pas « naturelle ». Elle suppose de maintenir un lien entre ces individus dont les intérêts ne sont pas forcément convergents et qui conservent une certaine autonomie. [...] L'idée d'organisation suppose donc un agencement efficace des moyens en vue d'un objet à réaliser et postule l'existence d'une autorité (ou d'une hiérarchie) et d'un minimum de règles*<sup>498</sup> ». Par conséquent, les clubs sportifs se structurent autour d'un projet fédérateur. Pour autant, de nombreux discours institutionnels tendent à relativiser ce point de vue en estimant que les clubs n'ont pas de

---

496 Jean-Louis LAVILLE, Renaud SAINSAULIEU, *op. cit.*, p. 20.

497 Échanges informels, Président, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

498 William GASPARINI (coord.), *L'organisation sportive*, Paris, Éditions Revue EPS, 2003, p. 11-12.

projets définis, qu'ils manquent de structuration et de lisibilité. Cette contradiction sera analysée dans ce chapitre.

Les raisons profondes qui poussent les individus réunis par et dans le club sportif, à se mettre d'accord, à se voir régulièrement, à se téléphoner, à se répartir des tâches de travail, à organiser des tournois, etc. apparaissent comme une évidence implicite : « *On sait tous pourquoi on fait ça. C'est pour les gamins, c'est pour le quartier. Voilà c'est pas compliqué, c'est clair non?*<sup>499</sup> ». Interroger ce qui justifie l'action associative revient donc à interroger une identité collective qui puise ses repères dans une histoire vécue ou héritée, dans un agencement de valeurs et de références qui donnent à penser l'avenir. L'objectif est ici de démontrer que dans un quotidien chargé de tâches à réaliser, les dirigeants s'interrogent sur la filiation entre le passé et le futur du collectif via un temps présent, celui de la décision et de l'expression de la liberté d'orienter la trajectoire de l'association. La dynamique d'innovation sociale au sein des clubs sportifs semble profondément marquée par la référence à un passé considéré comme une ressource pour la projection dans l'avenir. Cette particularité est certainement une spécificité de l'innovation sociale dans le sport associatif local. La séquence d'observation suivante est révélatrice des difficultés qu'ont les dirigeants à distinguer ce qui relève de l'objet social et ce qu'est le projet associatif.

*Tableau n°7*

Séquence d'observation, « Basket.-Marseille », 2ème année d'enquête

**« Lire l'avenir dans les statuts de l'association »**

Un samedi après midi d'octobre, le club « basket.-Marseille » accueille le club d'une ville voisine pour un match de championnat des « benjamins ». Je me rends cet après midi-là au gymnase pour observer son déroulement et pour interroger quelques parents et dirigeants sur la dynamique associative, notamment sur la mise en place de la nouvelle saison sportive. A la fin du match, je reste avec le président qui range le matériel pour parler également du déroulement des premiers entraînements et matchs ainsi que sur la suite de la saison sportive. Il me propose de l'aider à travailler avec lui le soir même sur le projet du club : « *Je vais te montrer ce que j'ai et tu vas me dire ce que tu en penses. Tu vas voir, j'ai plein d'idées mais c'est le gros bordel. Tout est sur des petits morceaux de papier un peu partout*<sup>500</sup> ».

Nous nous rendons donc chez lui le soir même. Comme au cinéma, je m'installe dans le canapé, en face d'un écran géant. Il me projette de nombreux documents, textes et tableaux en m'expliquant le contenu et en essayant de replacer chronologiquement la date de création de ces différents supports qu'il a réalisés seul et sans concertation avec les autres membres de l'association. Sont projetés successivement : le budget prévisionnel pour la saison sportive en cours, des photos de matchs de la saison passée, des tableaux sur le classement en championnat des dernières années pour les équipes du club, des articles de presse, des photos de vacances avec

499 Entretien, Président, « Foot. - Calais », 3ème année d'enquête

500 Toutes les citations de l'encadré sont les paroles du président.

quelques membres du club, etc.

Je lui demande s'il a déjà un document qui présente le projet du club. Il cherche pendant plusieurs minutes dans son ordinateur les documents, qu'il projette ensuite sur l'écran. C'est un pense-bête sans ordre apparent, sans hiérarchie, ni mise en page. Y sont répertoriées de nombreuses tâches à réaliser pour le club et des idées sommairement développées. On peut lire : « *faire le compte-rendu de l'AG* », « *contacter Profession Sport 13* », « *les atouts et le potentiel de développement du club à développer* », « *faire et poser des affiches dans le quartier* », « *garder la même convivialité et l'esprit de famille* », « *faire un plan de formation pour les entraîneurs* », « *remonter une école de basket* », etc. Il a commencé cette liste depuis un an. Il va la compléter tout au long de la soirée en fonction de nos échanges. Cette liste de tâches lui permet d'avoir une vision dynamique du fonctionnement associatif possible, tout en drainant une charge de travail de plus en plus importante. Il m'explique : « *il faut que je fasse tout ça pour faire repartir le club, j'ai tout en tête mais je sais pas par quoi commencer. Y a tellement de choses à faire, c'est trop lourd* ».

Je lui demande enfin s'il n'y a pas des supports existants qui pourraient servir de référence ou de modèle pour l'aider à construire le projet du club. Il ferme tous les documents ouverts sur son bureau d'ordinateur et projette un document scanné. « *Là, tu vois c'est les statuts de l'association que mon père a écrit. Y a tout. Y a pas besoin d'aller chercher des trucs à droite ou à gauche. [Il sort de son bureau pour aller vers son placard. Il revient avec une pochette et une pile de dossiers]. Ça c'est l'original des statuts qui datent de mon père. Je fais super gaffe à pas les perdre* ». Comme une relique, les statuts sont posés délicatement sur la table. Le document est jauni par le temps où quelques taches et coups de crayons rappellent que le document a circulé entre de nombreuses mains. Il a été tapé à la machine à écrire à la fin des années 1970 mais il reste encore lisible. Nous relisons les statuts ensemble. Le président commente : « *Ça, je l'ai déjà écrit. On arrive aux mêmes choses tu vois. Ça a pas changé du tout, c'est toujours les mêmes problèmes. C'est le même projet de club qu'au temps de mon père* ». Je lui demande alors comment il voit l'avenir : « *L'avenir, c'est de revenir à l'ancien, c'est de redynamiser et c'est d'apporter du nouveau, des idées. Il faut qu'on reste le « Basket. - Marseille », la famille et le quartier. [...] C'est ça le club, ça doit pas changer. C'est tout, c'est pas plus compliqué* ».

Cette séquence d'observation montre ainsi que le rapport à l'avenir de l'organisation sportive associative s'inscrit dans un dilemme temporel où se superposent, voire se confondent, le passé, le présent et le futur. La perception de ce qu'est le club aujourd'hui est fortement corrélée aux souvenirs de ce qu'il a été. Se projeter dans un avenir plus ou moins proche apparaît, paradoxalement, comme le fait d'anticiper l'imprévu en se référant aux événements passés. Il convient alors d'interroger le processus de formalisation du projet associatif au sein de la dynamique d'innovation sociale sous l'angle de sa temporalité et la reformulation de sa raison sociale.

## 1. Une approche métaphorique des temps associatifs

Pour commencer ce chapitre, je souhaite donner quelques repères sur la place du temps dans la dynamique d'innovation sociale. Cette dernière s'inscrit dans une temporalité qu'il est difficile d'appréhender : la définition du temps étant un labeur qui ne peut aboutir. En effet, pour le physicien Étienne KLEIN, le temps ne peut se concevoir que sous forme de représentations :

*« Pour ce qui est de la définition du temps, il y en a environ une centaine. Certains vous diront que le temps est une discipline pour les philosophes, d'autres vous diront que la question du temps appartient aux physiciens, d'autres vous diront que l'expérience du temps appartient à l'homme de la rue. Tout le monde s'y est essayé. Ça fait 2500 ans que ça dure et ça continue. Aristote disait : « Le temps c'est le nombre de mouvements selon l'avant et l'après ». Giono disait : « le temps c'est ce qui se passe quand rien ne se passe ». Il n'y a pas de définition du temps. C'est un mot qui est victime d'une polysémie fulgurante. [...] L'idée du temps, c'est une idée que l'on a dans la tête a priori et ses définitions ne sont que des façons de l'illustrer. Ce sont donc des métaphores et des tautologies et non des définitions<sup>501</sup> ».*

En ce sens, l'illustration du philosophe Jean-Marc LEVY-LEBLOND me permet d'exposer mes relevés d'entretiens et d'échanges informels quant à la représentation que se font les acteurs associatifs du temps associatif et du temps de l'innovation sociale : le temps peut être pensé comme une corde tressée qui nous permettrait de vivre dans plusieurs temporalités enchevêtrées : *« Le temps n'a pas que cette « largeur », il a aussi une « épaisseur » : plutôt que par un mince filament, il serait mieux décrit par l'image d'un cordage tressé. Nous vivons dans plusieurs temporalités enchevêtrées, tant par leur nature (le temps de nos sensations, celui de nos idées, celui de nos rapports sociaux etc.) que par leurs échelles (de la milliseconde au siècle) – tout comme une corde est faite de multiples brins, eux-mêmes composés de fines et courtes fibres<sup>502</sup> ».*

Le temps associatif serait donc cette corde tressée, composée des représentations que se font les dirigeants du temps de loisir qu'ils mettent à disposition du projet associatif. C'est un temps social où l'activité associative collective est contrainte et déterminée notamment, par des phases plus ou moins fortes d'engagement et de présence des individus, des phases de championnat sportif, des événements qui reviennent aux mêmes dates chaque année. Des temps creux (ou vides) où l'association est en arrêt modèrent certaines périodes de l'année où les bénévoles et salariés sont surinvestis, donnant l'impression d'un temps plein et saturé. Mes phases d'immersion répétées dans la vie associative à différentes périodes de l'année sportive m'ont permis de repérer les temps forts et faibles des engagements sur une échelle de temps : celle de la saison sportive.

---

501 Étienne KLEIN, « Que savons-nous du temps ? », conférence donnée le 11 mai 2006 aux journées X-ENS-UPS de physique, conférence disponible sur le site [www.dailymotion.com](http://www.dailymotion.com)

502 Jean-Marc LEVY-LEBLOND, « Quel temps fait-on ? », in Étienne KLEIN, Michel SPIRO (dir.), *Le Temps et sa flèche*, Paris, Flammarion, coll. Champs, 1997, p. 279.

- *Le rythme sportif*

En fonction des disciplines, le rythme des saisons sportives est différent. Des phases de forte activité, c'est-à-dire où les dirigeants investissent une grande partie de leurs temps de loisir pour le club, succèdent à des phases d'inactivité, c'est-à-dire où il n'y a plus d'encadrants ni de bénévoles. Le temps associatif se donne en effet à penser à travers la présence d'individus dans l'espace dédié au club. En athlétisme, le temps creux de l'année se situe pendant l'hiver, lorsque les conditions climatiques sont mauvaises : « *Si on avait un équipement couvert, on pourrait fonctionner toute l'année, faire des compétitions. Mais bon ça fait du bien aussi de moins en faire*<sup>503</sup> ». En boxe et en basket, la fin du printemps et de l'été correspondent à une période de repos : « *Y a plus personne (au niveau des entraîneurs) mais si on dit qu'on continue, on aurait sûrement du monde à chaque fois. Pendant les petites vacances, c'est là où on a le plus de monde. Et puis vu la chaleur dans la salle...*<sup>504</sup> ». Pour le football, la période où le club ferme ses portes se situent principalement au mois de juillet. Bien que d'autres activités soient proposées pour les adhérents, les intempéries hivernales ont des incidences sur le déroulement des championnats : « *C'est calme en ce moment. Avec le temps, y a plus de matchs, c'est interdit de jouer. On peut même pas faire d'entraînements. On se voit moins du coup au stade*<sup>505</sup> ». Pour l'ensemble des clubs, le temps associatif est conditionné en partie par le temps climatique et les saisons qui viennent dicter les possibilités de pratiquer.

Le temps sportif impose un rythme pour le fonctionnement de l'association dans une perspective cyclique. En effet, les saisons sportives se succèdent en gardant les mêmes jalons compétitifs. Aucune variation majeure sur les dernières années n'a été relevée par les dirigeants. Les périodes de championnat sont fixées par les institutions sportives qui donnent les principaux repères aux dirigeants. Les déplacements, les rencontres sportives sur le site du club, les phases de repos, les tournois, les délais impartis pour créer des licences ou pour faire des transferts de pratiquants entre deux clubs, etc. sont autant d'éléments qui marquent le déroulement de la saison sportive et la gestion associative. Cette dernière apparaît alors comme une organisation sous contraintes temporelles fortes : « *On fait pas ce qu'on veut. Y a les règles du championnat qui font que...*<sup>506</sup> ». Pour le club « Boxe – Besan. » qui ne participe pas à un championnat, les contraintes temporelles apparaissent de la même manière : « *On peut faire des licences toute l'année si on veut, c'est pas un souci. On a juste été obligé de suivre la fédé par rapport au choix de l'année. On peut plus fonctionner sur l'année scolaire comme ben pratiquement tous les sports. On est sur l'année civile. Mais bon on s'en fiche, ça change rien*<sup>507</sup> ».

503 Entretien, Entraîneur, « Athlé. - Montbé. », 1ère année d'enquête

504 Échanges informels, Entraîneur, « Boxe – Besan. », 2ème année d'enquête

505 Échanges informels, Trésorière, « Foot. - Calais », 3ème année d'enquête

506 Entretien, Secrétaire, « Basket. - Marseille », 2ème année d'enquête

507 Entretien, Président-Entraîneur, « Boxe – Besan. », 2ème année d'enquête

Le rythme des saisons sportives peut être perturbé dans son cycle par la présence de grandes compétitions exceptionnelles ou d'évènements ne pouvant se produire qu'une fois. Il s'agit des Jeux Olympiques pour le club d' « Athlé.-Boulogne » pour qui « *c'est ce qu'on attend tous au club. Ça va se passer chez nous. On va y aller avec les jeunes des quartiers aussi. On doit avoir des places normalement*<sup>508</sup> ». Ces grands évènements peuvent alors stimuler la créativité des clubs sportifs qui vont permettre de concrétiser des rêves, notamment de voir les champions. Inversement, de grands évènements peuvent venir « négativement » perturber sur de longues périodes l'activité des clubs. C'est le cas du « Basket.-Marseille » qui a été obligé de laisser le gymnase pendant plusieurs mois en raison de la présence de la coupe du monde de rugby sur la ville : « *On a été bien emmerdé avec cette histoire. On a eu des travaux pendant je sais pas combien de temps et on n'a pas pu jouer parce qu'ils refaisaient la salle de musculation en bas pour les rugbymans. Après les gars sont venus et on avait pas le droit de s'approcher du gymnase parce qu'ils étaient je sais pas ou pour leur sécurité*<sup>509</sup> ». Les grands évènements médiatisés viennent ainsi bousculer le déroulement d'une saison sportive, pouvant générer de nouvelles contraintes de fonctionnement ou stimuler la créativité des dirigeants.

La déclinaison des contraintes de championnat sur les contraintes de fonctionnement de l'association impacte le rythme des activités associatives sur la semaine. J'ai en ce sens fait le choix de l'immersion répétée dans les clubs en prenant en compte cette dimension dès la fin de la première année d'enquête. Je souhaitais pouvoir observer les changements dans la vie associative à partir du cycle de la semaine. Une séparation nette est alors apparue entre le temps de la pratique pendant la semaine qui correspond à la scolarité, au travail ou à la formation par rapport au temps du week-end. La semaine est le temps de l'entraînement, en soirée ou le mercredi après midi pour les jeunes. Les activités sportives destinées aux adhérents se font principalement en fin d'après midi et en soirée pour les plus âgés. Le weekend est le temps des rencontres sportives en journée, soit le matin soit dans les après-midis. Le weekend est aussi le temps des activités extra-sportives, de la sociabilité. Les préoccupations, les attentions, les discours sont alors différents : « *La semaine, avec mes joueurs, je suis plutôt sympa, c'est l'entraînement, mais pendant les matchs le week-end c'est pas la même. Je suis plus leur pote. Je peux les mettre sur la touche si ils sont pas bons et si ils font pas ce que je veux*<sup>510</sup> ». La semaine correspond à la préparation des activités sportives du week-end.

En somme, la saison sportive est un rythme soutenu où s'alternent des périodes d'entraînement et de rencontres sportives.

---

508 Échanges informels, Entraîneur-salarié, « Athlé. - Boulogne », 2ème année d'enquête

509 Entretien, Président, « Basket. - Marseille », 1ère année d'enquête

510 Échanges informels, Président, « Basket. - Marseille », 3ème année d'enquête

- Les temps extra-sportifs

Le temps des clubs sportifs n'est pas uniquement le temps du championnat ou des compétitions sportives. C'est aussi un temps composé d'une multitude de moments et d'activités qui viennent se greffer à la pratique physique. Ces différents temps se décomposent en :

- x les sociabilités (sorties, repas, etc.),
- x les démarches administratives et la représentativité du club
- x les obligations démocratiques.

Pour tous les dirigeants, ces différents temps sont les autres piliers de la vie associative. Ils sont complémentaires du temps sportif, du pôle attractif de la discipline et de son spectacle. Bien évidemment, les différents clubs et les différents acteurs associatifs n'envisagent pas ce temps extra-sportif de la même manière, notamment au niveau de la « quantité » de temps qui lui est consacré. Pour le « Boxe-Besan. », le temps extra-sportif n'est que très rarement mentionné puisque l'essentiel du projet se déroule pendant les séances. Il prend un caractère exceptionnel. La séance est l'unique temps du club accessible à tous les adhérents. En dehors de la séance, seul le président de l'omnisport et le président de la section agissent en discrétion pour permettre au club d'avoir des ressources nécessaires pour fonctionner. Inversement, pour le « Foot.-Calais », le temps extra-sportif, notamment les temps de sociabilité, est un sujet central. C'est le temps créateur de sens pour le collectif. Les dirigeants du « Basket-Marseille » ont connu une période de fortes activités extra-sportives et ont, pendant les trois années d'enquête, cherché à donner un contenu et un statut aux pratiques de sociabilité. L'Assemblée Générale représente ici à la fois le seul temps démocratique du club et le seul temps extra-sportif qui concerne l'intégralité des adhérents. Pour le club « Athlé.-Boulogne », les temps de sociabilité sont inexistantes alors que les temps des démarches administratives ou des procédures démocratiques sont repérés par les adhérents. Enfin, pour le club « Athlé.-Montbé. », les temps extra-sportifs ont été au centre des débats sur le sens du projet du club. Le rythme de la saison sportive est apparue comme un calendrier précis où de multiples repères temporels fixent les grandes étapes et donnent à l'organisation du club ses priorités. Les temps extra-sportifs s'insèrent pour cette association dans le calendrier, principalement entre les temps d'entraînements et des compétitions.

(1) Les temps de sociabilité sportive en marge des entraînements et des compétitions sont pensés comme structurants pour l'association où la « vie » collective amicale occupe une place centrale. Ce sont des temps où les acteurs échangent, reviennent sur les rencontres sportives vécues,

véhiculent des informations ou des rumeurs sur les clubs voisins, etc. Ce sont des temps en marge ou en parallèle des entraînements (avant, pendant et après) qui permettent à un faisceau d'acteurs reconnus comme membres du club (ou liés à des membres du club) d'échanger. Pour Maurice AGULHON, la sociabilité sportive est « *généralement, le fait que les gens s'organisent pour pratiquer le sport [...]. Et c'est aussi, le fait que, à l'intérieur du mouvement sportif, et plus encore à l'intérieur du club, les adhérents nouent, entre eux, des relations et pratiquent des rites de confraternité, de solidarité voire d'amitié*<sup>511</sup> ». Les temps de sociabilité sportive viennent alors alimenter la vie du club par la création de liens non nécessairement associés à l'exercice corporel. Ces temps intègrent le temps associatif dans la mesure où les acteurs changent de rôle sans perdre complètement leur statut associatif. Autrement dit, ce sont des temps clairement identifiés (la 3ème mi-temps, le repas d'après match, la galette des rois annuelle, etc.) où les acteurs ont la possibilité de jouer des rôles qui ne sont pas associés à leur place dans l'organisation. Lors d'un concours de belote organisé par le « Foot.-Calais » un samedi soir pendant une période d'arrêt des entraînements et des matchs, le président alerte un entraîneur sur le ton de la plaisanterie : « *Bon moi je fais équipe avec l'entraîneur de l'équipe première* (accoude au bar, en présence de ce dernier et d'une dizaine de personnes, paroles destinées à l'assemblée). *Il arrête pas de gueuler sur les terrains et ben là on va voir si ça joue bien. Si il fait des conneries, c'est moi qui va gueuler et il va voir* (rires) ». Les temps de sociabilité permettent ainsi de réguler les comportements, de développer des jeux d'acteur dont le référentiel n'est plus celui de la performance sportive. Pour le « Foot.-Calais », les temps de sociabilité sont les temps où l'innovation crée des espaces de développement.

(2) Le temps des démarches administratives et de la représentativité du club est « le temps des dirigeants sportifs ». Il est composé d'une multitude de tâches de gestion qui se font discrètement, mettant à distance les adhérents pratiquants de certaines préoccupations liées aux ressources du club :

Q : « Et pour tout ce qui est dossiers de subvention, les démarches pour employer la personne qui nettoie la salle, etc. tu sais comment ça se passe? Et est-ce que tu y participes? »

R : *Non, c'est B. et P qui s'occupent de ça. Moi je donne l'argent pour la licence qu'ils nous réclament en début d'année toujours mais pour le reste je sais pas du tout ce qu'ils font. J'imagine qu'il y a pleins de trucs chiants à faire mais... »*

Entretien, Pratiquant depuis 10 ans, « Boxe-Besan. », 3ème année d'enquête

---

511 Maurice AGULHON, « Un entretien avec Maurice Agulhon », Revue *Sport-Histoire*, n°1, La sociabilité par le sport, 1988, p. 15.

C'est également le temps de la représentativité auprès des collectivités territoriales, des instances sportives et des différents partenaires techniques et financiers que le club peut avoir. Cette dimension peut être un temps très réduit (« Foot.-Calais » et « Basket.-Marseille ») ou, lorsque le club développe une multitude d'actions, devenir un temps dominant pour les *porte-parole*<sup>512</sup> du club : « *Cette semaine, j'avais une réunion tous les jours (nous sommes samedi au moment de l'échange) avec la ville, la communauté de communes, le chef du collège, les banques, les sponsors pour le L. (course pédestre annuelle). J'ai fait plus de 10 heures rien que pour parler du club, de ce qu'on fait, des projets*<sup>513</sup> ». C'est sur ce type de temps extra-sportifs que la distinction des statuts au sein de l'association est la plus marquée.

(3) Enfin, le troisième type de temps extra-sportif est le temps des obligations démocratiques<sup>514</sup>, notamment celui des Assemblées Générales (AG) annuelles. Ces dernières sont des cérémonies qui marquent le temps associatif dont le déroulement précisément paramétré permet un rassemblement des membres. On y dresse une série de bilans dans une présentation contextualisée par le président où l'on vote mécaniquement leurs approbations. On suscite l'attention des adhérents sur certains aspects prioritaires de la vie du club. En fonction de la durée des mandats, de l'état des relations au sein du bureau directeur, etc. des élections des représentants sont organisées. On remet également des récompenses aux sportifs (soit des sportifs sélectionnés pour leurs mérites ou résultats, soit à l'ensemble des sportifs), aux dirigeants, etc. On valorise des partenaires, des personnalités d'exception. Ces différentes facettes de l'AG marquent le temps du club, son histoire. C'est un temps fort où une jonction entre la dimension de production sportive et le projet associatif global peut se faire, donnant à l'association une apparente cohérence sur son sens. Là aussi, toutes les associations étudiées ont une approche différente de ce temps démocratique. Pour le « Basket.-Marseille », c'est un temps hérité dont la reproduction à l'identique<sup>515</sup> permet la filiation entre le passé et le présent associatif. La valorisation des membres est au cœur des procédures de reconnaissance. Pour le club « Athlé.-Montbé. », c'est également un temps hérité et ritualisé mais, durant les trois années d'enquête, il est devenu également un temps supplémentaire d'ancrage du club sur son environnement institutionnel. C'est un temps de rassemblement des partenaires autour du club. Pour le second club d'athlétisme, l'AG de « Athlé. - Boulogne » est de la même manière un temps fort d'union où les besoins en développement sont

---

512 J'évoquerai dans le chapitre 9, le rôle des porte-paroles du club dans la dynamique d'innovation sociale.

513 Échanges informels, Président, « Athlé. - Montbé. », 3ème année d'enquête

514 Je dresse ici quelques points de repères sur le temps des Assemblées Générales au regard du temps associatif. Les cérémonies seront exposées plus en détails dans le chapitre 9.

515 La disposition de la salle, le déroulé de la cérémonie, la date et l'heure à laquelle elle se fait, la mise en page des documents remis aux adhérents, etc. sont autant de paramètres qui permettent la reproduction de ce temps fort extra-sportif.

clairement exposés sous forme d'une intervention destinée aux membres et aux partenaires. Pour les clubs de « Foot.-Calais » et « Boxe.-Besan », les AG ont soit été supprimées, soit se font de manière informelle. Elles ne sont pas des cérémonies qui se reproduisent d'année en année. En ce sens, le temps des obligations démocratiques pour ces deux clubs ne s'inscrit pas dans la temporalité associative de façon précise.

- Le temps associatif tressé

George GURVITCH soulignait que « *la vie sociale s'écoule dans des temps multiples, toujours divergents, souvent contradictoires, et dont l'unification relative, liée à une hiérarchisation précaire, représente un problème pour toute société*<sup>516</sup> ». Le temps se présente alors comme un univers fragmenté composé de singularités où « *une telle pluralité offre une garantie : celle du respect de l'autonomie du local*<sup>517</sup> ». Si l'on en revient aux représentations du temps associatif par les individus, il est possible de dresser cette pluralité de conception du temps de loisir associatif. Les dirigeants, les pratiquants, les entraîneurs ou les parents vont concevoir le temps du club en fonction de leurs investissements, de leurs projections, de leurs rôles et places. En fonction du regard porté sur le passé, le présent et l'avenir du club, la perception du temps sera différente. Je propose de mettre en avant trois représentations dominantes du temps associatif.

Tout d'abord, **le temps cyclique et fractionné** est la représentation du temps associatif partagé par l'ensemble des membres. C'est une représentation qui donne une unité de temps stable (la saison et/ou l'année sportive et/ou civile) qui, lorsque le temps s'est écoulé, se reproduit. Comme pour les stoïciens, l'avenir est pensé ici comme le passé qui va revenir, c'est une projection qui s'appuie sur l'expérience. Construite à partir du calendrier de la saison sportive et des événements qui jalonnent l'année sportive ou civile, cette représentation est fractionnée en différentes phases et est constituée d'une multitude de points de repères.

Q : « Alors cette année, qu'est-ce que vous avez prévu pour le club ? »

R : *C'est comme l'an dernier tu sais ça va pas changer. Bon déjà t'as le championnat qui a repris depuis fin août jusqu'à la trêve de décembre/janvier ça dépend aussi du temps, parce que cette année (compris comme la saison dernière), on a été arrêté jusqu'au début mars. Bon, bref, là on fait la galette (galette des rois) et puis on finit le championnat. Après ben on se remet à organiser le*

---

516 George GURVITCH, *La Vocation actuelle de la sociologie*, 2 vol., Paris, PUF, 1969, p. 325.

517 Gilles FERREOL, « Structure de la temporalité et réalité sociale », *Sociétés*, 2002/2 n°76, p. 13.

*voyage en Allemagne, ça ça va être encore une autre paire de manches... et puis on fait notre tournoi en juin pour le petit (en hommage à un jeune du club décédé). C'est comme cette année. J'espère qu'on pourra tout refaire.*

Q : Ça va être chargé! Et en dehors du sport, vous allez faire quoi?

R : *Ben y a toujours les lotos, tous les premiers samedis du mois, à part l'été où on en fait plus, les gens partent en vacances et tout. [...] On va faire aussi comme ce qu'on a mis en place cette année, on va refaire des tournois de belote, pareil tous les mois. Et puis on va faire aussi une sortie à la fin de l'année pour les gamins, mais là on sait pas encore ce qu'on fait, on a le temps de voir ça ».*

Échanges informels, Trésorière, « Foot. - Calais », 3ème année d'enquête

Le temps cyclique et fractionné du club sportif apparaît donc comme un temps associatif « maîtrisé », qui rassure les dirigeants sur le travail à engager pour fonctionner correctement, pour assurer une prestation de qualité, pour ne pas être dans une « crise de temps ». Le temps cyclique a plusieurs échelles. La semaine se découpe toujours entre des entraînements, des compétitions, etc. La saison sportive est représentée également comme un temps cyclique où se reproduisent les grandes phases du championnat, les événements, etc. Cette représentation permet l'anticipation des événements à venir par la transmission des résultats de l'expérience collective et individuelle des acteurs. Le temps cyclique est également un système qui donne un ordre, qui porte des normes de fonctionnement et qui donne à l'identité collective une assise institutionnelle. C'est en somme le temps de référence pour l'ensemble des membres. Lors de la prise de fonction de la présidente du club de « Athlé.-Boulogne », la maîtrise du temps cyclique est apparue comme passage obligé :

Q : « Est-ce que tu savais qu'il fallait prendre le temps pour changer le club ? Quand tu es arrivée ?

R: *Alors, non j'avais pas anticipé du tout et je savais même pas vraiment ce que je voulais. Il m'a fallu du temps pour bien comprendre comment fonctionne le club, son identité si tu veux. Ce n'est pas venu tout de suite. Il a fallu d'abord que j'observe, que j'essaie vraiment de m'imprégner de l'athlé. Au début, je savais même pas ce que c'était que les interclubs, qu'est-ce qui se passe pendant l'hiver, si le club est ouvert l'été, si y a des événements qui sont faits tous les ans. J'en savais rien. Ben, il m'a fallu quand même quelques années pour bien connaître tout parce que c'est long une saison d'athlé. Et puis t'as toujours les entraîneurs et les « anciens » qui te disent « n'oublie pas dans un mois y a ceci cela » ».*

Entretien, Présidente, « Athlé.-Boulogne », 1ère année d'enquête

Dans ce temps associatif cyclique « maîtrisé », des variations, des incertitudes, des zones de turbulences viennent marginalement perturber la sensation de « maîtrise ». A l'instar du club de « Foot.-Calais » précédemment cité, les incertitudes sur le contenu des sorties viennent créer un flou, une instabilité, sans remettre en question les grandes phases, les jalons qui servent à

l'anticipation. Au contraire, les espaces « creux » ou incertains sont identifiés et inscrits dans le calendrier. Le temps cyclique apparaît alors comme la représentation dominante du temps, offrant quelques imperfections. C'est dans ces imperfections, dans les vides perçus, dans les espaces laissés vacants par le processus de représentation/reproduction du temps associatif que viennent se nicher le temps des nouvelles actions, le temps des « possibles ».

La seconde représentation du temps associatif est **le temps continu et balisé de l'investissement personnel**. C'est le temps individuel de loisirs des dirigeants qui s'inscrit dans le temps collectif de l'association. Les différentes représentations du temps linéaire de l'engagement des dirigeants dans l'association permettent de situer des niveaux d'investissements et de participation individuelle sur une échelle temporelle. Elles constituent autant de traces qu'il y a de membres et se représentent sous forme de lignes (non cycliques) qui peuvent être :

- × Ascendante : « *plus ça va, plus je fais des trucs dans le club. Avant j'étais joueur, maintenant j'entraîne en plus les gamins. C'est différent du coup, je suis plus dans le club qu'avant, je vis ma passion du foot et des gamins plus qu'avant*<sup>518</sup> ».
- × Horizontale : « *Ça fais depuis 1962 que je suis au club et j'ai été là toujours. J'ai fait toutes les saisons. [...] Tant que je suis vivant et en état, je me vois pas quitter le club*<sup>519</sup> ».
- × Descendante : « *Je suis plutôt en train de baisser par rapport à y a quelques années. Avant, j'étais matin, midi et soir dans le quartier, dans les associations. Au club, j'y étais tous les soirs. J'ai une famille aussi maintenant. Avant, j'étais célibataire*<sup>520</sup> ».
- × Avec des variations. A l'image d'une courbe, la représentation de l'investissement passé, présent et futur peut montrer des variations : « *pendant deux ou trois ans, je ne faisais plus grand chose et puis c'est revenu, ça allait mieux, y avait des gars que j'aimais bien au club*<sup>521</sup> » et des formes de discontinuités : « *je suis revenu en ... je sais plus exactement, c'était il y a 3 ou 4 ans quelque chose comme ça. Ça faisait quoi 10 ans que j'avais pas fais de boxe du tout*<sup>522</sup> ».

---

518 Échanges informels, Entraîneur, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

519 Entretien, Vice-président-entraîneur, « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

520 Échanges informels, Président, « Boxe.-Besan. », 2ème année d'enquête

521 Échanges informels, Entraîneur, « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

522 Entretien, Entraîneur, « Boxe.-Besan. », 3ème année d'enquête

Le temps linéaire de l'investissement personnel est un temps vécu marqué par une multitude de repères : des élections, des performances sportives, des conflits, des actes significatifs pour l'association (« *Quand j'ai repris le club, j'ai passé je sais pas combien de temps à reprendre toutes les factures avec ma sœur. Tu aurais vu ça, c'était n'importe quoi. Il manque toujours des justificatifs qui ont disparu. On pourra me reprocher plein de choses mais ça, on peut pas me le retirer. C'est fait. [...] Je pourrais pas oublier le merdier que c'était*<sup>523</sup> »), etc. Ces différentes balises fixent l'histoire de chaque membre dans l'histoire associative : elles permettent à l'individu de situer son passage dans les différentes périodes de la vie du club.

Le temps linéaire de l'investissement et de la présence des membres dans l'association est également un temps projeté, un futur associatif où les membres ayant des responsabilités se situent dans le devenir de l'association. C'est en somme le temps du contrat d'engagement qui fixe le pacte moral entre les principaux acteurs garants du bon fonctionnement de l'association. Qu'ils soient entraîneurs, membres du bureau directeur, salariés ou bénévoles, tous se représentent leurs trajectoires d'investissement personnel dans un temps futur : « *Je me vois continuer encore un peu. Je sais pas vraiment jusqu'à quand, ça va dépendre de plein de choses mais pour l'instant je reste*<sup>524</sup> » ; « *A un moment donné faudra bien laisser la place pour que d'autres arrivent et amènent aussi leur touche perso*<sup>525</sup> ». Cependant, la projection de l'investissement personnel dans l'association ne se fait pas à un instant « t » qui fixerait un cap immuable : la projection se réajuste constamment et se définit en fonction d'une multitude de facteurs : les événements récemment vécus dans l'association ou non, les résultats sportifs, le climat relationnel, la reconnaissance du travail effectué, les contraintes professionnelles ou familiales, etc. Par conséquent, la représentation du temps linéaire de l'investissement individuel à venir n'est pas figée à une époque. Elle se reformule sans cesse et permet à l'individu de réajuster sa stratégie personnelle et son jeu d'acteur. Durant les trois années d'enquête, les échanges avec le président du « Basket.-Marseille » ont permis de mettre en lumière ces multiples réajustements inhérents à la projection de chacun dans le temps associatif :

*« Je suis attaché à vie au club. Je pourrais pas partir. Si je change de région comme y a pas longtemps, on m'a proposé de m'installer un peu plus loin que Marseille, ben j'emmène le club avec moi. Je vois pas qui d'autre pourrait reprendre derrière moi. Je peux pas partir comme ça ».*

Entretien, Président, « Basket.-Marseille », 1ère année d'enquête

---

523 Échanges informels, Président, « Basket.-Marseille », 2ème année d'enquête

524 Entretien, Président, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

525 Entretien, Présidente, « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

*« Je pense que ce sera ma dernière saison. J'ai envie de changer d'air et puis bon ça fait quand même quelques années que je suis là, j'ai beaucoup donné et j'ai envie aussi de penser à moi. [...] J'ai le temps de rien faire, je suis tout le temps là au club. Je m'étais dit que je faisais mes études et que deux ans après j'aurais des gamins. Ben j'ai fini mes études mais j'ai pas de copine, de toute façon j'aurais pas le temps... sauf si c'est une fille comme moi qui vient au club (rires) ».*

Entretien, Président, « Basket.-Marseille », 2ème année d'enquête

*« Y a un moment donné, j'ai failli arrêter avec toutes les merdes qu'on a eues. L'an dernier, c'était trop... Mais ça va mieux là, on repart. Je vois des bonnes choses au club, on retrouve un peu cet esprit famille ».*

Échanges informels, Président, « Basket.-Marseille », 2ème année d'enquête

*« Je me dis que peut-être dans deux ou trois ans je verrai les résultats. Ça ira mieux à mon avis avec ce qu'on met en place cette année avec l'école de basket. [...] Le club va repartir, on aura une structure de club comme ce que je veux ».*

Échanges informels, Président, « Basket.-Marseille », 3ème année d'enquête

Bien que les dirigeants rencontrés durant l'enquête montrent une certaine constance et une longévité dans le club<sup>526</sup>, la représentation linéaire du temps de l'investissement associatif n'est pas non plus un horizon infini, un pacte sacré et immuable qui scelle l'individu à son destin associatif pour toujours. C'est un processus de réajustement des projections individuelles qui s'appuie sur des échéances. On retrouve par exemple les échéances du mandat démocratique (« *Je suis là jusqu'aux élections du club mais je peux pas te dire vraiment quand c'est. Après, si on veut encore de moi ben je reste sinon je sais pas encore, je verrai à ce moment<sup>527</sup>* ») ou encore la concrétisation d'évènements, d'actions et de temps de rassemblement (« *Je vais déjà finir ce que j'ai commencé. On finit le championnat, après y a le voyage en Allemagne et le tournoi. Après j'en sais rien<sup>528</sup>* » ; « *J'aimerais quand même aller jusqu'aux JO de Londres<sup>529</sup>* »). Tous ces jalons donnent une limite à l'investissement, fixent des étapes qui laissent la possibilité de revoir la manière de s'engager dans le club. C'est bien là un des sujets de tensions entre les dirigeants : le contrat moral d'engagement qui a prévalu à un instant « t » et qui fixe le niveau d'engagement attendu peut être remis en cause, reformulé régulièrement. Des engagements tenus peuvent être non respectés. En somme, comme le

---

526 Pendant les trois années d'enquête, seul le président du « Foot.-Calais » a changé. Les autres présidents étaient déjà en place plusieurs années auparavant : 20 ans pour le club « Boxe.-Besan. » ; 10 ans pour le club « Athlé.-Montbé. » ; 3 ans pour le club « Basket.-Marseille » ; 3 ans pour le club « Athlé.-Boulogne ».

527 Entretien, Président, « Athlé.-Montbé. », 1ère année d'enquête

528 Entretien, Président, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

529 Entretien, Présidente, « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

précise Jacques ION, le temps individuel de l'investissement associatif est marqué par la capacité de distanciation des personnes : « Avec l'engagement distancié, le sacrifice du privé sur l'autel de la cause n'est plus de mise. Mais cela ne veut pas dire pour autant que toute implication serait sur le point de disparaître, bien au contraire. [...] Dans l'engagement distancié, c'est la personne singulière qui se trouve impliquée, voire exhaussée<sup>530</sup> ».

Enfin, un troisième type de représentation du temps associatif vient compléter les deux représentations précédentes : **le temps hélicoïdal du développement**<sup>531</sup>. Le temps hélicoïdal est une représentation qui permet de situer les avancées, les progrès au regard de situations historiques jugées comparables. C'est, en quelque sorte, la rencontre entre le temps cyclique ou « révolutionnaire » (qui fait un tour sur lui-même, qui se reproduit, qui fixe une unité de temps) et le temps linéaire de l'engagement (qui donne un sens historique à l'association) où des événements, des épisodes reconnus comme inhabituels viennent alerter les dirigeants sur les changements.

Le « nouveau » apparaît ainsi comme la perception d'une variation de l'ancien ou du permanent. Concevoir le temps associatif sous une forme hélicoïdale revient à envisager le développement du club comme un mouvement continu composé de situations à la fois nouvelles et référencées. Ces références peuvent être des souvenirs vécus ou transmis.

*« Ce qu'on fait maintenant, on le faisait pas du tout avant. Avant c'était « venez au club, vous allez essayer de faire comme les champions, c'est ouvert, y a pas de problèmes ». Maintenant c'est « on va venir vous voir, chez vous. Vous nous connaissez pas? Ben on va faire connaissance, pas de souci ». [...] On a changé de club quand D. est revenu après sa retraite. C'est plus du tout pareil. [...] Attention, on garde quand même ce qu'on est. On est un club d'athlé, on est là pour faire des champions mais tu vois, on fait plus pareil, c'est plus la même philosophie. Avant, on était fermé là comme ça sur nous (il met ses mains en direction de son ventre). Moi, je fais des trucs au club, et pourtant ça fait 20 ans que j'y suis, que j'aurais jamais pensé faire avant. Tu m'aurais dit que j'allais aller dans les écoles avec des gamins de quartier, je t'aurais dit « mais t'es fou on est pas des profs, c'est pas à nous de faire ça »! ».*

Échanges informels, Entraîneur, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête.

---

530 Jacques ION, « Interventions sociales, engagements bénévoles et mobilisation des expériences personnelles », in Jacques ION et Michel PERONI, *Engagement public et exposition de la personne*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, 1997, p. 81-82.

531 Il ne s'agit pas ici de préciser sur quel temps associatif l'innovation s'insère, mais plutôt de voir comment les dirigeants se représentent le temps du développement et du changement.

*« Y a peut-être 10 ans... non ça fait moins que ça, je sais plus, mais on a fait un gala qui était super bien. Y avait plein de monde, c'était vraiment top je me souviens y avait des bons et les gars du club étaient venus avec les familles. J'aimerais bien refaire ça cette année ou l'an prochain. On va voir, faut que j'en parle aussi à P. et T. ».*

Échanges informels, Président, « Boxe.-Besan. », 2ème année d'enquête.

*« Avant oui je crois qu'il y avait une espèce d'accord avec le C. (autre club de la ville) J'étais pas là, enfin j'étais peut-être juste joueur mais je sais que quand y avait un bon du club il allait jouer au C. Après je peux pas te dire ce qu'on gagnait, je crois qu'on se faisait un peu avoir mais là ce qu'on veut faire avec le C. c'est différent. On veut bien que des bons partent mais en échange il nous faut quelque chose. Je sais pas, ils nous aident sur les entraînements, ils prêtent leur camionnette ou quelque chose comme ça ».*

Échanges informels, Secrétaire, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

Paradoxalement, la nouveauté est aussi considérée comme un fait unique qui se détache de l'histoire ou du passé associatif. Elle permet la distinction du travail engagé par les dirigeants qui ont précédé ceux qui sont en place : *« Je me compare jamais à ce que les présidents et les équipes d'avant ont fait avant que je sois là. Je sais des choses parce qu'on raconte des épisodes comme ça de temps en temps mais ça s'arrête là. Mon but c'est qu'on serve à quelque chose, pas qu'on se regarde tout le temps, qu'on reste sur des constats<sup>532</sup> ».* La nouveauté est alors jugée et située soit du côté des pratiques anciennes que l'on a réactualisées et bonifiées (une novation) ; soit elle est considérée comme un fait unique exceptionnel.

Le temps hélicoïdal du développement est donc une représentation du club en mouvement qui tourne autour d'un axe où tout ce qui est considéré comme nouveau est référencé. Cet axe est celui du projet associatif et de l'objet du rassemblement des individus. Il permet d'estimer si les choix du développement de l'association, plus précisément les actions et les expérimentations, sont logiques et cohérents par rapport au rythme sportif et au sens de l'action associative donné par les individus :

*« On était en réunion du Comité Directeur vendredi dernier. Ben encore une fois, y a Y. qui balance à un moment donné : « Moi j'aimerais bien qu'on discute de l'antenne. Bon je veux bien qu'on continue mais c'est toujours pareil : qu'est-ce que ça nous apporte? Où est-ce qu'on veut aller? C'est quoi le projet? Est-ce qu'on pourrait garder nos forces pour les entraînements et les compétitions au lieu de nous éparpiller, on a déjà la saison à terminer ». Tu vois, ils sont toujours*

---

532Entretien, Présidente, « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

*là-dessus. Ils voient pas que c'est la même chose, qu'on va dans le même sens.[...] Du coup, je lui ai redit que c'est sûr que c'est pas de l'athlé comme eux la conçoivent avec toujours pareil, sur le stade avec des jeunes bien gentils qui viennent et qui font leurs tours de terrain. Mais c'est de l'athlé aussi».*

Entretien, Présidente, « Athlé.-Boulogne », 2ème année d'enquête

- *Essai de périodisation annuelle des temps associatifs*

Le temps associatif est donc une tresse où s'entrecroisent le temps linéaire de l'engagement individuel, le temps cyclique de la saison sportive et le temps hélicoïdal du développement du projet associatif. Comme démontré précédemment, le rythme sportif est le référentiel qui donne à l'association un calendrier sur lequel vont se greffer les temps extra-sportifs de la sociabilité, des procédures démocratiques, des contraintes administratives, de la représentativité du club, des actions nouvelles, etc. En fonction de l'actualité, des actions en cours et de la période de l'année, les dirigeants se préoccupent du développement du club et des problématiques sociétales différemment. Bien que cette remarque puisse paraître naïve, elle est centrale pour la compréhension de la dynamique d'innovation sociale. En effet, la comparaison de la dynamique d'innovation sociale des cinq clubs a permis de repérer certaines périodes de l'année plus propices que d'autres à penser le club dans ses relations avec la société. Bien qu'à tous moments, les dirigeants et adhérents ont la possibilité d'exprimer leurs envies qui viendront porter la dynamique d'innovation sociale, différentes périodes communes aux cinq clubs donnent des tendances sur la manière dont le collectif sera en mesure de les prendre en compte. En fonction des sujets qui ont dominé l'actualité des dirigeants lors des enquêtes de terrain, je propose de présenter un phasage du temps associatif à partir d'un découpage de l'année sportive.

Tableau n°8

## « Essai de périodisation annuelle des temps associatifs »

	<i>Septembre à novembre</i>	<i>Décembre à février</i>	<i>Mars à mai</i>	<i>Mai à juin</i>	<i>Juin à août</i>
<b>Cycle sportif annuel</b>	<b>Démarrage du cycle</b> Formation des joueurs sur les « fondamentaux »	<b>Phase de routine sportive</b> Période de championnat et/ou de préparation aux compétitions avec période de trêve sportive		<b>Phase d'aboutissement</b> Évaluation des résultats sportifs et projection sur le cycle suivant	<b>Phase préparatoire</b> Vide sportif et/ou recrutement et début de planification
<b>Temps de l'engagement</b>	Engagements ascendants	Stabilisation et/ou déclin des engagements		Engagements stratégiques et repositionnement des acteurs pour saison suivante	Distanciation associative
<b>Temps du développement</b>	Expression des envies sous contraintes organisationnelles	Prise de recul sur début saison sportive et expression des grands projets	Concrétisation des actions et période de controverses sur le sens du projet associatif		Mise en sommeil des projets

Une première période du cycle sportif commence dès la fin du mois d'août et s'achève, pour tous les clubs, au début de novembre. Cette période est consacrée entièrement à l'organisation de l'association, à la prise de fonction des dirigeants, à l'accueil des nouveaux adhérents et aux démarches administratives. C'est une période d'investissement intense, de production accélérée des normes de fonctionnement où les dirigeants vont œuvrer sur la formation des joueurs et la prise d'autonomie des « équipes ». C'est également une période où les dirigeants vont gérer un fort paradoxe : ils vont être dans une situation d'incertitude sur la population qui va arriver au club et vont en parallèle planifier les actions et chercher les ressources nécessaires pour les mettre en œuvre. Le temps associatif dominant est ici le cycle sportif où la créativité des dirigeants est rapidement stoppée par les contraintes du projet sportif :

*« Je fais comme d'habitude. Je suis là tous les soirs de la semaine de 18 à 20 heures à peu près jusqu'aux vacances de la Toussaint et je demande aux gamins leurs papiers. Ça me permet de voir les parents aussi et comme ça ben je vois si ça va, si on va avoir trop de problèmes avec eux. [...] On fait des licences jusqu'à ce moment là mais y en a qui viennent jusqu'en décembre. On les prend quand même parce qu'on est trop juste. [...] En ce moment, je suis tous les jours ou presque sur le site (internet) de la fédé pour rentrer les licences. C'est pas compliqué mais je passe des heures à faire ça. [...] Après, enfin en même temps je veux dire, le but c'est de recruter aussi un peu les parents pour qu'ils fassent des formations de table parce que les championnats commencent pour*

*les petits et il nous faut du monde. Mais comme je disais, au niveau des effectifs ça risque d'être difficile, c'est quand même chaud. On a inscrit tant d'équipe, si on se désiste maintenant ben on paie une amende, même si on n'a pas fait un seul match. [...] Y a A. (entraîneur) qui est venu y a pas longtemps pour me dire qu'il ferait bien je sais pas quelle sortie avec ses gamins. Moi je lui ai dit « attends c'est pas le moment on a déjà trop de choses à gérer. Mais si tu veux quand même, ben tu t'en occupes » ».*

Entretien, Secrétaire, « Basket.-Mars. », 1ère année d'enquête (octobre)

De décembre à mai s'ouvre une longue période de routinisation des actions associatives. L'enchaînement des entraînements et des rencontres sportives est intégré dans le fonctionnement collectif et individuel des adhérents. Le rythme de la semaine est maîtrisé par l'ensemble des adhérents. Les préoccupations des dirigeants sont moins tournées vers les acteurs (investissements, compétences, etc.) que vers le maintien des habitudes de fonctionnement. A l'intérieur de cette longue période, correspondant pour l'essentiel à l'automne et à l'hiver, une parenthèse apparaît : la trêve hivernale, qui débute en décembre et qui englobe parfois l'intégralité du mois de janvier et de février. Le club donne l'impression de vivre une période plus creuse que la précédente où une baisse d'activité y est perceptible avec notamment un arrêt des championnats et une diminution des compétitions. Cette période est considérée comme une transition entre la rentrée (réorganisation du club) et la fin de la saison sportive où les dirigeants vont profiter de l'accalmie pour dresser un rapide bilan sur le début de la saison et pour penser et projeter le club dans l'avenir :

Q : « Alors, comment ça va en ce moment au club ? »

*R : Ben on joue pas beaucoup en ce moment tu sais. Ça fait 2 mois et demi qu'on n'a pas joué à cause des terrains, il pleut tout le temps et ça gèle par dessus. Là, ce weekend on a juste 2 équipes qui sont en déplacement. C'est un peu long tu vois. [...] Les gamins on les voit pas beaucoup, c'est normal, ils vont pas venir pour faire des entraînements et pas jouer derrière. Ça les intéresse pas les gamins. [...] Sinon, le début d'année ça a été. On a repris comme d'habitude, fallait faire tous les papiers et tout et J. a bien fait tout ça. Après, quand on va reprendre la fin de saison, ça va aller mieux, c'est toujours comme ça que ça se passe parce qu'on a pris le rythme, on est rodé si tu veux sur ce qu'il y a à faire. Y a toujours des trucs de dernière minute ; ça, ça change pas mais bon c'est quand même vachement plus tranquille à part quand les gars viennent plus aux entraînements et qu'ils viennent juste pour les matchs. Là on tape du poing sur la table ».*

Échanges informels, Trésorière, « Foot.-Calais », 2ème année d'enquête (Février)

Une fois la trêve terminée (qui se limite pour le club « Boxe-Besan. » aux vacances de fin d'année), le rythme entraînements/compétitions se remet en place. C'est également une période où les luttes pour la définition du projet du club émergent et perturbent l'équilibre recherché par les

dirigeants en place quant au bon déroulement de la saison sportive. En effet, des discussions critiques apparaissent plutôt de manière informelle (palabres associatives, échanges avec les parents, discussions avec les entraîneurs des clubs voisins, etc.), et ont pour principaux sujets : la saison suivante, les objectifs sportifs, la gestion et le climat de l'association. De nombreux dirigeants vont être affectés par ces tensions internes et vont prendre des décisions sur la suite à donner à leurs engagements. Cette phase durera jusqu'à la redéfinition des places et des missions de chacun dans l'organisation interne.

Pendant les mois de mai et de juin, l'activité des associations oscille entre désertion des adhérents et mise en place de temps de sociabilité ou d'actions extra-sportives. C'est la phase d'aboutissement de la saison sportive (interclubs pour l'athlétisme, fin des championnats pour le football et le basketball et arrêt des séances pour la boxe française) où une évaluation informelle de la production sportive est rapidement chassée par des préoccupations de l'organisation de la saison suivante et notamment du positionnement des dirigeants et entraîneurs : « *Je me préoccupe pas trop sur ce qu'on a fait cette année pour le moment parce qu'on a encore plein de choses à préparer pour la rentrée avec le L. (course) en octobre qui arrive vite et on va refaire aussi Urban. On finit les interclubs et on verra après mais j'aimerais bien savoir sur qui on va pouvoir compter pour les entraînements. Je sais que la plupart vont rester parce qu'on en a déjà parlé mais bon il peut toujours y avoir des départs et des entraîneurs qui veulent venir*<sup>533</sup> ». Tous les dirigeants qui envisagent de poursuivre leurs engagements l'année suivante, anticipent la rentrée pendant cette période de fin de saison.

Enfin, la saison estivale est une période qui se caractérise par une mise en sommeil des activités associatives. Les dirigeants vont se détacher du club, partir en vacances extra-sportives après avoir clôturé la saison passée et après avoir initié la structuration du club pour la saison suivante. Cependant, la problématique du recrutement et de la mobilité verticale et horizontale des adhérents, pratiquants ou non, est au cœur des préoccupations de cette période : « *On va voir avec K. pour qu'il fasse un peu des entraînements à la rentrée. Il a envie, on en a parlé. Il a pas ses diplômes mais il pourra les passer tranquillement et puis bon on sera là pour l'accompagner. De toute façon, il faudrait au moins un entraîneur en plus parce que bon, P. je sais pas si il va continuer longtemps comme ça et puis T. ben c'est bien qu'il s'y soit mis cette année mais je sais pas si il va continuer longtemps avec tout le boulot qu'il a. [...] Et puis moi, avec la petite qui va arriver en août, je sais pas trop comment ça va se passer*<sup>534</sup> ».

---

533 Échanges informels, Président, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

534 *Ibid.*

Bien évidemment, le phasage présenté varie en fonction des disciplines, des clubs, de la présence ou non de salariés, de l'investissement des dirigeants, etc<sup>535</sup>. De plus, cette présentation permet de comprendre la dynamique permanente d'innovation au regard du système de contraintes que constitue la reproduction du cycle sportif mais n'intègre pas les imprévus, les urgences, les départs d'acteurs ou encore les interdictions qui viennent bouleverser les préoccupations des dirigeants.

- *La dynamique d'innovation sociale dans un temps associatif saturé*

Après avoir proposé une approche métaphorique des différents temps qui composent le temps des associations sportives à partir des représentations que se font les différents acteurs ayant des fonctions d'encadrement au sein du club, et après avoir dressé une périodisation du rythme annuelle de la saison sportive, il apparaît clairement que **le temps associatif est un temps saturé de contraintes et de repères inhérents au cycle de la saison sportive**. Ce dernier est le temps de référence pour le projet associatif et sportif, qui impose des normes de fonctionnement et une cadence soutenue de production dont les pauses sont rares et/ou planifiées par avance (trêve et période estivale principalement). Le temps associatif est donc sous contraintes données par l'institution sportive de référence où une série de dates (signifiant des tâches à accomplir) sont programmées bien avant le début du championnat ou des compétitions. Le cycle sportif s'impose aux acteurs qui font le choix de s'engager dans le club ; il apparaît comme une structure qui porte le projet sportif du club. Ce système de référence prédétermine l'organisation du club et la multitude d'actions administratives à engager (validation des licences, période de transfert des joueurs, déclaration des matches, etc.). Dans ce contexte, les temps de réflexion et de remise en question du sens de l'action associative n'ont que peu d'espaces.

La nouveauté associative, notamment les actions socio-éducatives territoriales, trouvent leur temporalité au regard (1) des expériences vécues du cycle de la saison sportive et (2) de toutes les contraintes temporelles anticipées. A quel moment faut-il prévoir la nouvelle action? Par rapport à ce qui est déjà prévu, sa place est-elle dans les temps creux de la saison sportive? Est-ce en parallèle? Serons-nous en mesure de tout gérer? Faut-il attendre la rentrée prochaine? Etc. Toutes ces questions se posent lorsque les dirigeants engagent la phase de concrétisation, de mise en action des projets imaginés.

---

535 Par exemple, le club « Athlé.-Montbé. » vit une période intense de compétitions et de meetings chaque année pendant les semaines d'été.

*« Si on fait des actions pour le quartier comme on a dit, il faut bien qu'on anticipe par rapport à l'intersaison parce qu'il y a déjà beaucoup de choses et je sais pas si les entraîneurs vont avoir envie de faire ça encore en plus des entraînements et de tout le reste. Et puis ça dépend pas que de nous. Ça va dépendre des financements si on les a à temps et tout. C'est pas simple parce que c'est pas comme d'habitude avec les demandes de subvention de la mairie ou de la communauté de communes. Là je connais pas du tout comment ça marche. Ça met combien de temps pour arriver, les fonds du CUCS ? [...] Tu vois si ça vient dans un an, ben on fait le dossier maintenant et on attend un an avant de faire l'action. Je fais pas des animations dans le quartier comme ça, si on n'a pas l'argent ».*

Échanges informels, Président, « Athlé.-Montbé. », 1ère année d'enquête

Pour aller plus loin, je souhaite avancer l'idée suivante : **la dynamique d'innovation sociale**, considérée comme l'agencement de différents processus qui permettent à l'association sportive de créer des réponses aux besoins sociaux émergents, **passé par un processus de redéfinition d'un temps associatif (collectif) qui se démarque du cycle de la saison sportive en créant des espaces spécifiques pour la nouveauté**. Autrement dit, l'innovation sociale, portée par la concrétisation d'actions de solidarité produite par et dans les clubs sportifs, passe par l'invention et la maîtrise d'une temporalité collective différente de celle imposée par la saison sportive (c'est donc une redéfinition, une auto-imposition). Apporter ou faire émerger une nouveauté socio-sportive, revient à se doter d'un système de référence qui n'est pas exclusivement celui du cycle sportif. Par exemple, pour l'« Athlé.-Montbé. », le projet de construction d'un équipement pour le club donne aux entraîneurs un espoir, une vision du club en devenir et crée une ouverture des possibles : *« Si ça se trouve quand on aura le stade couvert, j'aurais peut-être des champions! En tous cas, on pourra faire ce qu'on veut, t'imagines même pas. Tous les jours, on pourra être dans notre salle. On fera des scolaires, on fera du loisir aussi. Je pourrais faire des petits cours d'athlé.-santé si je veux. T'imagines pas mon ami comme on l'attend cette salle depuis 10 ans qu'on en parle<sup>536</sup> »*. Pour ce club, c'est la définition d'un temps associatif long (qui englobe plusieurs cycles) qui permet aux imaginaires individuels de s'exprimer. Inversement, au club de « Foot.-Calais », la saison sportive donne le rythme de l'année où l'anticipation sur une ou plusieurs saisons paraît impossible pour les membres. Ici, l'innovation sociale assoit sa dynamique dans l'occupation des temps non définis du cycle sportif, participant à la saturation du temps associatif par un effet de remplissage. Ce constat vaut également pour le club « Basket.-Marseille » dont le président envisage également la nouveauté dans sa fonction compensatrice du temps sportif non utilisé. Le club « Boxe-Besan. » est le club qui s'est présenté comme celui le plus distant du rythme de la saison sportive. Plusieurs raisons l'expliquent. Tout d'abord, la fédération ne fonctionne pas selon un

---

536 Échanges informels, Entraîneur, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

championnat qui s'inscrit sur le rythme de la semaine. Ensuite, le club n'est pas engagé dans des compétitions. Enfin, le temps associatif est exclusivement un temps de pratique en semaine, selon deux ou trois créneaux (en fonction des années). La temporalité de la dynamique d'innovation sociale pour ce club est alors portée par le temps linéaire de l'adhésion des individus dans le club : « *Ils (les jeunes des quartiers) peuvent revenir quand ils veulent y a pas de soucis, ils viennent pratiquer même si on les a pas vus pendant longtemps. C'est ouvert. Après, on préfère les voir souvent. Pour les accompagner et pour qu'ils fassent des progrès c'est mieux. [...] Plus ils vont venir, plus ils vont progresser*<sup>537</sup> ».

En somme, le temps préoccupe sans cesse le monde sportif associatif. Il interroge les fondements idéologiques de l'objet sportif et notamment son idéal de société. La gestion, la maîtrise, la planification du temps associatif revient alors à garantir à l'objet sportif une réalisation, une concrétisation, un ancrage socio-territorial et un temps présent qui permet à l'utopie sous-jacente de prendre corps. Le projet induit dans ce cadre un paradoxe entre la recherche d'une maîtrise instrumentale du temps et la recherche d'un impossible idéal de vie.

*« La disparition de l'utopie amène un état de chose statique dans lequel l'homme lui-même n'est plus qu'une chose. Nous serions alors en présence du plus grand des paradoxes imaginables : l'homme qui a atteint le plus haut degré de maîtrise rationnelle de l'existence deviendrait, une fois démuné de tout idéal, un pur être d'instincts*<sup>538</sup> ».

Il s'agit à présent de repérer dans l'utopie du projet associatif et particulièrement dans le sens donné à l'objet sportif, les processus porteurs de la dynamique d'innovation sociale.

---

537 Entretien, Président, « Boxe – Besan. », 1ère année d'enquête

538 Le philosophe Karl MANNHEIM cité par Jean-Pierre BOUTINET, *op. cit.*, p. 46.

## 2. L'origine et l'avenir de l'objet sportif

La séquence d'observation présentée en ce début de chapitre montre les difficultés qu'ont de nombreux dirigeants à mettre en mots, à expliciter et à justifier le projet de l'association. Ce dernier est souvent implicite ou donné sous forme d'éléments vagues et abstraits : « [...] *Le club se met en marche depuis quelques temps. On évolue, on avance dans la bonne direction* (geste de la main devant lui). *On doit continuer comme ça si on veut devenir un grand club d'athlé. Mais ça veut dire aussi qu'on doit changer des choses sur notre manière de fonctionner à tous. C'est tout le monde qui doit construire l'avenir du club. Bon voilà, je voulais vous dire ça pour que vous situiez bien le projet de club. On va passer au bilan des activités maintenant*<sup>539</sup> ».

Comment peut-on expliquer ces difficultés à exprimer, à formuler un projet de club pour des individus ayant un fort investissement pour sa réalisation, une attention quotidienne portée sur son devenir ? Pourquoi des dirigeants au fort capital social ou culturel (kinésithérapeute pour le club « Basket.-Marseille », directeur des ressources humaines pour le club « Athlé.-Montbé. », universitaire pour le club « Athlé.-Boulogne ») éprouvent-ils des difficultés pour mettre en mot un avenir collectif et à l'exposer devant une assemblée d'adhérents ? Bien évidemment, de nombreux éléments d'analyse peuvent être avancés. Un premier point me paraît important : le temps associatif saturé est porté par un engagement des dirigeants tourné vers l'action et la relation interpersonnelle. Le temps de la réflexion partagée, de l'écriture, de la maturation de sa formulation n'est pas un temps intégré au circuit de la saison sportive. C'est un temps « qui ne compte pas » dans le temps associatif des bénévoles, un temps « décroché » ou supplémentaire, à côté d'un investissement « visible ». Une autre explication que je développerai plus en détails dans le chapitre 7 est celle de la difficulté d'être porte-parole de l'association et d'exposer la vision collective devant les adhérents. Bien que d'autres éléments psychosociologiques pourraient certainement apporter des éclaircissements, je souhaite développer plus en détail l'idée suivante : **la formalisation du projet associatif bute sur un objet sportif intemporel**. Bien que nourri d'une multitude de références aux champions et aux records et porté par une idéologie du progrès sportif (ou par le sport), l'objet sportif apparaît comme une quête originelle du dépassement de l'Homme et de la société. Un des paradoxes du sport revient donc à entrevoir le progrès comme l'essence du sport, comme sa genèse. Toute innovation vient nourrir le pouvoir innovant que le sport aurait depuis ses origines. Ce serait inscrit dans ses « gènes », dans son « ADN » pour reprendre l'expression de certains dirigeants

---

539 Discours introductif de l'Assemblée Générale annuelle, Président, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

associatifs. Ainsi, le débat sur l'innovation sociale dans les clubs sportifs, notamment au sujet du développement d'actions à destination des habitants des quartiers populaires, peut rapidement s'effacer sous l'ambition universaliste et progressiste du sport. Pour être schématique, l'avenir dans le sport n'a pas besoin d'être énoncé. L'objet sportif porterait en lui, et de manière évidente, sa trajectoire de développement. C'est un fait qui s'impose à tous, aux novices de la discipline, aux parents comme aux entraîneurs et dirigeants. Derrière une gestion et un suivi rigoureux du déroulement du cycle sportif, le projet du club apparaît alors comme un impensé, un non-dit.

Pour autant, tous les clubs n'ont pas le même projet. Des différences existent quant aux finalités, aux valeurs et aux buts recherchés. Plus précisément, chaque équipe de dirigeants rencontrée souhaite redéfinir et construire un « autre club » dans le but de marquer leurs empreintes sur le temps associatif. Cet « autre club » est un concept, un objet associatif qui se distingue de ce qu'a pu être le club dans le passé et qui doit perdurer pour entretenir l'« *esprit du club*<sup>540</sup> ». Dans la tripartition du temps (passé/présent/futur), apparaît ainsi une dimension « originelle » et intemporelle qui contraint fortement le processus d'innovation sociale. Que les associations aient cinquante ans d'existence (« Basket. - Marseille ») ou soixante-dix (« Athlé.-Boulogne » et « Foot.-Calais »), que le club ait connu des phases d'expansion et de régression (Boxe-Besan.) ou qu'il y ait eu de fortes variations des liens institutionnels autour de l'association faisant d'elle un « nouveau club » (Athlé.-Montbé.), **l'acte fondateur et originel de la constitution du projet du club, reconnu par les dirigeants du moment, fixe les bornes de la projection dans l'avenir.** La dynamique d'innovation sociale, c'est-à-dire la constitution d'actions orientées vers les quartiers populaires, dépendra de l'interprétation du rôle du sport et du club sportif sur le territoire local. Pour aborder cette idée, je propose de repérer la délimitation de la raison sociale des clubs et de s'interroger sur le poids des traductions locales de l'objet sportif sur la dynamique d'innovation sociale.

- *La distinction entre l'objet et le projet associatif*

Dans les associations sportives étudiées, les termes d'« objet » et de « projet » renvoient à une même catégorie de pensée qui donne sens et raison au fait associatif : le projet est objet, l'objet est projet. Ce constat n'est certainement pas une spécificité des clubs sportifs mais l'activité sportive est un support pour l'action associative qui porte ses propres finalités. Pourtant une différence sémantique existe. Le projet vient du latin *projicere* qui veut dire « jeter en avant ». Le projet se

---

540 *L'esprit du club* est détaillé dans le chapitre 8.

situé sur un temps futur, celui du « comment ? » et du « vers où ? ». L'objet associatif n'est ni une projection, ni une planification. Il permet de cadrer précisément le projet, le but défendu pour le groupe, en lui donnant notamment sa raison sociale, sa philosophie, c'est-à-dire le « pourquoi ? ». On retrouve cette distinction dans les statuts associatifs, notamment dans l'article 2. L'objet social cadre statutairement, éthiquement et moralement le projet associatif. Il donne à l'association un but lointain que l'on ne peut atteindre que par une succession de projets. L'objet associatif donne l'« esprit » du club car il fixe un sens de développement, une zone de consensus sur les raisons du rassemblement.

- *A l'origine : une appellation identitaire singulière*

Comme évoqué précédemment, chaque association est portée par un objet qui délimite le périmètre de son action collective. Cet objet associatif est notamment identifiable par le nom de la structure qui le porte : « *Le nom possède deux fonctions. Institutionnelle : inscrit dans les statuts, le nom est « l'état civil » de l'association, sa marque de reconnaissance par les institutions et les administrations. Symbolique : dans la mesure où le nom sert de support à la communication, il doit représenter réellement l'objet ou les activités développées<sup>541</sup>* ». Le nom de l'association est apparu, pendant l'enquête, notamment lors des échanges sur le sens social du club, comme un élément capable d'éclairer le projet associatif. Il est une dimension porteuse de sens pour l'avenir, un référentiel qui donne à voir le club dans sa filiation historique. Pour être plus précis, le nom d'une association sportive fixe la « raison sociale » originelle sous forme de raccourci, de concept. Il est une appellation identitaire singulière qui garde une mémoire collective et qui est source d'interprétations multiples. Bien que les acteurs vont continuellement redéfinir le projet en l'adaptant aux contraintes et aux besoins du moment, le nom de l'association apparaît comme un référentiel qui agit sur l'identité collective. Il induit une projection dans l'avenir en portant un sens. Ce sens peut être tourné vers une discipline, vers un territoire, vers une population, vers une modalité d'action, vers une filiation institutionnelle (entreprise), etc.

Pour le club « Athlé.-Montbé. », le nom évoque la section football rattachée à l'entreprise automobile Peugeot qui fait la jonction entre deux villes. Il donne à penser le club sur un territoire qui dépasse donc la commune ou le découpage administratif : « *Le « Athlé.-Montbé », c'est un nom qui veut dire beaucoup de choses pour nous. On vient de l'usine, ça a pris naissance là si tu veux*

---

541 Frederick GUYON, *Les jeunes, le sport et la citoyenneté. Tome 2. Guide méthodologique*, Publications de l'INJEP, Paris, 2009, p. 34-35.

*mais c'était avant qu'on soit au club. C'était surtout le foot (dans le nom du club) mais y a toujours eu d'autres sports chez Peugeot. [...] Si tu regardes, on est encore plein à y avoir bossé. Y a des entraîneurs qui y sont encore mais c'est plus pareil. On n'a plus les mêmes liens qu'avant. Avant, on faisait venir des athlètes au club et ils avaient du boulot à l'usine, ça allait avec si tu veux. Là on est indépendant. Y a encore des liens, moi je connais les patrons<sup>542</sup> ». L'appellation identitaire singulière est ici tournée vers un sens à la fois entrepreneurial (idée de développement de l'organisation) et institutionnel du club dans l'environnement socio-économique et politique local. « On a toujours eu des liens forts avec la ville et des entreprises d'un peu partout. Y a des sous-traitants qui finançaient le club aussi. [...] C'est complètement nouveau et ça change tout le temps. Tu vois le social ben c'est ça en ce moment. La ville arrête pas de parler de ça. C'est là qu'il y a de l'argent. Avant, on parlait peut-être plus des champions, des compétitions<sup>543</sup> ». Le club est aujourd'hui fortement porté par une dynamique adaptative face aux attentes institutionnelles. Il est toujours conçu comme une organisation inscrite dans un environnement économique et comme faisant parti d'un réseau d'institutions agissant sur la ville de Montbéliard.*

Le second club d'athlétisme, l'« Athlé.-Boulogne », fait exclusivement référence à la discipline sur la ville. Il se centre sur le développement des disciplines athlétiques : « Y a les racines de l'athlétisme ici. On est un vieux club et tu fais pas disparaître les racines comme ça. Et puis même t'as pas intérêt, c'est son histoire. Y a une identité<sup>544</sup> ». Le club est aujourd'hui perçu en interne et en externe, comme un organe de diffusion des valeurs inhérentes aux pratiques athlétiques. L'ancrage sur la ville n'est pas remis en question et permet de conserver une relation forte avec la municipalité.

Si la référence aux disciplines sportives reste également présente, la dimension territoriale est différente pour l'appellation identitaire des clubs « Foot.-Calais » et « Basket.-Marseille ». En effet, pour ces deux clubs, la référence au quartier dans le nom vient donner un périmètre plus réduit, une localité de développement. Pour le club « Basket.-Marseille », la référence au quartier dans le nom a donné, pendant plusieurs mois, un sujet de controverse quant à l'avenir du club. Il s'agissait de redéfinir l'ancrage du club dans son quartier d'origine où, selon un des principaux acteurs du contre-pouvoir dans le club : « « Basket.-Marseille » c'est plus le quartier que lui il a connu ou son père. C'est autre chose. J'aurais bien aimé tu vois qu'on retrouve plus de quartier dans le club. C'est pour ça que je suis parti. [...] Les gamins que j'ai envoyés au club en début de saison parce que nous on pouvait pas les prendre (dans le club concurrent), ben, ils ont pas aimé. Je sais pas, c'est peut-être plus bourgeois. Y a que des petits blancs alors quand tu vois le quartier

---

542 Entretien, Président, « Athlé.-Montbé. », 2ème année d'enquête

543 Ibid.

544 Entretien, Présidente, « Athlé.-Boulogne », 2ème année d'enquête

*c'est pas...<sup>545</sup>*». Inversement, pour le « Foot.-Calais », le quartier fait parti du nom du club et lui donne un ancrage social évident. Bien que le club ait changé de nom au début des années 1980, la référence historique (originelle) au quartier et aux habitants (ouvriers) a été conservée. Cette référence présente dans le nom de l'association est tournée vers le développement d'une solidarité et de réponses aux besoins des habitants : *« Y a plus de maraichers ici. Sinon, ils feraient ça où? Sur le stade ? (rires). Non mais bon on est presque tous des ouvriers du coin. Y en a pas mal qui bossent à l'usine de M. et qui habitent dans le quartier. C'est peut-être pour ça que ça s'est appelé comme ça. On est le « Foot.-Calais »<sup>546</sup> »*. La dynamique d'innovation sociale du club est alors portée par l'ambition de répondre aux besoins directs des habitants, à travers le développement d'un entre-soi, d'une auto-organisation.

Enfin, le club de « Boxe.-Besan. » a une appellation identitaire qui ne fait référence ni à une ou plusieurs disciplines, ni aux valeurs de l'olympisme, ni à un territoire mais à des modalités d'action sociale où le sport *« est un outil. Moi, j'ai toujours été contre les projets uniquement pour les jeunes des quartiers. On va refaire des enclaves avec des actions, on va les laisser toujours dans l'assistanat. Avec « Boxe-Besan. », ce qu'on a voulu créer, c'était justement des actions d'autofinancement pour les jeunes, pour qu'ils sortent de l'assistanat et qu'ils développent des choses. On redonne de l'estime de soi comme ça. [...] L'idée c'était vraiment de faire des rencontres entre des jeunes qui n'auraient pas pu se rencontrer autre part que dans le cadre de la boxe ou dans d'autres projets. Oui, y a pas que le sport<sup>547</sup> »*. Le concept socio-sportif est tourné vers une technique d'accompagnement social dont la finalité est l'évolution du comportement et les logiques d'intégration sociale dans et en dehors de l'espace associatif. La concrétisation du projet passe alors par l'utilisation d'outils d'intervention (activités physiques ou non) attractifs pour les jeunes des quartiers populaires.

Ainsi, pour les cinq clubs étudiés, l'appellation identitaire présente dans le nom et l'interprétation du nom du collectif contient une dimension symbolique qui donne à la fois une origine historique et un sens initial de développement du club<sup>548</sup>. Les origines historiques sont approximativement connues lorsque les fondateurs sont partis et donnent un système de référence précis lorsque les fondateurs sont encore en exercice (et à des postes à responsabilité). Cependant, des éléments du projet initial peuvent être perceptibles même pour une association qui a cinquante ou trente-cinq ans. Un rapport particulier au temps se produit alors : tout se passe comme si

545 Échanges informels, Ancien entraîneur/joueur, « Basket.-Marseille », 3ème année d'enquête

546 Échanges informels, Président, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

547 Entretien, Président, « Boxe-Besan. », 1ère année d'enquête

548 Le nom et le concept sont exposés dans les premiers articles des statuts de l'association, dans la définition de l'objet social. L'article 1 des statuts est traditionnellement celui du nom et l'article 2 concerne le but de l'association.

l'association n'avait pas subi de transformations de sens, comme si la volonté initiale était restée intacte malgré la trajectoire de développement du club. Pour le club « Boxe-Besan », le président fondateur de l'omnisport et le président de la section boxe française évoquent les valeurs du club et son projet de société initial comme le projet actuel alors que les bénéficiaires des quartiers ne représentent qu'un pourcentage minime. L'activité développée n'est plus uniquement destinée aux destinataires initiaux. Comment se fait-il alors que l'objet associatif ne se soit pas reformulé soit à l'écrit soit oralement ? La présence au club des fondateurs semble être une explication. La difficulté d'aborder la question du sens de l'action sportive sous l'angle de l'utilité sociale et de son intérêt général en est une autre. Il semble également que la réécriture des statuts ne soit pas considérée comme une condition *sine qua non* pour fonctionner et pour innover socialement dans et pour le territoire.

L'objet associatif n'est cependant pas automatiquement celui qui s'inscrit dans l'acte fondateur des statuts associatifs. Le projet originel, que les dirigeants souhaitent à la fois préserver et concrétiser, est ce que les acteurs reconnaissent comme porteur de sens pour le développement du club. Précisément, tous les dirigeants vont tenter d'infléchir le cours de l'histoire associative (c'est d'ailleurs souvent pour cela qu'ils ont été élus) en réinterprétant le concept tout en en concrétisant sa réalisation. Le projet originel qui porte la dynamique d'innovation sociale, c'est-à-dire la définition du club sous l'angle des problématiques sociales, s'appuie donc sur un sens historique lié à la création de l'association (le « pourquoi cette association a-t-elle été créée »). Cependant, le concept initial subit des interprétations, des reformulations lors de la succession des dirigeants. Ainsi, dans le club « Foot.-Calais », la filiation avec le passé est au cœur des préoccupations mais l'objet reconnu par les dirigeants du moment est très récent : « *Non ça fait quoi un an que ça va mieux. Peut-être à peu près. On fait autre chose. C'est depuis que B. (président) est arrivé en fait. On fait plein de choses, c'est sympa, on se prend pas la tête comme avant. [...] Je vais te dire parce que tu me demandes, mais c'est plus le même club. Je sais pas trop comment t'expliquer ça mais on est un autre club. C'est toujours le « Foot.-Calais », on a le maillot mais c'est pas pareil, là y a du monde, ça rigole. Faut que ça continue mais B. il est quand même plus cool, on peut discuter*<sup>549</sup> ». La citation de l'entraîneur de l' « Athlé.-Montbé » en début de sous-partie donne également sa perception de la constitution d'un « nouveau club » ou d'un « autre club » en train de se faire. La perception qu'ont les individus de ce changement provient d'une multitude d'autres facteurs : la reconnaissance de leurs compétences en interne et en externe, la multiplication des temps de sociabilité, les effets de la mobilité interne, etc.

---

549 Entretien, Trésorière (au club depuis 40 ans), « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

En somme, l'objet associatif porte la dynamique d'innovation sociale en lui donnant un sens, un périmètre d'action qui orientera le projet. Il prend racine soit directement dans le concept initial (lié à l'acte constitutif de l'association), soit dans la redéfinition d'autres concepts de club au cours de son évolution historique.

Je propose à présent de repérer les processus de définition de l'objet sportif associatif, sous l'angle de sa formalisation, de son écriture.

### 3. L'écriture du projet face à sa méthodologie

Les dirigeants associatifs interrogés ont régulièrement fait état de leurs obligations de mieux préciser leurs ambitions, de clarifier le projet collectif, de justifier leurs démarches, de démontrer quelle plus-value ils souhaitent apporter à la fois au club mais plus généralement au quartier, à la ville ou à la société. Ces attentes sont perçues par les dirigeants comme un changement qui vient en priorité de l'extérieur (des partenaires financiers notamment) mais aussi de l'intérieur du club : « *Il faut que je sois plus clair pour les parents, parce qu'ils veulent savoir ce qu'on fait, c'est quoi le projet du club. [...] Comme ça, je pourrai leur dire « ben on vous l'a présenté, vous savez ce qu'on fait »*<sup>550</sup> ». Pour présenter le projet associatif, les dirigeants ont souvent fait référence à un dossier, un document support, un règlement intérieur ou une charte de bonne conduite qui donnent à voir ce vers quoi le collectif tend dans l'avenir. Si ces documents n'ont pas tous été produits durant l'enquête, le besoin de passer par une phase d'écriture est apparue comme une nécessité voire, dans certains cas, une obligation.

- *Qu'est-ce que la méthodologie de projet ?*

La racine latine du projet évoque un mouvement, une trajectoire par rapport à un espace et un temps. Le projet est en soit un processus qui donne un point de départ sur lequel on s'appuie pour pouvoir progresser vers un but identifié. Pour Françoise CROS, le projet est « *une conduite d'anticipation supposant le pouvoir de se représenter l'inactuel et d'imaginer le temps du futur par la construction d'une succession d'actes et d'évènements potentiels, organisée a priori et sans repères éprouvés*<sup>551</sup> ». En ce sens, le projet est pensé comme une démarche d'anticipation de l'avenir, comportant deux aspects complémentaires<sup>552</sup> : (1) une part d'irréel, d'aspiration ; (2) un aspect pragmatique, programmatique.

En se généralisant dans toutes les sphères de la société, le projet est devenu une procédure légitime d'anticipation de l'avenir. Pour Louis SCIARA, le projet a pris une telle place dans les institutions et les organisations notamment de l'action sociale, qu'il se fait tyrannique pour les

---

550 Échanges informels, Président, « Basket.-Marseille », 2ème année d'enquête

551 Françoise CROS, « Le projet », in Christiane ETEVE, Philippe CHAMPY (dir.), *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*, Paris, Editions Retz, coll. Les Usuels Retz, 2005.

552 Jacques ARDOINO, « Pédagogie de projet et projet éducatif », *Revue Pour*, n°94, 1984, p 5-13.

individus<sup>553</sup>. Toujours est-il qu'il se conçoit principalement comme une méthodologie<sup>554</sup>. Le rapport à l'avenir est conçu comme un phasage, un découpage du temps, qui permet de conduire son projet. Il est devenu le principe fondateur pour engager une démarche d'innovation et de changement. Pour Jean-Pierre BOUTINET, la méthodologie de projet s'appuie sur cinq présupposés<sup>555</sup>.

- x L'unicité de l'élaboration et de la réalisation. Il s'agit de concevoir le projet comme une globalité qui réunit des buts abstraits (ou philosophiques) et des buts de réalisation : « *A travers l'unité qui lie l'instance qui élabore et l'instance qui exécute, pas de séparation entre ces deux instances, pas de dualité d'acteurs, mais simplement une gestion des écarts entre les activités de conception et de réalisation*<sup>556</sup> ».
- x La singularité d'une situation à aménager. Le projet est conçu comme une réponse inédite à un problème singulier, portée par un acteur également singulier.
- x La gestion de la complexité et de l'incertitude. Le projet s'apparente à une méthodologie de l'établissement et de la résolution du problème, dans le sens où il est destiné à « *gérer l'indétermination de plusieurs paramètres exigeant que ladite situation ne soit pas abusivement simplifiée, mais au contraire prise dans toute sa complexité*<sup>557</sup> ».
- x L'exploration d'opportunités dans un environnement ouvert. Le projet comporte un optimisme qui permet de croire aux transformations possibles d'une situation jugée insatisfaisante.
- x L'implication d'auteurs et d'acteurs. Pour faire ce projet, il est nécessaire qu'il y ait des individus capables de se projeter et de s'impliquer dans la concrétisation du devenir choisi.

Le projet est essentiellement conçu comme la concrétisation d'une volonté, d'un désir de changement. La méthodologie permet de conférer au projet sa matérialité en le faisant sortir du domaine des idées pour l'ancrer dans un espace social. Dès lors, s'il existe différentes méthodologies

---

553 Louis SCIARA, « La tyrannie des projets dans les institutions », *La Revue Lacannienne*, n°4, dossier « Difficultés actuelles de l'action collective », 2009/2, p. 54-61.

554 Jean-Pierre BOUTINET, *op. cit.*

555 Jean-Pierre BOUTINET, *op. cit.*

556 *Ibid.*, p. 252.

557 *Ibid.*, p. 254.

de projet<sup>558</sup>, un phasage légitime se dessine. Il se décompose en quatre grandes phases successives. Tout d'abord, il est attendu de toute démarche de projet qu'elle s'appuie sur un constat, un diagnostic de la situation initiale. Avant de décider du projet, les acteurs doivent, à travers cette étape, maîtriser les paramètres essentiels de sa concrétisation. Les principaux thèmes sont les contraintes et les ressources de l'environnement, les dysfonctionnements et les problèmes observés, les forces en présence (humaines, techniques, etc.). Une vision cohérente et complexe doit ressortir de ce diagnostic où figureront des forces et des opportunités, des faiblesses et des menaces dans la réalisation du projet. La deuxième étape consiste à esquisser un compromis entre ce qui est possible (au niveau de la situation) et ce qui est souhaitable (au niveau des finalités). Autrement dit, une étape de mise en lien entre les opportunités et le référentiel de valeurs est un passage obligé pour la concrétisation d'un projet. C'est à cette étape que le sens de l'action collective va émerger à travers la définition de sa faisabilité. La troisième étape de la méthodologie de projet consiste à rendre opérationnels les choix précédents, à les mettre en œuvre. La mise en œuvre contient également plusieurs étapes clé : l'inventaire des moyens, la planification et la gestion des écarts entre ce qui a été projeté de faire et ce qui est fait. C'est sur ce dernier point que la gestion du temps devient un impératif pour mener à bien le projet. Enfin, la quatrième étape consiste à évaluer le projet. L'évaluation d'un projet est l'appréciation de l'écart existant entre le projet souhaité et le projet réalisé. Elle est composée de multiples critères : efficacité, efficience, cohérence, pertinence, etc.

- *Une distinction nécessaire entre le projet et l'innovation*

Pour continuer notre réflexion sur l'effet des différentes modalités d'anticipation de l'avenir sur les dynamiques d'innovation sociale, je souhaite proposer une comparaison entre le concept de projet et d'innovation, notamment d'innovation sociale. En effet, on remarque qu'à travers les cinq présupposés précédemment décrits, le concept de « projet » a des similitudes avec le concept d'« innovation sociale ». Le projet, comme l'innovation sociale, s'appuie sur une recherche de solutions pour faire face à des situations insatisfaisantes sur un territoire et un espace social donné où des acteurs vont modifier (ou vont tenter de modifier) volontairement la trajectoire de développement des individus et des collectifs. En ce sens, le projet et l'innovation sociale répondent

558 Il existe plusieurs méthodologies de projets. Les méthodologies linéaires proposent une démarche chronologique, avec une succession de phases. Les méthodologies cybernétiques dressent également une multitude d'étapes mais intègre la possibilité de retours en arrière. Enfin, les méthodologies systémiques accordent une place aux interactions entre projets.

à des besoins de manière adaptée. On pourrait alors croire que le projet déclenche par essence une dynamique d'innovation sociale et que l'innovation sociale s'appuie sur un projet cohérent, pertinent, efficace et efficient.

Cependant, derrière ces points de convergence évidents, des divergences apparaissent entre les deux concepts lorsque l'on envisage la place de la méthodologie et de la gestion des incertitudes. La distinction majeure se situe, non pas sur le repérage des besoins à corriger, mais sur la manière d'y répondre. Le projet apparaît comme une réponse fortement rationalisée, programmée, qui tend à absorber les incertitudes et qui s'appuie sur une conception causale de l'action. De l'autre côté, l'innovation prend appui sur les incertitudes, sur l'imprévisibilité pour réajuster constamment la trajectoire de développement. En ce sens, l'innovation est « *un événement guidé par un désir, un élan, une volonté dont les modalités se dessinent au cours du déroulement même de l'innovation. Parler de projet d'innovation apparaît comme un oxymoron*<sup>559</sup> ». Autrement dit, dans l'innovation, il y a une méthodologie de projet discrète, qui sert de repère et qui ne vient pas dicter la marche à suivre : « *L'innovation n'est pas un processus prévisible, même si elle n'est pas entièrement imprévisible. [...] (C'est) un phénomène complexe limité dans le temps, qui résiste aux visions technocratiques, aux intentions méthodiques et aux planifications rigides*<sup>560</sup> ». En somme, la distinction nette entre le projet et l'innovation est que « *le projet est une procédure et l'innovation est un processus*<sup>561</sup> ».

- *Les attentes institutionnelles ou la greffe d'une innovation technique*

La méthodologie de projet n'est pas uniquement une démarche qui s'invente et se vit dans les associations. C'est aussi un moyen de légitimer les projets socio-sportifs sur les territoires et auprès des partenaires. Elle participe au processus de reconnaissance de la capacité des clubs sportifs à être des acteurs du développement social, notamment dans les quartiers. En somme, elle donne à la dynamique d'innovation sociale un langage, une traduction bureaucratique et administrative.

En effet, durant les trois années d'enquête, la gestion administrative est apparue comme un élément central pour le développement du club. Tous les dirigeants, qu'ils soient au club depuis trois ans ou trente ans, évoquent la charge de travail importante et grandissante que représentent les activités administratives. Plus précisément et au delà de la question de la gestion des licences et des

---

559 Françoise CROS, *op. cit.*, 2002, p. 229.

560 Françoise CROS, *L'innovation scolaire*, Paris, INRP, 2001, p. 26-27.

561 Françoise CROS, *op. cit.*, 2002, p. 229.

ressources financières, ils évoquent la nécessité de présenter le projet ou les actions des clubs sous les divers formats demandés dans la construction des partenariats. Ma place d'accompagnateur-chercheur m'a permis d'échanger avec eux sur leurs difficultés.

Tableau n°9

**« Face à la méthodologie de projet. Mails reçus au cours de l'enquête de terrain »**

*« Salut Benjamin,*

*Je me permets de te contacter pour une aide pour le projet du voyage en Allemagne. Deux questions où j'aimerais une aide pour finir mon dossier de subvention pour la mairie. C'est pas la subvention qu'on connaît déjà. C'est un truc des habitants du quartier pour les associations. Merci d'avance.*

- *Quels sont les objectifs du projet?*
- *Quels sont les indicateurs et les méthodes d'évaluation prévus pour le projet?*

*Le reste ça va mais on comprend pas les deux questions ».*

Secrétaire, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

*« Bonjour.*

*Pour le CUCS, est-ce que tu peux me donner un coup de main avant que je l'envoie à D.B. de la DR (DRDJS). Je pense que c'est pas mal comme ça mais bon on ne sait jamais. C'est pas évident de savoir si on est plutôt dans la rubrique prévention ou éducation. Dis moi si les termes ça va aussi. Il faut que je l'envoie avant la fin de la semaine. Merci bien. »*

Président, « Athlé.-Montbé. », 2ème année d'enquête

Quelles sont les attentes institutionnelles en matière de démarche partenariale ? Il convient de préciser d'emblée que le partenariat entre les clubs sportifs et les acteurs institutionnels et financiers sont rendus possibles par la présence d'un média écrit, qui se présente sous forme d'une convention (convention-cadre, convention ponctuelle), d'un dossier de demandes de subvention ou d'un dossier de participation à un dispositif. Pour certains clubs, des contrats d'objectifs sont mis en place. Pour tous ces supports administratifs, le contenu revient à présenter le projet ou l'action selon un découpage logique où figurent les principaux éléments de la méthodologie de projet.

D'un document à l'autre, les attentes et le niveau de technicité peuvent changer. Par exemple, pour la fiche action du CNDS remplie par le club « Athlé.-Montbé. », les éléments à décrire se situent essentiellement sur le descriptif de l'action, sur l'évaluation et sur le budget prévisionnel sur un format court (une page). Le dossier de participation au CUCS<sup>562</sup> est, quant à lui, beaucoup plus complexe. Lors d'une visite de terrain au club de « Basket.-Marseille », j'ai proposé au président de

562 Le dossier de demande de subvention CUCS est apparu comme un dossier exemplaire sur le plan de la technicité inhérente à la méthodologie de projet.

travailler avec lui sur le remplissage d'une demande de subvention pour le CUCS. Je lui ai d'abord transmis un exemplaire en amont de notre réunion : « *J'ai regardé le dossier CUCS que tu m'as envoyé. C'est vraiment compliqué. (il sort de son sac l'exemple de dossier et l'ouvre devant moi). Nous, où est-ce qu'on doit se mettre ? Moi je sais pas trop. Y a la réussite éducative, la citoyenneté, la prévention de la délinquance, l'accès à la santé. C'est quoi la différence. [...] Dans ce qu'on fait y a tout ça. C'est des beaux termes et tout je comprends pourquoi y a pas de soucis mais tu peux pas séparer les choses au club. Je comprends pas bien le truc*<sup>563</sup> ». La participation des associations au CUCS se fait sur un dossier de quinze pages où de nombreuses informations sont à renseigner : partie 1-Présentation de l'association ; partie 2-Budget prévisionnel de l'association ; partie 3,1-Description de l'action ; 3,2-Budget prévisionnel de l'action et une annexe.

Les dirigeants doivent alors maîtriser à la fois un langage administratif d'une haute technicité et avoir une capacité de dissociation et de segmentation du projet associatif. En effet, les termes utilisés dans le CUCS s'appuient sur un langage administratif inhabituel pour les dirigeants bénévoles. Voici un extrait des questions proposées en annexe du budget prévisionnel de l'action : « *Quels critères avez-vous utilisé pour répartir les charges indirectes dans les diverses catégories proposées ?* » « *Quelles sont les contributions volontaires en nature affectées à la réalisation du projet ou de l'action subventionnée ?* ». Nous pourrions multiplier les exemples tant les documents sont paramétrés par une culture professionnelle administrative. Pour conclure cette idée, il est important de souligner que la méthodologie de projet est présente sous une forme très segmentée dans sa temporalité et dans ses phases. Plus précisément, au-delà d'une distinction entre le projet associatif et l'action financée, la méthodologie de projet propose une description de l'action sous forme d'une séparation des différents paramètres inhérents à la conduite du projet : contexte d'émergence de l'action à présenter sous forme d'une analyse des besoins, objectifs de l'action à détailler en objectifs généraux et opérationnels, contenu de l'action, public(s) ciblé(s) en distinguant l'âge, le sexe et le quartier ainsi que d'autres caractéristiques du public (sportifs, scolarisés, etc.), les moyens utilisés en distinguant les moyens humains des moyens financiers et matériels, la nature des relations partenariales, ainsi que les indicateurs quantitatifs et qualitatifs d'évaluation. On retrouve bien ici les différents ingrédients constitutifs d'une méthodologie de projet. Pour tous ces documents administratifs, la méthodologie de projet apparaît comme un référentiel pour le partenariat où le rapport à l'avenir donne une garantie collaborative aux institutions. Tout se passe comme si la capacité qu'ont les dirigeants à expliciter leurs projets à travers une méthodologie légitimée par les institutions, garantissait une sécurité quant à la valeur de l'association à s'impliquer sur des objectifs sociaux élargis.

---

563 Échanges informels, « Basket.-Marseille », 2ème année d'enquête

Comment les dirigeants perçoivent ces différents supports de collaboration ? Bien évidemment, en fonction de l'expérience associative et professionnelle de chacun, la maîtrise de la méthodologie de projet sera différente. Cependant, tous s'accordent à reconnaître que le remplissage des dossiers est une activité technique à part dans les activités quotidiennes des associations. C'est une charge de travail supplémentaire et spécifique, qui concerne certains statuts et fonctions dans l'association. Pour le président du club « Basket.-Marseille », la méthodologie de projet qui émerge des documents administratifs n'est pas intégrée au fonctionnement de l'association. Elle déstabilise les représentations qu'ont les dirigeants sur le projet du club quant à son utilité évidente : « *C'est vraiment... je sais pas quoi te dire mais... bon je comprends pas ce qu'ils veulent, pourtant je suis pas con mais c'est quoi l'action du club ? Nous, on fait du basket pas des actions ? C'est ça l'action c'est le basket. Vraiment là je comprends pas ce qu'ils veulent*<sup>564</sup> ». Pour ce club, le remplissage des documents administratifs crée également une confusion entre le temps du projet et l'histoire du club :

Q : « Alors tu as mis quoi dans la partie description de l'action du club ?

R : *J'ai repris les statuts du club et j'ai mis ça. Je sais plus exactement mais c'était du blabla du genre « développement du basket » et je sais plus trop quoi d'autres. J'ai fait un truc comme ça. Pareil, ils demandaient le nom de l'action. J'ai mis « Basket.-Marseille », je vais pas inventer un nom qui vient de... ».*

Échanges informels, Président, « Basket-Marseille », 2ème année d'enquête

La distinction entre le projet associatif, l'objet sportif et l'action qui doit être clairement identifiée et segmentée en différents paramètres, pose problème. Pour le président, ces différents éléments sont réunis dans une entité englobante que représente le « club de basket-ball » où l'action est le projet, où le projet est l'objet sportif, où l'objet sportif est conçu comme une évidence qu'il n'est pas nécessaire d'explicitier. Les difficultés rencontrées par les dirigeants du club « Basket.-Marseille » sont similaires aux difficultés du club de « Foot.-Calais ». Le registre langagier utilisé pour expliquer le projet induit un rapport abstrait à l'action associative : « *Pourquoi ils viennent pas nous voir plutôt que de nous faire chier avec toute la paperasse ? Qu'ils viennent et ils verront bien ce qu'on fait. C'est quoi notre projet ? Attends, ça fait combien d'années qu'on est là ? Ils nous connaissent pas où quoi ?* (un entraîneur intervient) *Tu sais même plus à la mairie c'est qui qui s'occupe de nous. Y a la vie associative, y a le sport, y a je sais pas qui. T'as besoin de changer une ampoule sur le stade, tu vas voir qui*<sup>565</sup> ». Cette remarque de la trésorière du club de « Foot.-Calais », permet de préciser que le lien institutionnel imposé par le fonctionnement administratif est

---

564 Échanges informels, Président, « Basket.-Marseille », 2ème année d'enquête

565 Échanges informels, Collectif, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

vécu comme un affaiblissement, voire un remplacement, des relations « humaines », des échanges interpersonnels. Un décalage se crée alors entre la culture relationnelle et orale qui porte le fonctionnement des clubs sportifs, et une culture de l'écrit et de l'abstraction des institutions. Je montrerai plus loin que les dirigeants des clubs « Athlé.-Montbé. », « Athlé.-Boulogne » et « Boxe-Besan. » n'éprouvent pas les mêmes difficultés pour identifier et présenter de manière segmentée les actions du projet associatif. Certains acteurs de ces clubs cherchent à instaurer des passerelles entre ces différentes cultures.

Quels que soient les processus d'adaptation des dirigeants face aux injonctions techniques des institutions, le phénomène de bureaucratisation des relations partenariales touche les clubs des quartiers populaires ou ceux qui veulent se développer sur un versant socio-sportif. Ce processus bureaucratique est révélateur d'une généralisation du concept de développement dans son sens économique<sup>566</sup>. Autrement dit, au-delà d'une recherche de lisibilité recherchée par les pouvoirs publics sur le contenu et l'organisation des projets associatifs, il est attendu des clubs qu'ils grandissent, qu'ils s'inscrivent dans le territoire en devenant des services associatifs générateurs de richesse économique et de plus-value sociale.

La bureaucratisation des liens institutionnels s'accompagne d'un second processus : la professionnalisation. En effet, tous les dirigeants interrogés sur les moyens nécessaires pour formaliser le projet associatif et pour répondre aux différentes attentes des institutions, évoquent la professionnalisation du club comme une solution, un passage obligé. Posséder au sein de l'association une personne ayant les compétences techniques administratives (écriture des dossiers, réalisation de budgets, etc.) apparaît comme une nécessité. Elle passe notamment par l'emploi qui aurait pour effet de limiter le travail des bénévoles sur cette dimension : « *C'est pour ça que j'ai pensé à prendre quelqu'un pour faire des papiers et des entraînements aussi. Mais bon, faut trouver aussi. Et puis ça coute des sous<sup>567</sup>* » ; « *C'est pas son rôle de départ. Au départ, on l'a pris pour qu'il fasse du partenariat, qu'il monte des dossiers pour le club parce que moi je peux pas tout faire. Je passe des dizaines d'heures tous les mois pour faire des dossiers. J'arrête pas. Ça me dérange pas si tu veux mais si y avait quelqu'un qui ferait ça tout le temps, ce serait quand même mieux<sup>568</sup>* ».

---

566 Le développement est l'action de faire croître, de progresser, de donner de l'ampleur au cours du temps.

567 Échanges informels, Secrétaire, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

568 Échanges informels, Président, « Athlé.-Montbé. », 2ème année d'enquête

Comme l'indiquait plus haut William GASPARINI, tous les clubs sportifs sont portés par différents buts. L'existence d'une organisation animée par des individus qui développent des activités quotidiennes ou irrégulières sont des signes de l'existence d'un contrat porté sur l'avenir entre les membres réunis. Ce contrat donne un sens et une vision pour le développement qui sont écrits dans les statuts mais dont les interprétations sont multiples et dépendent des intentions individuelles des acteurs présents. Cependant, les attentes institutionnelles sont aujourd'hui centralisées sur la capacité des clubs à expliciter leurs projets à travers une méthodologie reconnue comme légitime : « *On travaille pas trop avec le club « Boxe-Besan. » non... Ils font leurs petits trucs dans leur coin. Je pense que c'est pas mal mais y a pas vraiment de projet*<sup>569</sup> » ; « *Eux, y a pas besoin de leur demander leurs projets, c'est pas compliqué, y en a pas*<sup>570</sup> ». La méthodologie de projet est un référentiel qui participe à la reconnaissance institutionnelle du collectif organisé. Elle est une technique qui vient se greffer au fonctionnement associatif un rapport à l'écrit.

- *La production écrite des dirigeants : le cas du projet de club*

Le temps associatif, précédemment exposé, est principalement un temps collectif où les interactions verbales sont omniprésentes. La place accordée aux temps considérés comme nécessaires « *pour faire les papiers*<sup>571</sup> » est définie comme un temps réservé aux dirigeants. L'usage de l'écrit apparaît effectivement comme une distinction forte entre les dirigeants qui ont un devoir de produire certains documents et les autres catégories d'adhérents pour qui l'écrit a une place marginale : « *Lui, c'est un homme de dossier, c'est pas un homme de terrain. C'est pas lui qui fait les relations avec les athlètes. Il connaît pas les parents mais bon il sait faire tout l'administratif. C'était son boulot*<sup>572</sup> ». L'écriture occupe ainsi une place particulière dans l'activité productive des associations : c'est un travail qui doit rester discret et dont certains aspects ne concernent pas les partenaires. La production écrite dévoile en effet un fonctionnement, une manière de gérer les ressources du club, les documents constituant des preuves.

L'écriture est considérée comme un travail contraignant qui peut avoir différents sujets et différents supports. On retrouve par exemple, l'écriture des résultats sportifs après chaque compétition sous forme de documents fédéraux pré-remplis. Ici, l'écriture est visible de tous les

---

569 Entretien, Maire-adjoint, Besançon, 1ère année d'enquête

570 Entretien, Fonctionnaire territorial, Calais, 1ère année d'enquête

571 Échanges informels, Secrétaire, « Foot.-Calais », 2ème année d'enquête

572 Entretien avec un entraîneur de l'« Athlé.-Montbé » à propos du président du club, 1ère année d'enquête

adhérents pendant et après les rencontres et n'apparaît pas comme une contrainte lourde. Inversement, pour les cinq clubs, une multitude de temps d'écriture se fait soit au domicile des dirigeants, soit dans des bureaux à l'écart de l'espace de pratique ou de l'espace de convivialité. Il est question ici du suivi des finances, des déclarations administratives, de l'actualisation des supports de communication (affichage, site internet, etc.), etc. Pour les documents cités précédemment, des supports, des formulaires, des modèles existent et sont récupérés ou transmis par les dirigeants : « *Si tu veux pour les comptes, on a la fédé qui nous donne un fichier. On met les dépenses, les entrées d'argent. C'est super simple*<sup>573</sup> ». L'écriture est alors guidée par une trame. D'autres dirigeants vont se créer eux-mêmes leurs outils ou supports : « (Au sujet du listing des adhérents), *on a fait depuis longtemps un fichier Excel qu'on réutilise tous les ans*<sup>574</sup> ». Il convient de préciser enfin que le développement des échanges via les Nouvelles Technologies de l'Information et des Communication (NTIC) semble induire chez les dirigeants, un nouveau rapport à l'écrit qui mériterait une enquête plus approfondie. Il a été relevé durant les trois années d'enquête que l'usage de sites dédiés aux clubs, de blogs ou de simples adresses au nom de l'association est quotidien. Bien que les cinq clubs ne disposent pas tous d'un ordinateur, les dirigeants rédigent régulièrement des informations sur le club à travers ces différents supports.

Qu'en est-il alors de l'écriture des projets des clubs ? Il convient d'emblée de préciser que l'existence d'un document écrit réunissant la démarche globale du projet associatif n'est pas considérée par les dirigeants comme un élément incontournable pour prouver l'existence d'un projet ou d'une « utilité sociale ». Autrement dit, la présence d'un document rédigé unique présentant le projet de club n'est pas en soi le signe de sa définition, de sa présence. Pour le club « Foot.-Calais », le projet associatif n'a d'ailleurs pas pour vocation à être rédigé : « *Non, on n'a pas ça. Mais tu veux quoi exactement ? [...] Parce qu'on a des trucs sur des dossiers qu'on a déjà fait* (référence aux dossiers de subvention, à la participation à un appel à projets). *Mais on a rien où y a tout. [...] Si tu veux voir le projet du club c'est pas dans les dossiers que tu vois ce qu'on fait. T'as qu'à venir ici et voir comme ça se passe*<sup>575</sup> ».

Pour de nombreux dirigeants, ce qui se réfère au projet associatif écrit est localisé sur différents documents dont la somme ou la compilation pourrait être la forme la plus aboutie de formalisation. C'est à travers certains documents, qui ne sont pas explicitement identifiés comme le « projet du club » que les dirigeants reconnaissent la formalisation écrite du sens de l'action collective. Ils y retrouvent à la fois la raison sociale du club et une vision pour le développement du club. Pour le club « Basket.-Marseille », le projet écrit se confond avec le contenu des statuts de

---

573 Échanges informels, Secrétaire, «Basket.-Marseille », 3ème année d'enquête

574 Échanges informels, Secrétaire, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

575 Entretien, Président, « Foot.-Calais », 1ère année d'enquête

l'association qui fixe le sens du projet associatif. Un fichier informatique rempli d'annotations sur le travail à faire est aussi associé à l'écriture du projet associatif. Après plusieurs échanges sur ce sujet, le président n'a pas rédigé de document homogène reprenant les différents aspects de la projection du club dans l'avenir. Pour « Boxe-Besan. », le projet de club a été réécrit de nombreuses fois pendant près de dix ans où des variations ont été apportées sur la finalité philosophique et éducative, sur les moyens, sur les actions. En somme, le club de « Boxe-Besan. » a disposé d'un projet formalisé à l'écrit qui suivait la méthodologie de projet. L'expression écrite du projet associatif correspond ici à une phase d'expansion des activités, de multiplication des acteurs associatifs et institutionnels engagés pour sa réalisation. Lorsque les activités ont diminué, l'écriture du projet n'a plus été réactualisée. L'écriture laisse ici une trace de la période où a émergé le sens du projet associatif, reconnu par les dirigeants du moment.

Q : « Je t'en ai parlé au téléphone l'autre jour, est-ce que vous avez un projet de club écrit ? Un document que je pourrais lire pour bien comprendre ce que vous faites ? Par rapport aux jeunes du quartier qui viennent...

R : *Oui, je t'ai apporté ce qu'on a. Tu me le rends quand tu as fini parce que c'est mes derniers. (Il met sur la table des rapports d'activités reliés des années 1999, 2000 et 2001.) Je pense que tu verras ce qu'on a fait au club. J'ai pas plus récent parce qu'on a arrêté de faire tout ça. Ça coûtait cher et puis ... bon...*

Q : Et, est-ce qu'il y a le projet de club dedans ?

R : *Oui tu as tout ce qu'on a fait. Tu as les bilans des actions, tout ce qu'on a pu faire avec le hip hop, le basket, le foot. Y a les articles de presse aussi.*

Q : C'est gentil. Et par rapport au club d'aujourd'hui, est-ce qu'il y a un projet écrit ?

R : *C'est ce que tu as. C'est toujours pareil même si on fait moins d'actions maintenant mais c'est là que tu verras vraiment ce que c'est que « Boxe.-Besan » ».*

Entretien, Président, « Boxe-Besan. », 1ère année d'enquête

Si, pour ces trois clubs, il n'y a pas eu processus d'écriture pendant l'enquête, les deux clubs d'athlétisme méritent une attention particulière sur ce sujet. En effet, ce sont les deux situations où j'ai pu observer le processus d'écriture du projet associatif durant plusieurs mois. Il convient alors de présenter les logiques productives communes. Tout d'abord, l'écriture du projet est apparue comme un **acte solitaire, invisible qui s'inscrit sur un temps difficilement prévisible**. Comme évoqué précédemment, de nombreuses formes d'écriture se font en marge des activités de l'association. L'écriture du projet associatif répond au même principe. C'est d'abord un acte solitaire dont la charge revient soit à un membre du bureau reconnu comme légitime et compétent pour le faire, soit

à un salarié qui sera chargé du développement de l'association. Quelle que soit la personne qui rédige, le temps est apparu comme une variable inconnue. Pour l'« Athlé.-Montbé. », le président a engagé le travail seul sur plusieurs mois et dont les phases d'écritures se sont inscrites sur une temporalité « extra-associative », c'est-à-dire en dehors des tâches réservées au bon déroulement du cycle sportif :

*« J'ai écrit le projet pendant combien de temps ? Je sais pas, je dirais comme ça que ça a pris un an, peut-être plus. Mais bon, j'ai pas toujours été dessus (rires). [...] J'ai écrit ça quand j'ai pu, c'est pour ça que ça a pris de temps. Je me suis fait engueuler par ma femme parce que j'avais emmené mon ordi en vacances et je continuais à écrire. J'ai aussi écrit les week-ends, des fois le soir [...] J'ai fait ça tout seul oui parce que bon, les autres ont déjà tellement de choses à faire pour le club que.. bon...et puis je pense que c'est mon rôle de le faire aussi. J'ai donné ça aux membres du bureau à la fin pour qu'ils disent si ça va ou pas ».*

Entretien, Président, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

Pour l'« Athlé.-Boulogne », le salarié chargé de rédiger le projet a été régulièrement contrôlé sur l'avancée du travail par la présidente. L'écriture a duré environ six mois et le document a pris une dimension officielle lors d'une réunion de présentation au comité directeur du club :

*« J'avais tout en tête et j'ai dit à G. (salarié qui est parti du club au début de l'enquête) quand il était encore là d'écrire. Il savait le faire. Il avait le niveau. Ça a pris beaucoup plus de temps que ce que j'avais imaginé. C'est pas facile pour quelqu'un qui n'écrit pas souvent. Maintenant, je voulais pas le faire à sa place. C'est à lui de le faire sur son temps de travail. Après c'est lui aussi qui devait porter le projet, développer des actions et tout, donc je voulais qu'il soit dedans. C'est aussi un gros boulot. Quand il est parti y avait déjà pas mal de boulot de fait mais j'ai repris la suite. [...] Je l'ai beaucoup suivi sur ce travail, il m'envoyait ses versions, je lui faisais des remarques où je réécrivais. Mais c'est lui qui était chargé de le faire sur son temps de travail. [...] J'ai aussi merdé sur ça avec lui parce qu'il disait qu'il faisait de l'administratif, qu'il écrivait le projet mais en fait ça prenait du temps, tout son temps, pour un résultat qui n'est pas...Je l'ai laissé un peu seul, je pense. [...] Il a quand même présenté ça sur une réunion mais bon y a pas eu beaucoup de discussion finalement derrière »*

Entretien, Présidente, « Athlé.-Boulogne », 2ème année d'enquête

Les documents réalisés font environ trente pages où **l'exposition des éléments constitutifs de l'action associative envisagée s'appuie sur les principales étapes de la méthodologie de projet**. Le lien entre les clubs et différents acteurs institutionnels est clairement exposé, notamment sur les moyens nécessaires à la réalisation du projet. Le document de l'« Athlé.-Boulogne » se nomme « *Projet éducatif du club* » avec le sous-titre « *Vers une fonction sociale* ». Il se sépare en deux parties. La première est une présentation du club sous l'angle historique, géographique et des ressources humaines (nombre et fonctions des adhérents). La deuxième partie du document présente

la principale mission : « *Le développement et la promotion des activités sociales, culturelles et sportives* », les objectifs et sous-objectifs ainsi que les moyens pour y parvenir. Trois grands axes d'intervention ont été identifiés : (1) Promouvoir la pratique des activités physiques et sportives dans différentes organisations de la ville ; (2) Créer des événements et (3) Contribuer et favoriser l'animation sociale. Il est important de souligner qu'il n'y a pas de références aux activités traditionnelles du club dont la finalité est la formation sportive et les résultats compétitifs : « *J'ai rien mis là dessus si tu veux parce que c'est ce qu'on fait depuis l'origine. Y a rien de nouveau si je mets quelque chose là dessus. Moi je voulais un projet de club surtout sur un aspect social et humaniste. Le reste c'est ... comment... la routine tu vois. Les entraîneurs et les partenaires savent ce qu'on fait. Il suffit de voir les résultats et puis c'est tout. Y a rien d'innovant là*<sup>576</sup> ». On remarque ici la difficulté qu'ont les dirigeants à réunir sous une même vision prospective l'intégralité des activités associatives. Tout se passe comme si la production associative traditionnelle avait un avenir tracé *a priori*. Cette remarque est cependant à nuancer au regard du document produit par le club « Athlé.-Montbé. ». En effet, le projet écrit par le président place la finalité compétitive comme le seul sens qui puisse justifier les différentes décisions qui porteront le développement du club. La méthodologie de projet est aussi présente. Cependant, comme pour le club « Athlé.-Boulogne », deux grandes étapes ne figurent pas sur les rapports. Le diagnostic de départ et l'évaluation n'ont pas été abordés : « *Le diagnostic, je l'ai mis comme ça vite fait mais j'ai pas fait une partie rien que pour ça. Les gens nous connaissent. Je vois pas l'utilité*<sup>577</sup> ». Rien n'est prévu pour évaluer le projet. Seuls des éléments sur les niveaux sportifs donnent des repères sur la réussite ou l'échec du projet.

Pour conclure cette présentation des processus d'écriture du projet associatif, je souhaite exposer brièvement d'autres aspects.

- x **L'écriture des projets est un travail qui intervient lorsque les actions sont soit en place soit dans une phase avancée de préparation.** La phase d'écriture a été amorcée lorsque les dirigeants ont ressenti la nécessité de fixer le sens du développement, notamment après la prise d'initiatives de certains qui ont donné naissance à des discussions sur le développement du club. L'écriture n'est donc pas apparue comme une étape préliminaire à l'existence d'actions.

---

576 Échanges informels, Présidente, « Athlé.-Boulogne », 2ème année d'enquête

577 Échanges informels, Président, « Athlé.-Montbé. », 2ème année d'enquête

- x **Le format du document n'est pas défini a priori par un format officiel.** Les dirigeants se sont appuyés sur différents supports administratifs pour segmenter et rendre logiques les éléments à présenter. Le projet de l' « Athlé.-Montbé. » comporte une longue partie (environ la moitié du volume) sur les moyens nécessaires pour l'aboutissement d'un club de haut niveau. Y figurent : les formations, les évènements, la recherche de partenaires, la professionnalisation, etc. Inversement, pour le club « Athlé.-Boulogne », les principaux éléments formulés portent sur les objectifs et une présentation des grands axes donnant une perspective plus philosophique. Le choix des éléments à présenter dans le document dépend donc de l'objectif visé dans le projet (ici « développer un versant social » et « devenir un club de haut niveau ») et de l'utilisation attendue du document.
  
- x **Un questionnaire sur l'utilité et l'utilisation du document remplace les controverses sur le sens du développement du club.** Le passage par l'écrit est apparu comme nécessaire et utile pour les présidents et certains dirigeants interrogés sur cet aspect. Il fixe des normes de fonctionnement : « *Là t'as la vision du club. On doit tous être derrière ça normalement*<sup>578</sup> ». Pour d'autres, le temps passé à écrire doit se justifier par un gain qui doit être rapidement visible. C'est d'ailleurs une des raisons qui pousse les dirigeants à rentrer dans ce processus : « *Avec ça, on va pouvoir aller vendre notre projet aux partenaires. On arrive et on dit « tiens voilà ce qu'on veut faire. Vous nous suivez ? On a besoin de tant etc. » [...] On aura tout sur place : les objectifs, les moyens, etc. Tout est écrit maintenant. On va pouvoir être plus efficace pour remplir des dossiers*<sup>579</sup> ». Si l'écriture du projet peut intervenir après des échanges sur le développement du club, il n'en reste pas moins qu'une fois le projet rédigé, le dossier n'est pas ou peu discuté. Il n'a pas été, dans les deux clubs d'athlétisme, validé par les adhérents : « *Non, on a pas vraiment présenté ça aux adhérents. Y a que les dirigeants qui ont eu une copie. Faut quand même que ça reste confidentiel mais à la prochaine AG, on va en parler*<sup>580</sup> ».
  
- x Il convient de conclure en disant que **le document produit a une espérance de vie très courte.** En effet, pour les clubs « Athlé.-Boulogne », « Athlé.-Montbé. » et « Boxe-Besan. » (qui a eu différentes versions du projet associatif), les présentations écrites ont été réactualisées de nombreuses fois. Si les objectifs peuvent rester les mêmes, les modalités pour concrétiser les buts fixés peuvent varier très rapidement et rendre obsolète le dossier.

578 Échangés informels, Entraîneur, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

579 *Ibid.*

580 Échangés informels, Présidente, « Athlé.-Boulogne », 2ème année d'enquête

Les moyens imaginés à un instant « t » peuvent changer à « t+1 ». Des partenaires ou des acteurs peuvent intervenir pour perturber ce qui a été prévu : « *Je sais que le dossier de toute façon c'est qu'une première version. Il va falloir que je le refasse ... je sais pas peut-être tous les ans. [...] J'avais marqué qu'on ferait un événement sur le stade après Urban. Ben, on va faire autrement, on va voir parce qu'on n'a pas eu les financements. Le projet est plus bon*<sup>581</sup> ». Cette remarque d'un dirigeant bénévole met clairement en avant le processus de bureaucratisation des organisations sportives associatives qui impose une rationalisation du rapport à l'avenir et une production écrite grandissante.

- *L'innovation sociale au risque de la méthodologie de projet*

En somme, les dirigeants associatifs, bénévoles et salariés font face aujourd'hui à une généralisation des démarches d'anticipation de l'avenir. La méthodologie de projet est devenue un référentiel commun aux institutions politiques et socio-économiques qui permet aux organisations considérées comme un référentiel légitime pour se développer, se structurer de manière maîtrisée. La méthodologie de projet donne également à voir la capacité des clubs à formuler leur sens social à travers l'écrit. Derrière cette innovation technique et au delà des compétences et du capital social et culturel<sup>582</sup>, les dirigeants n'adoptent pas les mêmes postures. A partir des résultats de l'enquête exploratoire et de l'observation des processus de formalisation des projets associatifs pour les cinq clubs étudiés, je propose de dresser ici une classification des postures des dirigeants ayant en charge la rédaction du projet associatif à travers différents documents administratifs.

- × **L'expertise.** Les dirigeants ont ici la capacité à présenter leurs projets sous différents supports administratifs. Ils connaissent les critères de la segmentation du projet associatif et des actions. Ils maîtrisent les concepts (diagnostic, objectifs, évaluation, etc.) et ont la capacité à reformuler la présentation du club en fonction des attentes institutionnelles. Ils trouvent les mots justes pour évoquer le club, et ce quelle que soit l'actualité associative. Cette posture s'accompagne d'une connaissance actualisée des institutions socio-éducatives, économiques et des forces politiques où les dirigeants sont soit ré-actifs soit pré-actifs par rapport aux changements institutionnels. Dans mon échantillon, on retrouve dans cette catégorie, le président du « Boxe-Besan » et la présidente du club « Athlé.-Boulogne ».

---

581 Échanges informels, Président, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

582 Dans les cinq clubs étudiés, la maîtrise de la méthodologie de projet et de l'usage de l'écrit dans le fonctionnement associatif ne repose pas mécaniquement sur des individus ayant un fort capital culturel.

- x **La débrouillardise.** Les dirigeants découvrent un univers institutionnel et administratif où la formalisation de la démarche de développement du club à travers la méthodologie de projet interroge la culture associative, notamment sur le passage de l'amateurisme au professionnalisme. Ils ont des incertitudes quant à la présentation du projet associatif à travers le découpage imposé par les documents administratifs. Dans le cadre de mon échantillon, on retrouve dans cette catégorie le président du club « Athlé.-Montbé. » qui a initié la formalisation du projet du club. Très rapidement (en une année environ), il est passé de la débrouillardise à l'expertise.
  
- x **La solitude.** La débrouillardise peut également se transformer en solitude. Cette dernière correspond à l'isolement que peuvent ressentir certains dirigeants face à la complexité des institutions qui participent de près ou de loin au développement du sport. Des dirigeants ayant expérimenté le remplissage de dossiers de subvention par exemple, peuvent percevoir leurs difficultés à se repérer et à évoluer dans l'univers administratif. Ils ont des difficultés à exprimer leurs projets selon la segmentation proposée. Dans le cadre de mon échantillon, on retrouve dans cette catégorie le président du club « Basket.-Marseille » ainsi que de nombreux dirigeants rencontrés durant l'enquête exploratoire qui, après avoir engagé quelques démarches pour récupérer des dossiers, n'ont pas « réussi » à présenter le projet.
  
- x **La résistance.** Dans cette catégorie, les dirigeants appréhendent les contraintes administratives inhérentes à la présentation du projet du club sous un format écrit, comme une imposition qui contraint le développement des activités associatives. Ils ne souhaitent pas respecter les contraintes administratives considérées comme superflues et envisage une auto-organisation, une indépendance institutionnelle et financière pour faire face à la bureaucratisation. Dans le cadre de mon échantillon, on retrouve dans cette catégorie les différents dirigeants du club « Foot.-Calais. » ainsi que de nombreux dirigeants rencontrés durant l'enquête exploratoire qui revendiquent une expression et une créativité associative portée par l'amateurisme.

Ces différentes postures face à la méthodologie de projet induisent des démarches différenciées dans la recherche d'une reconnaissance de l'utilité sociale du collectif sur son territoire. La recherche de solutions pour le développement du club et notamment pour les actions destinées à répondre aux difficultés sociales rencontrées dans le club ou sur le territoire ne s'appuiera donc pas mécaniquement sur la méthodologie de projet, entendue comme une

présentation segmentée de l'action associative. Pour certains (posture d'expert), l'innovation sociale passe par la maîtrise des démarches administratives et nécessite un rapport à l'écrit pour justifier l'action associative. Ici, les dispositifs socio-sportifs légitiment et viennent financer l'innovation sociale. Pour d'autres (posture de résistant), l'innovation sociale est une rupture avec les codes institutionnels considérés comme incompatibles avec la manière d'envisager les réponses aux préoccupations sociales rencontrées. Ici, l'innovation sociale se fait en dehors des relations interinstitutionnelles où la formalisation des dossiers est rejetée. D'autres encore (posture de débrouillard) expérimentent leur participation aux dispositifs dans le but de chercher une légitimité et des ressources supplémentaires. Ces expérimentations peuvent alors rendre les dirigeants experts de la présentation du projet du club sous un format écrit lorsque les démarches aboutissent, ou au contraire, elles peuvent créer des déceptions et une distanciation voire un épuisement dans les processus d'engagement des individus. En somme, la méthodologie de projet est une procédure écrite qui vient se greffer au fonctionnement des clubs sportifs lorsque ces derniers sont en recherche de ressources et de légitimité dans leurs actions socio-sportives.

#### 4. Conclusion.

Le temps associatif est un temps de loisir complexe où se tresse le temps cyclique, celui du championnat annuel ; le temps continu de l'engagement individuel et le temps hélicoïdal du développement de la structure associative. La résultante de ce croisement intervient dans la dynamique d'innovation sociale où cette dernière doit s'insérer, trouver un ancrage temporel dans le fonctionnement associatif. Le temps du sport associatif « incarne le temps actuel : une succession redondante d'évènements, un flux ininterrompu d'informations. Non plus simple espace de temps au sein de notre durée quotidienne, non plus simple activité séparée, mais plutôt fidèle reflet de cette durée : chaque performance crée une information neuve, chaque rencontre sportive, chaque geste de champion fait événement. [...] Le sport, avec ses performances constantes, son calendrier toujours plus dense, ses jeux toujours plus diversifiés, sert la machine informative dont est issue la trame de notre temporalité<sup>583</sup> ». La dynamique d'innovation sociale doit s'insérer dans un temps associatif saturé d'informations, rempli de nouveautés, de performances et de références. Dans ce contexte, l'objet associatif qui sous-tend l'activité du collectif apparaît comme une évidence qu'il n'est pas nécessaire de reformuler. Son sens est donné par sa capacité à générer une actualité pour les individus.

Cependant, l'évidence éducative et sociale du sport associatif est remise en question par l'émergence et la généralisation d'une innovation technique qui se propage d'institutions en institutions : la méthodologie de projet. Cette dernière prédétermine un rapport rationnel à l'avenir à travers la segmentation et la justification d'une démarche qui permet à l'association de tendre vers sa raison sociale. Les dirigeants, qu'ils soient bénévoles ou salariés, se retrouvent alors confrontés à un exercice d'écriture du sens collectif où l'appellation identitaire (le nom et le concept) fait à la fois émerger un débat sur le sens social et sur l'inscription territoriale du collectif mais aussi permet aux acteurs associatifs de faire un consensus acceptable sur le développement du club. En fonction des clubs sportifs, la greffe de la méthodologie de projet se fera différemment. Certains dirigeants vont devenir des experts, d'autres vont se débrouiller, d'autres encore vont être dans une incompréhension face aux attentes institutionnelles et d'autres enfin vont rejeter la greffe pour préserver et entretenir leurs capacités d'auto-organisation du club.

En somme, la dynamique d'innovation sociale n'est pas étrangère aux objets associatifs. Au contraire ! Elle est façonnée par leurs intentions originelles mais aussi par la capacité des dirigeants associatifs à reformuler, à expliciter leurs projets selon les codes de la communication inter-institutionnelle.

---

583 Georges VIGARELLO, « Le temps du sport », in Alain CORBIN (dir.), *L'avènement des loisirs. 1850-1960*, Paris, Champs Flammarion, 1995. p. 218-219.

## CHAPITRE 8. L'ENGAGEMENT DES ACTEURS ASSOCIATIFS COMME MOTEUR DE LA DYNAMIQUE D'INNOVATION SOCIALE

J'ai présenté dans le chapitre précédent la dimension anthropologique du projet et les difficultés de sa formalisation (ou plutôt de sa reformulation) dans le cadre du sport associatif. Ce projet est soumis à l'appréciation des individus qui vont l'interpréter en fonction de leur place et rôle du moment dans l'organisation collective, mais aussi en fonction de leurs aspirations et de leur trajectoire personnelle au sein et en dehors de l'association. Dès lors, comment identifier et caractériser les acteurs associatifs<sup>584</sup> de l'innovation sociale ? Selon les analyses sociologiques présentées dans le chapitre trois, les innovateurs sont des individus qui sont en conflit avec l'ordre établi, avec le système de normes. Ces acteurs d'exception, ces « entrepreneurs », selon Joseph SCHUMPETER<sup>585</sup>, sont les personnages clés de la dynamique innovante. Considérés comme marginaux, déviants, voire dissidents, ils prennent des risques pour modifier les usages et les normes établies. En somme, les acteurs de l'innovation sont en mesure d'initier une perturbation dans l'organisation, de proposer une part de rupture avec le passé et les traditions pour instaurer de nouvelles règles et normes. Pour cela, ils doivent surmonter trois types de résistances<sup>586</sup> : (1) les résistances objectives (difficulté à expliquer ses intentions selon une approche gestionnaire) ; (2) les résistances subjectives (obligation d'imagination sans avoir vécu de situation similaire) ; (3) les contraintes sociales (lutte avec des individus opposés aux intentions). Pour faire face à ces contraintes, « *les acteurs de l'innovation savent composer avec les institutions établies*<sup>587</sup> ». Ils savent établir des alliances, s'informer, anticiper, être stratégiques.

On pourrait alors croire que l'innovation sociale est uniquement l'affaire des dirigeants associatifs qui, par leur présence et leur implication et par une succession de décisions, vont orienter et rendre opérationnelles les actions du club. Cette explication est très courante dans les champs scientifique, politique et médiatique. Si l'engagement des dirigeants, notamment bénévoles, est effectivement une donnée centrale pour la dynamique d'innovation sociale, la place et le rôle de l'ensemble des acteurs concernés y sont tout aussi importants<sup>588</sup>. Il convient alors d'envisager la dynamique d'acteurs la plus élargie possible pour comprendre la manière dont peuvent émerger les actions innovantes. En effet, l'innovation est une activité portée par un réseau d'acteurs en

---

584 Les acteurs associatifs participant à la dynamique d'innovation sociale sont les individus qui sont associés de près ou de loin à l'élaboration et à la mise en œuvre des actions de développement du club.

585 Joseph SCHUMPETER, 1912, *op. cit.*

586 Norbert ALTER, 2000, *op. cit.*

587 *Ibid.*, p. 19.

588 Madeleine AKRICH, Michel CALLON, Bruno LATOUR, *op. cit.*

interactions et non pas par une seule personne qui serait la figure de l'innovation. L'observation de ces interactions à un instant « t » permet d'identifier un état, toujours provisoire, du rapport de force entre les tenants de l'organisation et ceux de l'innovation<sup>589</sup>. Bien évidemment, la fracture entre les deux camps n'apparaît que très rarement de manière aussi nette dans l'espace associatif. Elle se traduit davantage par des alliances, par la création d'espaces d'investissement, par une mobilité des acteurs dans l'organisation mais aussi par des tensions, des reproches, des logiques de régulation voire d'exclusion.

Je souhaite ici faire état de mon observation sur ce rapport de force dans les clubs étudiés. Ma position de jeune chercheur ayant un ancrage institutionnel, a fortement orienté les interactions que j'ai pu instaurer avec les individus. Pour ne pas fragiliser ma relation avec les principaux interlocuteurs du club, j'ai privilégié les contacts transmis par ces derniers. On m'a orienté vers les acteurs ne pouvant nuire aux intérêts individuels et collectifs et ceux ayant une image positive au club. Je n'ai donc pu avoir accès à tous les adhérents ou proches des adhérents qui jouent un rôle de près ou de loin dans la dynamique d'innovation sociale. Cependant, les entretiens et les multiples échanges informels m'ont permis de repérer pour chaque club, les principaux acteurs « *qui comptent*<sup>590</sup> » positivement ou négativement pour le développement du club : « *Prêter attention aux places parallèlement ou successivement assignées par les acteurs à l'observateur éclaire donc sur le visage qu'ils se sont efforcés de lui montrer, en même temps que cela fait ressortir les positions et les stratégies des différents enquêtés dans l'espace social étudié*<sup>591</sup> ». C'est cette position d'observateur sous surveillance, ayant pour sujet d'identification en interne, l'avenir, le développement, les actions du club, etc. qui m'a permis d'identifier les acteurs de l'innovation sociale.

Pour faire état de ce jeu relationnel, je présenterai dans un premier temps, un système de références qui a souvent été cité par les dirigeants : *l'esprit du club*. Ce dernier se présente comme un cadre normatif qui donne à la fois au club une identité collective mais aussi une ligne de démarcation entre les tenants d'une mémoire, d'une organisation héritée et ceux qui souhaitent développer de nouvelles actions. Je proposerai ensuite une classification des principales catégories d'acteurs associatifs qui participent de près ou de loin à la dynamique d'innovation sociale. Il s'agira notamment des rôles et des places dans la dynamique d'innovation. Ensuite, j'exposerai les mobilités internes rencontrées durant l'observation de la dynamique d'innovation sociale. Je finirai ce chapitre par l'analyse des jeux d'acteurs des *porte-parole* de l'association, notamment à partir d'une analyse comparative de deux trajectoires individuelles.

---

589 Norbert ALTER, 1993, *op. cit.*

590 Entretien, Président, « Basket.-Marseille », 2ème année d'enquête

591 Anne-Marie ARBORIO, Pierre FOURNIER, *op. cit.*, p. 83.

## 1. L'esprit du club : un esprit de l'engagement

Le club sportif n'est pas un espace où tout est possible pour les acteurs. C'est une entité qui a ses règles formelles et informelles, qui viennent contraindre toute tentative d'innovation. Si cette affirmation est quelque peu triviale, elle permet cependant d'envisager le cadre d'engagement des acteurs également comme un univers symbolique qui pèse sur la dynamique d'innovation sociale. Durant l'enquête de terrain, de nombreux entretiens ou échanges informels ont permis d'identifier l'univers symbolique porté par de nombreux dirigeants : *l'esprit du club*.

- *Qu'est-ce que l'esprit du club ?*

*L'esprit du club* est tout d'abord un concept de sens commun. En effet, j'ai identifié *l'esprit du club* en premier lieu lors de mes immersions dans le club « Basket.-Marseille ». L'évocation répétée de cette dimension du club a attiré ma curiosité : quel est son poids sur la dynamique d'innovation sociale ? Le président et la secrétaire ont évoqué *l'esprit du club* pour justifier les comportements des joueurs sur le terrain. Au lendemain d'un match d'une équipe « jeune », le président euphorique m'interpelle pour me dire : « *Tu as raté un sacré match hier avec les jeunes. [...] Ils se battaient sur tous les ballons, ils ont rien lâché. Bon on a perdu mais c'est pas grave. J'ai retrouvé de bonnes sensations. C'est ça l'esprit « Basket.-Marseille ». Ils ont mouillé le maillot, ils ont défendu les couleurs du club. C'est ça que je veux retrouver*<sup>592</sup> ». Ils ont également fait référence à *l'esprit du club* lors d'échanges où nous évoquions les comportements des entraîneurs, notamment sur la rétribution financière : « *B. il est parti parce qu'on lui proposait de l'argent. Ça c'est pas l'esprit « Basket.-Marseille*<sup>593</sup> ». *L'esprit du club* a donc été évoqué pour montrer la nécessité de revenir à une cohésion interne, à un respect de l'histoire associative et des principes de l'amateurisme, à une forme d'engagement assidu des individus :

---

592 Échanges informels, Président, « Basket.-Marseille », 3ème année d'enquête

593 Entretien, Secrétaire, « Basket.-Marseille », 3ème année d'enquête

**« L'esprit « Basket.-Marseille » : fidélité et style de jeu »**

Après un entraînement, le président et deux joueurs (18 ans et 30 ans) me proposent d'aller manger avec eux au « MacDo. » des quartiers nord, rituel répété chaque semaine pendant la saison sportive. Après avoir parlé de la saleté du restaurant, des matchs du week-end dernier, après avoir fait état de rumeurs sur les joueurs et entraîneurs des clubs de basketball du championnat, je profite de cette opportunité d'échange collectif, pour évoquer l'esprit du « Basket.-Marseille ».

Q : « J'aimerais que vous me parliez de l'esprit « Basket.-Marseille ». J'en entends parler depuis pas mal de temps mais je n'arrive pas à savoir ce que c'est. (je pose sur la table mon dictaphone en leur expliquant que ce sera utile pour ma thèse). Même le fondateur, monsieur F., m'a parlé de l'esprit du club.

Président : *Je suis pas sûr que ce soit le même esprit dont on parle. Je suis pas sûr qu'on arrive à le décrire. L'esprit c'est la camaraderie avant tout je pense. C'est de se faire plaisir avec des potes, la famille quoi.*

Joueur (18 ans) : *Moi je suis de « Basket.-Marseille » depuis tout petit, j'aurais pu jouer ailleurs. Quand tu vois que B. il arrive et qu'en deux ans, il monte la tête à tout le monde et qu'il fait partir des gens! Moi je suis là depuis poussin et tu vois je me vois pas partir autre part. T'es attaché quoi. Moi je voulais partir à un moment donné mais c'est pas possible, tu es trop bien là, c'est là que tu as grandi. Je peux pas. Je pourrais déménager à l'autre bout de Marseille, je reviendrais quand même jouer au club.*

Joueur (30 ans) : *L'esprit « Basket.-Marseille », tu vois, c'est ce que t'as vécu, c'est ton club, c'est ce que ça représente pour toi. [...] C'est ce que je vis depuis tout petit, c'est une partie de notre jeunesse, c'est une partie de notre avenir aussi. C'est des gens que je côtoie depuis tout petit. J'ai envie de leur dire aux autres « mais pourquoi tu nous quittes? » parce que ça a des retentissements aussi.*

[...]

Joueur (30 ans) : *Tu as de grands styles de jeu partout. C'est assez simple en fait, tu joues la contre attaque. Les formateurs forment des joueurs qui seront eux même des entraîneurs. Tu vois le « Basket.-Marseille », c'est ça.*

Président : *Mais le problème à « Basket.-Marseille », c'est qu'on est un peu trop fermé par rapport à l'extérieur. Ça se voit en contre attaque notamment! On fait vraiment comme tout le monde, tu remontes la balle sur les côtés du terrain. Après au sein du club, on a peut-être tous quasiment la même façon de jouer. La semaine dernière j'ai pourri S. à l'entraînement parce qu'il m'a parlé des décalages dans l'action de jeu. Tu arrives d'un côté et tu décales de l'autre côté. C'est pourri, c'est un truc à la « Basket.-Marseille ». Tout le monde l'a fait, ça ne se pratiquera plus c'est clair. Si ça doit se faire c'est parce qu'il y a certaines conditions pour le faire. Aujourd'hui, moi je dis « je ne veux pas voir ça sur mes terrains ». Donc tu vois les plus anciens, ils ne comprennent pas forcément. S. qui est revenu au club, il ne comprend pas, il reste sur l'ancien « Basket.-Marseille ». On fait ça par tradition mais on sait plus pourquoi on joue. On sait pas mais on le fait ».*

Dans les autres associations, *l'esprit du club* a été plus rarement évoqué. Pour le club « Foot.-Calais », *l'esprit du club* a été cité exclusivement pour se distinguer des autres clubs de football du quartier et de la ville : « *On est le « Foot.-Calais » et c'est pas pareil que le C. Eux c'est le fric, c'est « vas-y donne moi tes joueurs », mais en retour ben t'as rien. C'est pas l'esprit du club ça*<sup>594</sup> ». Cette posture a également été relevée pour le club « Boxe-Besan. ». Pour le club « Athlé.-Boulogne », l'esprit de la discipline s'est substitué à l'esprit du club : « *Le club c'est l'athlé. C'est les valeurs de l'athlé. Surtout, c'est le dépassement, la compétition, l'engagement pour le club. C'est ça l'esprit du club*<sup>595</sup> ». Les dirigeants de « Athlé.-Montbé. » ont fait référence à *l'esprit du club* pour évoquer les liens entre l'association et l'entreprise automobile mais aussi pour évoquer les attitudes des parents, des jeunes et des entraîneurs envers le club.

Dès lors, pour les acteurs associatifs, *l'esprit du club* est donc un référentiel<sup>596</sup> composé :

- x de marqueurs historiques (épisodes, évènements, personnalités d'exception, etc.)
- x de marqueurs identitaires (logo, couleurs, vêtements, chanson, langage, etc.)
- x de marqueurs territoriaux (gymnase, quartier, etc.)
- x de valeurs (solidarité, fair-play, convivialité, etc.)
- x des modalités de pratique (compétition, loisir, détente, etc.)

- *Une approche fonctionnaliste de l'esprit du club*

Pour compléter l'identification de *l'esprit du club*, je propose de présenter ses principales fonctions normatives dans la dynamique d'innovation sociale.

- x *Une fonction mémorielle*

*L'esprit du club* façonne une mémoire associative composée de résultats sportifs, d'épisodes, de personnalités qui ont marqué le collectif. Il est aussi constitué de souvenirs d'actions dans le quartier et de partenariats avec des acteurs associatifs et institutionnels qui donnent un point de comparaison et une ressource dans l'émergence de solutions nouvelles : « *On a déjà fait une action avec la maison de quartier y a longtemps. Je sais pas y a peut-être 10 ans, peut-être moins. C'était vraiment pas bon. Les animateurs faisaient rien du tout et les gamins étaient intenable. Les gamins*

594 Échanges informels, Président, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

595 Entretien, Entraîneur, « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

596 Voir Jean-Paul CALLEDE, *op. cit.*, 1987 et Clément PREVITALI, *Le sport à la campagne. Les connectivités sportives associatives dans la recomposition de la société rurale en Franche-Comté*, Thèse de doctorat de sociologie, Université de Franche-Comté, 2011.

*on les tient, si ils veulent pas faire ben c'est pour eux mais au moins on essaie. Tu me demandais l'autre jour ce que c'était l'esprit du club, ben c'est ça. On veut que les gamins ils deviennent des athlètes, à leurs niveaux [...] Moi j'y étais pas, j'étais pas au club mais on s'en souvient (du partenariat avec la maison de quartier). C'est pour ça que ton idée de travailler avec eux... je sais pas, faut voir. Faut voir dans quel état d'esprit ça peut se faire cette année. Si ils se bougent moi je dis pourquoi pas mais...<sup>597</sup> ». Cette fonction mémorielle constitue donc un réservoir d'expérimentations passées, et, plus précisément, un réservoir de résultats d'expérimentations qui alimentent la recherche de solutions pour le développement actuel des clubs. Elle permet à l'association de réaliser une filiation entre le passé, le présent et le futur projeté.*

#### x Une fonction identitaire et distinctive

*L'esprit du club est constitué de marqueurs identitaires permettant à chaque adhérent de se reconnaître dans le collectif. Ces marqueurs sont « constitués de l'ensemble des éléments et des traits objectifs par lesquels celui-ci se distingue et manifeste son originalité : blason, couleurs, modes d'affiliation fédérale, traits linguistiques et autres (disposer d'un club de supporters, d'un groupe de musiciens, etc)... Rien ne dit cependant que les marqueurs matériels et les plus évidents (blason, couleurs, sigle...) aient la même signification – symbolique – pour chacun des acteurs qui les arborent<sup>598</sup> ». Ces différents signes permettent aussi de créer une frontière symbolique entre le club et d'autres groupes, notamment les autres associations sportives de la ville et du quartier. L'esprit du club apparaît alors comme un ensemble de caractéristiques propres à l'association qui se démarquent des caractéristiques propres des autres organisations. Cette dimension est fondamentale pour comprendre le poids de l'esprit du club dans la dynamique d'innovation sociale. Comme le projet associatif avec qui il peut se confondre pour les acteurs, l'esprit du club intervient comme un élément distinctif dans la dynamique partenariale : « Est-ce que c'est bien dans l'esprit de ce qu'on veut en faire avec l'école ou avec les maisons de quartier ? Est-ce que c'est bien dans l'esprit du club que d'aller faire des animations je sais pas où ? Je suis pas sûr du tout. Est-ce que c'est pas à eux de le faire plus qu'à nous ?<sup>599</sup> ».*

---

597 Entretien, Entraîneur, « Athlé.-Montbé. », 1ère année d'enquête

598 Jean-Paul CALLEDE, *La sociologie française et la pratique sportive (1875-2000). Essai sur le sport. Forme et raison de l'échange sportif dans les sociétés modernes*, op.cit., p.451.

599 Entretien, Entraîneur, « Athlé.-Montbé. », 1ère année d'enquête

### x Fonction régulatrice des comportements et du climat social

La troisième fonction de *l'esprit du club* est celle qui concerne l'effet des normes de fonctionnement, des règlements, des chartes de bonne conduite, etc. sur le comportement des individus dans le quotidien de la vie associative. En effet, *l'esprit du club* crée des attentes sur la manière d'être dans l'espace associatif : être combatif pour le club « Basket.-Marseille » et « Foot.-Calais » ; être assidu pour l' « Athlé.-Montbé. » et pour l' « Athlé.-Boulogne » ; être chaleureux pour le club « Boxe-Besan. », etc. Ces attentes sont fortement présentes pendant le temps des pratiques sportives (entraînements et compétitions) et sont différentes pendant les temps extra-sportifs, notamment les temps de sociabilité :

*« Sur le terrain, les gars faut qu'ils se donnent. Je veux les voir se battre sur chaque ballon. On est pas là pour se tourner les pouces. [...] Je veux qu'ils (les joueurs seniors) viennent filer un coup de main au club de temps en temps, comme ils peuvent. Je sais bien qu'y en a qui bossent de nuit mais de temps en temps voilà. C'est le club ça. Sinon, ils font autre chose ».*

Échanges informels, Président, « Foot-Calais », 3ème année d'enquête

*L'esprit du club* a donc une fonction culturelle de régulation des attitudes et des corps dans l'enceinte associative : « *Les héritages culturels infusent radicalement toute morphologie, toute proprioception, toute incorporation. Les normes et les codes corporels sont légion (dans les clubs). Ils sont intériorisés, mais aussi retravaillés, voire réinventés, en permanence. [...] Le contexte autant que l'expérience vécue transforment radicalement ce que le pratiquant ou la pratiquante se remémore, ce que les pairs gardent en mémoire ou non [...]»<sup>600</sup>*. La fonction régulatrice dans les clubs sportifs implantés dans les quartiers populaires est effective, notamment pour éviter les débordements, des violences qui peuvent émerger dans certains clubs de quartier. Dans la dynamique d'innovation sociale, *l'esprit du club* vient enfin réguler les comportements, les jeux d'acteurs des individus en quête de changement pour le club ou pour le quartier.

---

<sup>600</sup> Stéphane HEAS, Luc ROBENE, « Introduction. Des corps sportifs minoritaires, outsiders... », in Coll., *CORPS*, Revue interdisciplinaire, n°2, dossier « Corps sportif », mars 2007, p. 11.

- L'enjeu de la transmission de l'esprit du club dans la dynamique d'innovation sociale

Pour le renouvellement des projets et l'émergence de nouvelles actions, *l'esprit du club* s'interpose donc comme un référentiel normatif contraignant l'initiative en lui donnant une filiation avec le passé associatif. On pourrait alors croire que plus l'association a une histoire ancienne, plus *l'esprit du club* dressera des normes qui auront un « poids » déterminant sur la dynamique d'innovation sociale. Cette hypothèse est quelque peu schématique, voire caricaturale.

Effectivement, au cœur de la filiation entre le passé, le présent et le futur associatif, un mécanisme de transmission de *l'esprit du club* permet à la fois de conserver, de provoquer des variations et des « régénérations » d'une identité collective. Au delà des pratiques managériales de distinction des rôles et des places dans la mise en œuvre d'actions, les dirigeants ont parfois évoqué, lors d'entretiens ou d'échanges informels (notamment dans un cadre privé), leurs souhaits de voir se renouveler les équipes dirigeantes et de voir se perdurer un état d'esprit associatif, une manière d'aborder l'engagement individuel dans le collectif.

En effet, *l'esprit du club* se doit de circuler et d'être approprié par les différentes générations présentes dans l'espace associatif pour continuer à exister. Cette transmission passe par le contrôle, le repérage de la réussite de la transmission, par une observation des comportements d'une génération sur une autre. La transmission de *l'esprit du club* n'est jamais une transmission parfaite.

Tableau n°11

Observation « Boxe-Besan. » - Décembre – 2ème année d'enquête.

**« Un incident révélateur des difficultés de transmission de l'esprit « Boxe-Besan. » »**

Je me rends à la salle de boxe, un vendredi soir, vers 20 heures pour observer une nouvelle séance. Cette dernière a commencé depuis quelques minutes. Le président-fondateur de l'omnisport et le président de la section boxe française ne sont pas là pour des raisons personnelles et professionnelles. Un entraîneur « T. » (voir profil plus bas) gère la séance seul. Il y a 20 pratiquants et quelques jeunes du quartier habitués à fréquenter la salle, venus en spectateurs.

Vers 20 heures 30, deux jeunes rentrent dans la salle. L'un d'eux a une bouteille de whisky à la main. Ils sont inconnus des spectateurs avec qui j'échange. Ils investissent progressivement l'espace musculation pour rentrer ensuite dans l'espace de pratique. L'entraîneur leur demande poliment de se mettre sur le côté pour ne pas gêner le déroulement de la séance. Ils s'exécutent mais m'interpellent pour me demander mon téléphone, puis celui des autres spectateurs. La séance s'arrête et l'entraîneur me demande *tu peux appeler B. (le fondateur) pour lui dire de venir vite. Dis lui que c'est urgent* ». Je prends discrètement mon téléphone et vais dehors pour appeler B. Il est chez lui et me dit qu'il arrive au plus vite.

Une agitation est perceptible. Les jeunes vont dans le couloir et les vestiaires, circulent dans la salle. Une jeune fille refuse de donner son portable et un des jeunes lui donne un coup au visage. L'entraîneur lance ses gants par terre et les interpelle verbalement : « *Putain, vous faites chier les gars. C'est quoi ça taper une fille ? C'est n'importe quoi. Si tu veux boxer, tu viens au début du cours, tu mets les gants et tu boxes. La prochaine fois, c'est clair je ferme la salle à 20h* ». Il dit tout fort « *bon tous ceux qui n'ont pas de licence dehors* ». Un des deux jeunes est sur le ring et dira « *moi je boxe* ». « *Toi non t'as pas ta licence, tu poses les gants et tu dégages!* ».

Le fondateur arrive tranquillement quelques minutes après. Comme pour banaliser la situation, il serre la main des jeunes, part avec eux dans le couloir, ferme la porte derrière lui. Ils reviennent quelques minutes après et l'entraîneur dit : « *Putain, c'est pas vrai qu'il revient. Moi je l'aurais pas laissé revenir* ». Après des excuses à la jeune fille, les jeunes partent définitivement de la salle.

Le fondateur se met à côté de moi pour me parler cet épisode et de son rôle : « *Je suis toujours prêt à venir à la salle, à n'importe quel moment. T. c'est un technicien mais c'est pas facile pour lui de gérer l'environnement. Je vais essayer de revenir un peu plus les mercredis soirs* ». Il me dit que la réaction de T. ce n'est pas le club « *Boxe-Besan.* » et qu'il est obligé d'être là pour faire respecter le projet du club : « *ça fait 25 ans que je suis là dans le quartier. Les jeunes comme ça je les connais forcément de par quelqu'un. Le jeune là il me connaît parce que je suis connu ici mais moi je connais aussi un copain, un frère ou un cousin forcément. C'est comme ça qu'il faut les pratiquer les jeunes. [...] Il veut fermer la salle. Moi je ferme pas la salle, c'est clair* ».

A la fin de la séance, un petit groupe reste pour évoquer l'incident. Le fondateur décrit la manière de fonctionner des jeunes en bande, que le club doit les accueillir et que c'est le projet, l'esprit et les valeurs de l'association : « *Je connais une salle de boxe qui a brûlé parce les mecs la fermait tout le temps. Ils ont voulu se couper du quartier et voilà le résultat. On n'est pas comme eux* ». L'entraîneur montre son refus d'envisager cette solution : « *Putain, on dirait qu'ils font exprès pour qu'on soit raciste sans déconner. Moi j'ai vécu 20 ans dans le quartier, j'ai jamais tapé une gonzesse. Avec mes potes à l'époque, y en a un qui aurait fait ça on lui aurait cassé la gueule. Franchement, c'est n'importe quoi. Tu viens après le boulot pour te faire plaisir et les mecs y viennent foutre le bordel. Putain, il a 14 ans, il traîne avec une bouteille à la main dans le quartier comme ça le soir. [...] Quand c'est moi qui entraîne c'est clair que y a personne d'autre qui rentre dans la salle. C'est fini* ». La discussion s'arrête par une poignée de main et par la fermeture de la salle.

Cette expérience montre la difficulté du fondateur de maintenir le sens philosophique et éducatif du projet associatif en permettant à des jeunes ayant été socialisés au club de devenir entraîneurs ou dirigeants. Elle est d'autant plus problématique que l'entraîneur « T. » incarne la réussite de ce même projet. En effet, après avoir été « jeune du quartier » en perte de repères, il est venu pendant son adolescence pour pratiquer à la salle de boxe et a créé des liens avec les dirigeants et avec d'autres pratiquants n'habitant pas le quartier. Il a ensuite repris le chemin de l'école, a décroché un diplôme professionnel pour ensuite créer une entreprise qui aujourd'hui compte plus de dix salariés dans deux villes différentes. Cette trajectoire est considérée par le président comme « *un exemple. Si tu veux, c'était un jeune que j'ai connu quand il faisait un peu le con dans le*

quartier. [...] *Quand tu vois ce qu'il est devenu, c'est incroyable. Il a une piscine chez lui, il a quatre gamins. Ses gamins travaillent avec lui à l'entreprise. Et puis il revient au club pour pratiquer et pour entraîner aussi. C'est super. C'est un peu ça qu'on aimerait pour tous les jeunes qu'on accueille ici*<sup>601</sup> ». Dans cet exemple, la mobilité interne d'un acteur ayant été socialisé au club a permis la transmission d'une place (le fondateur n'entraîne plus lorsque T. peut le faire) mais certaines compétences n'ont pu être transmises : la gestion de l'environnement, les techniques de l'intervention sociale et de la prise en charge éducative, la gestion des conflits, etc. La socialisation au club, le parcours d'ascension sociale et professionnelle, puis le retour au club se traduit donc par une transmission partielle de *l'esprit du club*.

En ce sens, la dynamique d'innovation sociale n'est pas étrangère à la transmission de *l'esprit du club*. La volonté de faire perdurer une approche pédagogique, un style de jeu, une identification au territoire, etc. induit de la part de certains acteurs des mécanismes de régulation lente des comportements d'autres acteurs ayant en charge l'encadrement de publics et une partie de la gestion associative. *L'esprit du club* se transmet en se reformulant, en se déformant partiellement. Les mécanismes de transmission/appropriation de *l'esprit du club*, qu'il conviendrait d'étudier certainement plus en profondeur, font émerger des relations et surtout des débats, des échanges sur le sens social et éducatif de l'action sportive sur les territoires.

- *Esprit de club et grammaire de l'engagement associatif*

En somme, *l'esprit du club* se présente comme une interface entre l'objet sportif, l'histoire et le projet associatifs, et les acteurs qui vont le porter. Il est un univers symbolique difficilement objectivable mais dont sa « *présence est bien là*<sup>602</sup> » et permet d'envisager une régulation des comportements dans l'association. *L'esprit du club* crée alors un système d'identification qui engendre des comportements codifiés et ritualisés qui déterminent en partie le rapport des individus au collectif.

*L'esprit du club* se présente enfin comme un référentiel permettant d'envisager l'investissement des individus pour le collectif. Il est en ce sens ce que les philosophes nomment la *grammaire de l'engagement* : « (Cette dernière) *est constituée d'un ensemble de règles (implicites et explicites) permettant aux acteurs de faire converger leurs jugements et leurs actions en partant*

---

601 Échanges informels, Président, « Boxe-Besan. », 3ème année d'enquête

602 Échanges informels, Collectif, « Basket.-Marseille », 3ème année d'enquête

de leurs expériences et du rapport qu'ils entretiennent à l'expérience<sup>603</sup> ». Elle est un ensemble « des règles à suivre pour agir d'une façon suffisamment correcte aux yeux des partenaires de l'action<sup>604</sup> ». Une grammaire implique de la part des individus d'adhérer plus ou moins explicitement à une certaine conception anthropologique de l'engagement et plus particulièrement à une certaine conception du rapport entre l'individu<sup>605</sup> et le collectif.

Dans le cadre des clubs sportifs étudiés, la grammaire philosophique de l'engagement s'appuie principalement sur un *ethos amateur*<sup>606</sup>. En effet, les acteurs acquièrent progressivement des schèmes d'action, des dispositions, des manières de penser le club et leur engagement individuel dans le temps associatif. Il permet de développer une discipline et un attachement au club à travers les différents codes sociaux, les comportements, les obligations, les pratiques, les manières d'être et les valeurs qui viennent façonner l'engagement des individus dans l'espace associatif. En somme, *l'esprit du club* donne un système de normes et de croyances qui découlent de l'objet sportif et du projet associatif.

*L'esprit du club* propose un référentiel d'engagement pour le collectif sous forme d'une attente de comportements de l'ensemble des adhérents et de leurs proches (parents). Cet *esprit de club* se retrouve face à une pluralité de référentiels de l'engagement<sup>607</sup> associatif. Trois types d'engagement peuvent être identifiés.

- × Le rapport total à l'engagement. Ce rapport est incarné par ce que Jacques ION nomme le militant : « *Étymologiquement, il est celui qui risque sa vie en soldat dévoué à sa cause. Formé à l'intérieur du groupement et donc lui devant tout, promu grâce à lui, il fait don de sa personne pouvant même parfois sacrifier sa vie privée, négligeant le présent pour mieux assurer*

---

603 Mohamed NACHI, *Introduction à la sociologie pragmatique*, Paris, Armand Colin, 2006, p.46

604 Cyril LEMIEUX, *Mauvaise presse : un sociologie compréhensive du travail journalistique et de ses critiques*, Paris, Métailié, 2000, p. 110.

605 Irène PEIRERA, « Individualité et rapport à l'engagement militant », in revue *¿ Interrogations ?*, n° 5, *L'individualité, objet problématique des sciences humaines et sociales*, 2007. Revue en ligne <http://www.revue-interrogations.org>

606 Kenneth SHEARD, Eric DUNNING définissent l'ethos amateur selon trois caractéristiques principales : « [...] pour pouvoir être désigné par le nom de sport, une activité devrait au minimum posséder l'ensemble des attributs normatifs et comportementaux suivants :

1 – La poursuite de l'activité en tant que « fin en soi », c'est-à-dire simplement pour le plaisir qu'elle procure, avec minimisation corrélatrice de la lutte ayant pour objectif la victoire.

2 – La retenue (auto-contrôle) et, par dessus tout, la dissimulation de l'enthousiasme dans la victoire et du désappointement dans la défaite.

3 – La norme du fair-play, i.e., une égalisation des chances de gagner entre les équipes rivales avec un respect volontaire des règles et attitude chevaleresque de « rivalité amicale » envers les adversaires ». Kenneth SHEARD, Eric DUNNING, « La séparation des deux rugby », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°79, septembre 1989, p. 100.

607 Je m'appuie ici sur la distinction proposée par Irène PEIRERA, *ibid*.

*l'avenir [...] L'individu tout entier est requis, mais simultanément, la personne privée n'appartient que rarement, puisque aussi bien il n'exprime l'entité collective qu'en taisant ses caractéristiques personnelles<sup>608</sup> ». Ici, l'engagement individuel est façonné par la défense d'une communauté et d'une cause. On retrouve dans ce cas, l'engagement défendu par le président de « Basket.-Marseille ».*

- x Le rapport esthétique et individualiste à l'engagement. C'est la figure de l'engagement distancié proposé par Gilles LIPOVETSKY : *« c'est une désaffection généralisée qui ostensiblement se déploie dans le social, avec pour corollaire le reflux des intérêts sur des préoccupations purement personnelles [...] Fin de l'homo politicus et avènement de l'homo psychologus, à l'affût de son être et de son mieux être<sup>609</sup> »*. Il s'agit ici d'un engagement dont la condition première est l'aboutissement d'une autonomie individuelle et d'une émancipation. Ce rapport à l'engagement est globalement peu apprécié par les dirigeants des associations sportives étudiées qui y voient *« des comportements individualistes, c'est « je pense d'abord à moi » avant de penser aux autres. C'est pas chez nous que tu verras ça<sup>610</sup> »*. Pour autant, cette forme d'engagement est revendiquée dans le club « Boxe-Besan. ».
- x Le rapport pragmatique à l'engagement. Le rapport pragmatique à l'engagement est un rapport distancié qui se caractérise, selon Jacques ION, par un idéalisme pragmatique qui *« manifeste une articulation des rapports entre les fins et les moyens, entre les objectifs lointains et les méthodes<sup>611</sup> »*. *« Avec l'engagement distancié, le sacrifice du privé sur l'autel de la cause n'est plus de mise. Mais cela ne veut pas dire pour autant que toute implication serait sur le point de disparaître, bien au contraire. [...] Dans l'engagement distancié, c'est la personne singulière qui se trouve impliquée, voire exhaussée<sup>612</sup> »*. On retrouve dans ce registre l'engagement de la présidente du club « Athlé.-Boulogne ».

---

608 Jacques ION, « Interventions sociales, engagement bénévoles et mobilisation des expériences personnelles », in Jacques ION, Michel PERONI, *Engagement public et exposition de la personne*, La Tour d'Aigues, Ed. de L'aube, 1997, p.81.

609 Gilles LIPOVETSKY, *L'ère du vide*, Paris, Gallimard, 1983, p.72.

610 Échanges informels, Secrétaire, « Foot.-Calais », 2ème année d'enquête

611 Jacques ION, Spyros FRANGUIADAKIS, Pascal VIOT, *Militer aujourd'hui*, Paris, Autrement, 2005.

612 Jacques ION, « Interventions sociales, engagement bénévoles et mobilisation des expériences personnelles », in Jacques ION, Michel PERONI, *op. cit.*, p.81-82.

Au sein des clubs sportifs étudiés, chaque acteur intervenant pour le développement du club se situe sur un de ces différents modèles de l'engagement. Certains vont s'engager corps et âmes en faisant don de soi. D'autres vont maîtriser et calculer leurs investissements en temps et en énergie pour le club. Les différentes grammaires de l'engagement qui composent l'espace associatif peuvent alors venir en contradiction avec *l'esprit du club* où ce dernier a tendance à reconnaître un modèle d'engagement intense pour le club où « *le don non rendu rend encore inférieur celui qui l'a accepté, surtout quand il est reçu sans esprit de retour*<sup>613</sup> ». C'est le cas notamment lorsque les dirigeants envisagent les usagers et notamment les parents comme des individus qui « profitent » du service associatif sans être reconnaissants des efforts fournis par les bénévoles. Une ligne de démarcation apparaît alors entre les individus « reconnaissants » et « engagés » et les individus « profiteurs » de la situation<sup>614</sup>. De chaque côté de cette ligne de démarcation, les individus vont alors intervenir dans la dynamique d'innovation sociale pour soutenir, orienter ou freiner son processus.

---

613 Marcel MAUSS, *op. cit.*, p. 258.

614 Je mets ces différents termes entre guillemets car ils sont issus des expressions des dirigeants.

## 2. Rôles et places des acteurs associatifs de la dynamique d'innovation sociale

Le projet, analysé dans le chapitre précédent, et *l'esprit du club* sont deux référentiels qui se complètent et parfois sont fusionnés dans les associations sportives. Ils donnent aux acteurs des normes d'engagement en proposant un sens historique et social à la raison associative. Les acteurs qui souhaitent innover dans et pour le club doivent alors composer avec ces référentiels.

- *La distinction des acteurs*

Il convient à présent de se demander qui participe à la dynamique d'innovation sociale dans le club ? S'agit-il d'acteurs au pouvoir (bureau directeur), d'individus souhaitant devenir dirigeants ou venant de l'extérieur et qui souhaitent proposer une greffe d'innovation<sup>615</sup> dans un corps social ? Plus précisément, comment ces acteurs s'engagent-ils ? Comment peut-on les identifier et identifier leurs rôles ? Pour Joseph SCHUMPETER, l'innovation est impulsée par des innovateurs d'exceptions qui vont bousculer les normes en place pour en proposer de nouvelles<sup>616</sup>. Ils sont les personnalités qui font face aux dogmes et aux conventions. Je démontrerai dans ce chapitre que les innovateurs sont davantage des porte-parole qui s'auto-désignent et sont désignés par les acteurs associatifs comme les référents soit du club soit d'un segment des activités du club. Il convient d'envisager avec Norbert ALTER, la dynamique d'innovation sociale dans les clubs sportifs comme **le résultat provisoire d'un système d'acteurs qui entretiennent un rapport singulier et évolutif à l'organisation**. Ainsi, je propose de distinguer les différentes catégories d'acteurs qui émergent, qui se composent puis se recomposent tout au long de la dynamique d'innovation sociale.

*« Ce ne sont pas les mêmes acteurs qui mettent en œuvre l'ensemble des modifications [...] et s'associent activement à l'ensemble des projets. [...] Ce ne sont pas non plus toujours les mêmes qui « résistent » au changement : on n'est jamais systématiquement contre le changement mais contre des changements que l'on juge être illégitimes, inefficaces ou trop douloureux. Et ce ne sont enfin pas toujours les mêmes qui occupent les positions de rôle, parce que cette position ne peut préserver durablement des contraintes du système social. Pour beaucoup, il existe de fait une capacité à choisir entre : la position d'acteur porteur de l'innovation, la position d'acteur défenseur des règles, des formes, la position d'acteur de rôle. Entre ces trois positions, les acteurs circulent, arbitrent leur investissement<sup>617</sup> ».*

---

615 Jean-Pierre OLIVIER DE SARDAN, *Anthropologie et développement. Essai en socio-anthropologie du changement social*, Editions Karthala, Paris, 1995.

616 Joseph SCHUMPETER, 1912, *op. cit.*

617 Norbert ALTER, 2000, *op. cit.*, p. 254.

La dynamique d'innovation sociale est un des processus distinctifs des rôles et des places dans l'espace associatif. A côté du référentiel sportif qui propose une vision pyramidale du club (voir chapitre 6) en distinguant les individus à partir de leurs performances corporelles, les acteurs se différencient également par leurs rôles dans la gestion associative et dans la mise en place des activités. Comme évoquées précédemment par Norbert ALTER, des catégories apparaissent entre les tenants de l'innovation, les réfractaires ou les acteurs défendant leurs rôles et places indépendamment des orientations choisies.

De nombreuses classifications des acteurs de l'innovation peuvent être proposées pour expliquer les mutations de l'organisation associative. Par exemple, dans le cadre de l'action sociale dans les quartiers populaires, la problématique de la professionnalisation peut être la porte d'entrée dont certains chercheurs vont appréhender l'investissement associatif<sup>618</sup>. Sabrina SINIGAGLIA-AMADIO propose ainsi de distinguer nettement l'engagement bénévole de l'engagement salarié. Elle identifie quatre grands types d'engagement bénévole : (1) un bénévolat de Conseil d'Administration distant de certaines problématiques « de terrain » mais donnant les orientations « stratégiques » du développement associatif ; (2) un bénévolat de « bonne volonté » qui intervient sur des événements précis pour apporter une ressource humaine suffisante ; (3) un bénévolat professionnalisé dont les compétences professionnelles sont réinvesties dans l'association ; et (4) un bénévolat d'insertion. Le salariat est quant à lui soumis à une gestion administrative et bureaucratique contraignante où les employés doivent adopter une diversité de rôles : former, encadrer ou accompagner les bénévoles, communiquer, faire preuve de militantisme, etc.

Pour les clubs sportifs étudiés, la distinction entre le bénévolat et le salariat ne permet pas uniquement d'identifier avec précision les acteurs de la dynamique d'innovation sociale. D'une manière générale, la mise en place d'un événement dans le quartier (« Athlé.-Montbé. »), de cours de fitness (« Foot.-Calais ») ou de découverte de l'athlétisme sur une antenne associative (« Athlé.-Boulogne »), crée une problématique de développement qui a provoqué une distinction des individus basée à la fois sur leurs compétences et sur leurs « volontés ». Qu'ils soient salariés ou bénévoles, les acteurs prennent alors position soit en étant en retrait, soit en s'opposant, soit en adhérant à l'idée ou à la mise en place des nouveaux services associatifs.

Je souhaite à présent proposer une catégorisation des acteurs de l'innovation sociale à partir des formes d'engagement relevées lors des enquêtes de terrain. Il s'agit ici de mettre en évidence la manière dont les interlocuteurs positionnent les autres acteurs associatifs par rapport à l'activité associative globale et par rapport à la notion de développement associatif dans les quartiers populaires. Il s'agit de proposer une lecture de la division du « travail associatif » en positionnant

---

618 Sabrina SINIGAGLIA-AMADIO, *op. cit.*

les différents rôles rencontrés. Bien évidemment, en fonction du nombre d'adhérents dans les clubs, ces catégories seront plus ou moins cloisonnées.

- La catégorie dirigeante : une composition de rôles

La catégorie dirigeante est composée d'une multitude d'individus qui sont reconnus comme participant aux processus décisionnels ou ayant un rôle dans la gestion et l'aventure associative. La plupart ont un statut officiel de dirigeant sous forme de licence. Cette catégorie réunit les principaux protagonistes des activités innovantes qui ont en charge la structuration, la gestion des ressources de l'organisation. L'analyse des dirigeants, notamment sous l'angle de leurs dispositions, n'est pas nouvelle dans la sociologie du sport<sup>619</sup>. Elle informe que la catégorie dirigeante d'un club sportif exerce majoritairement des fonctions professionnelles « à responsabilité ». Comme le propose William GASPARINI, « *l'analyse des professions permet en outre d'observer d'autres tendances :*

- × *plus l'association est importante (en taille et en niveau d'excellence sportive), plus les responsables élus au bureau se situent parmi les classes supérieures, comme si dans ce type d'association, il fallait posséder un "titre" et un capital social qui "ouvre les portes", en quelque sorte.*
- × *plus l'association est petite et propose des sports pratiqués par des fractions plutôt populaires, plus les responsables élus au bureau se situent parmi "l'aristocratie ouvrière".*
- × *pour certaines fonctions associatives comme le secrétariat ou la trésorerie, on observe souvent une corrélation entre la profession exercée et le travail exigé par le poste dans l'association<sup>620</sup> ».*

Selon l'auteur, des « styles socio-associatifs » sont alors produits par les individus pour maintenir une cohérence et une homogénéité sociale dans le groupe. Cette homogénéité intervient également dans la constitution de *l'esprit du club* évoqué dans le chapitre précédent. Elle « *semble par ailleurs faciliter le travail des dirigeants puisqu'ils trouvent souvent l'approbation d'un grand nombre d'adhérents dans leurs choix stratégiques. L'hétérogénéité sociale semble par contre créer des tensions du fait de la diversité des usages sociaux de la participation associative. Ainsi, des comportements d'évitement ou d'alliance par affinités sociales apparaissent, de même qu'une*

---

619 William GASPARINI, « La construction sociale de l'organisation sportive. Champ et engagement associatif », *Revue STAPS*, 1997, n°43, p. 51-69.

620 *Ibid.*

*rupture entre élite sportive et adhérents*<sup>621</sup> ». Ces tendances se vérifient également dans les clubs enquêtés. Bien que n'ayant pas focalisé mon analyse sur les profils sociaux, les dirigeants interrogés sur ce sujet m'ont tous précisé que s'ils recherchent et valorisent une certaine mixité sociale dans la pratique sportive, les acteurs engagés dans le développement et la gestion du club sont globalement positionnés dans les mêmes strates sociales.

Je propose cependant de ne pas revenir sur cette dimension pour me centraliser davantage sur les attitudes, les comportements et les stratégies des acteurs face aux choix d'engager le club sur des actions à destination des quartiers. Je propose de dresser les principales postures des acteurs de la catégorie dirigeante qui ont été relevées à la fois lors des entretiens mais aussi lors des réunions internes au club (Conseil Administration, comité de pilotage, etc.) face aux choix d'orienter le club vers des actions destinées à répondre aux préoccupations sociales rencontrées dans ou en périphérie du club. Cette présentation s'appuie principalement sur les interactions<sup>622</sup> créées lors de temps de préparation, de concertation, d'évaluation d'actions socio-sportives.

- x Le fondateur ou « l'ancien ». Tous les clubs étudiés ont un ancien et/ou un fondateur parmi la catégorie dirigeante. Il peut être le fondateur du club (président, « Boxe-Besan. » ou le personnage ayant traversé la plus longue période dans le club (trésorière, « Foot.-Calais »). Il peut aussi être un conseiller, un référent qui suit l'actualité du club en étant distant de la gestion quotidienne du club (ancien entraîneur « Basket.-Marseille »). Il jouit d'une reconnaissance forte car il porte une sorte d'engagement originelle pour le projet associatif et a démontré un attachement à la structure. Il est le gardien d'une mémoire collective et a une place forte dans les choix de développement du club. Il peut s'interposer dans un processus décisionnel pour impulser ou pour bloquer le processus innovant.
  
- x Le gestionnaire-bienveillant. Il est le garant du respect de la réglementation fédérale (Vice-président, « Athlé-Boulogne ») et connaît l'usage et les besoins en ressources du club pour les principales actions engagées (secrétaire, « Athlé.-Montbé. »). Il est globalement attaché à une pratique compétitive dans l'espace sportif traditionnel. Il est

---

621 *Ibid.*

622 Ces profils d'acteurs de l'innovation sociale s'apparentent à ce que Erving GOFFMAN nomme le caractère des individus dans les rites d'interaction : « *Il suffit en général que la force ou la faiblesse du caractère se manifeste une seule fois pour être définitivement établie. Étant donné que l'on ne fait appel aux qualités du caractère que dans de rares cas où l'on n'a pas su éviter la fatalité, il n'est presque jamais possible d'en corroborer ou d'en corriger immédiatement l'expression* ». Le caractère a donc une dimension « durable » dans la situation d'interaction qui détermine une posture, un parti pris dans la dynamique d'innovation sociale. Erving GOFFMAN, *Les rites d'interaction*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1974, p. 193.

identifié comme un cadre, un membre du bureau directeur qui a un regard bienveillant et pragmatique sur les projets en cours et les actions potentielles. Il est, selon la typologie proposée par Norbert ALTER<sup>623</sup>, un acteur de rôle qui conserve un pouvoir dans la gestion administrative.

- x Le créatif ou le stimulateur. Quelles que soient l'actualité et les difficultés traversées par le club, il conserve un regard positif basé sur la reconnaissance et la valorisation du travail associatif accompli. Il peut avoir un engagement bénévole modéré et maîtrisé dans le conseil d'administration (parent, club « Athlé.-Montbé. »). Il donne des idées sur des actions socio-sportives sous forme d'intention (salarié, club « Athlé.-Montbé. ») sans s'engager systématiquement pleinement dans sa concrétisation. Il entretient des relations amicales voire familiales (joueur, club « Basket.-Marseille ») en dehors de l'espace sportif avec les principaux dirigeants et ne souhaite pas changer de place en prenant de nouvelles responsabilités.
  
- x Le régulateur/médiateur des échanges. C'est un rôle peu présent dans les cinq clubs étudiés mais qui a été identifié lors de l'enquête exploratoire. On retrouve par exemple le président du club « Athlé.-Montbé. » qui organise des consultations élargies (parents, entraîneurs, administrateurs) pour exposer ses idées et pour recueillir la parole. Il est soucieux de la prise de parole et de la position d'un maximum de personnes. Il cherche une forme de consensus de sens sur les différents axes du développement du club (compétition, social, etc.) et propose une synthèse et des pistes de travail et de réflexion pour l'avenir du club.
  
- x L'acteur-tampon ou le « couteau-suisse humain <sup>624</sup>». Il participe à la fois aux principales prises de décision en donnant son avis sur les actions en cours (salarié, club « Athlé.-Boulogne ») tout en exerçant son engagement sur un versant opérationnel d'encadrement de jeunes ou de gestion de certaines tâches administrative (secrétaire, club « Basket.-Marseille »). Il a un temps de présence dans le club maximal et entretient des relations avec un maximum de personnes dans et en dehors du club. Il est un acteur-tampon dans le sens où il se situe sur différentes catégories d'acteurs internes de l'innovation. La plupart des dirigeants interrogés rentrent dans cette catégorie.

---

623 Norbert ALTER, 2000, *op. cit.*

624 Échanges informels, Président, « Basket.-Marseille », 2ème année d'enquête

Nous pourrions certainement démultiplier les rôles joués par les acteurs de l'innovation sociale tant les configurations locales sont multiples et évolutives. Il convient de préciser que tous les types présentés ci-dessous ne se retrouvent pas dans l'intégralité des clubs. Un président peut très bien être le « fondateur » du club. Un entraîneur peut très bien être à la fois un « artilleur » et « un stimulateur ». Un joueur de l'équipe sénior peut être un « fondateur » et jouer un rôle de « régulateur » des débats.

En dehors de quelques individus reconnus soit comme des « fidèles » du club, soit comme des acteurs ayant une compétence ou une volonté reconnue comme en accord avec *l'esprit du club*, ces différents rôles sont joués en permanence par deux principaux dirigeants (président/frère et secrétaire/sœur) pour le club « Basket.-Marseille ». Les dirigeants sont des joueurs, des entraîneurs, des gestionnaires, des représentants du club à l'extérieur. Le développement du club, pour le président, passe par la création d'une cellule de dirigeants qui fonctionne en autonomie et avec ses propres règles. Pour un nombre similaire d'adhérents et moins de services associatifs proposés, le club « Boxe-Besan. » est constitué d'une catégorie dirigeante clairement distincte des autres types d'acteurs où les responsables gèrent les affaires administratives en dehors des temps d'ouverture de la salle. La catégorie dirigeante est ici domestiquée, distincte des activités « publiques » du temps associatif. Pour le club « Foot.-Calais », la catégorie dirigeante est très étendue car de nombreux individus (parents, habitants du quartier, anciens joueurs, femmes de joueurs, etc.) participent à l'organisation des multiples activités proposées. Il n'y a pas eu de temps relevés où les dirigeants se réunissent entre eux pour la gestion des affaires du club. Pour le club « Athlé.-Montbé. », la catégorie dirigeante est composée principalement d'entraîneurs du club (bénévoles et salariés) qui complètent leurs engagements au club par la réalisation de tâches administratives et qui participent aux décisions au regard des compétitions sportives. Les acteur-tampons sont donc nettement présents dans ce club. Enfin, pour le club « Athlé.-Boulogne », la catégorie dirigeante est composée d'une multitude d'acteurs à la fois internes (de nombreux entraîneurs) mais aussi d'acteurs externes ou proches du club (ancien président, parents, collègue de travail, etc.). La catégorie dirigeante vit des temps de « direction » clairement distincts des autres activités associatives.

• Les usagers : une catégorie d'acteurs réceptifs

La seconde catégorie d'acteurs de l'innovation sociale est la catégorie qui englobe les « destinataires », les « bénéficiaires », les « usagers » des actions initiées par les clubs<sup>625</sup>. Bien que cette catégorie renvoie essentiellement à une population « jeune », il convient de souligner d'emblée que la définition et la reconnaissance des usagers par les dirigeants des clubs s'appuient sur des réalités très différentes.

Q : « Comment tu peux me décrire les usagers ?

R : *Si on regarde bien, on est tous des bénéficiaires du club. On vient là pour quelque chose. Moi comme les autres. Mais bon c'est pour ceux qui viennent pratiquer, c'est pour les jeunes de tous les quartiers, c'est pour tout le monde qui veut boxer un peu ».*

Entretien, Président, « Boxe-Besan. », 2ème année d'enquête

...

Q : « Au niveau des usagers, c'est aussi des gens du quartier ?

R : *Y a que des gens du quartier oui. T'as des gens qui habitent pas là mais pas beaucoup. C'est d'abord pour ceux qui sont du quartier. Mais on accepte tout le monde aussi. On ferme pas la porte ».*

Entretien, Président, « Foot.-Calais », 1ère année d'enquête

...

Q : « Les jeunes que vous touchez à Urban Athlé, est-ce que c'est d'après vous des usagers du club ?

R1 : *Non ils sont pas au club. Si tu veux, on les voit qu'une seule fois après on sait pas ce qu'ils font. Y en a très peu qui viennent au club derrière. Donc ceux-là, on les touche une fois comme ça, c'est pas comme les jeunes qui sont au club et qui viennent toutes les semaines, qui font les compétitions, qui sont entraînés.*

R2 : *Pour moi, ils sont pas adhérents comme tu disais mais ils font un peu d'athlé, on les rencontre une fois et c'est tout. C'est comme les jeunes qu'on voit sur l'Accompagnement Educatif, ils ont des cours, ils progressent dans la discipline mais ils font pas partie du club. C'est pas du tout pareil ».*

Échanges informels, Président et entraîneur, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

...

---

625 Le terme d'usager est parfois remplacé dans le langage courant par « utilisateur ». C'est un terme est très présent dans les discours ou productions des acteurs des collectivités territoriales qui participent de près ou de loin au développement du sport. Pour l'exercice d'identification du public bénéficiaire de l'innovation sociale, il m'apparaît pratique et plus juste d'utiliser cette appellation. En effet, je définis l'usager d'un club sportif comme un individu utilisant les ressources (humaines, techniques, matérielles, etc.) d'un club pour pratiquer. Selon cette approche, on peut donc être un usager dans et en dehors du temps associatif, dans et en dehors de l'espace sportif traditionnellement investi par le club à partir du moment où la possibilité de pratiquer est liée à l'action du club. Un usager peut être un adhérent comme un pratiquant occasionnel ou un pratiquant ayant bénéficié d'une prestation à condition que sa pratique dépende de près ou de loin à l'activité d'une association.

Q : « Qui sont les usagers du club d'après toi ?

R : *Je dirais que c'est tous les gens qui pratiquent sur la ville avec qui on est en contact. T'as les adhérents, les loisirs, les compétiteurs, les jeunes de l'antenne dans le quartier. T'as aussi, j'allais oublier, les jeunes de l'I.M.E. (Institut Médico-Educatif) qui viennent une fois par semaine. C'est ceux qui viennent et qui consomment une fois comme ça aussi, qui font le 10 kilomètres une fois dans l'année. [...] Mais on n'est pas tous d'accord dans le club par rapport à ça. Y en a qui disent que les bénéficiaires, c'est juste ceux qui viennent toute l'année. Ils disent qu'il y a les vrais adhérents, qui font les compétitions et les autres qui sont là juste pour consommer ou qui deviendront jamais des champions. C'est une vision du passé ça! Moi je crois que c'est tout le monde ».*

Entretien, Présidente, « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

...

Q : « Si tu avais à me décrire les usagers et les bénéficiaires du club, tu dirais quoi ?

R : *On n'a pas de bénéficiaires, ça fait un peu genre des consommateurs qui viennent et qui repartent. Je dis pas qu'y en pas dans le club mais ce que je veux c'est qu'on soit une grande famille, comme avant où tu respectes les couleurs et que tu donnes de ton temps ».*

Entretien, Président, « Basket.-Marseille », 2ème année d'enquête

Selon les dirigeants interrogés, les usagers des clubs peuvent donc être l'ensemble ou une fraction des adhérents (compétiteurs ou les adhérents évoluant dans les sections « loisirs »), tous ceux qui participent à la vie du club (proches, dirigeants, parents, etc.) ou encore les pratiquants occasionnels (événements, animations, etc.). Pour les clubs « Basket.-Marseille » et « Athlé.-Montbé. » l'attachement au club est une valeur cardinale pour bénéficier d'un « statut » de membre du club. Par exemple, pour l'« Athlé.-Montbé. », les usagers des événements dans les quartiers ou des actions d'accompagnement éducatif ne sont pas identifiés comme faisant partie du club. Une hiérarchie apparaît entre des adhérents compétiteurs, des adhérents « loisirs », des gens de passage, etc. Des sous-catégories d'usagers se dessinent alors : les usagers fidèles et compétiteurs, les usagers qui deviendront des dirigeants, les usagers consommateurs et de loisir, etc. Schématiquement, plus les usagers ont une présence régulière dans le club, plus ils font preuve d'une capacité d'intégration, plus ils montrent un attachement et une reconnaissance de l'intérêt social et éducatif du projet associatif, plus ils vont être reconnus comme des membres capables de porter *l'esprit du club* et de le représenter pendant les compétitions sportives. Bien évidemment, cette dernière idée mériterait d'être nuancée.

Pour aller plus loin dans l'analyse du processus de catégorisation des nouveaux ou des potentiels usagers du club, c'est-à-dire des pratiquants non licenciés, il a été repéré un processus d'intégration qui se traduit par **le passage d'une identification des caractéristiques sociales à une reconnaissance des aptitudes sportives.**

Lors de l'émergence des actions socio-sportives, une définition et une distinction des différents usagers de l'action sportive associative apparaissent. En effet, lors des discussions entre les dirigeants sur la possibilité ou l'envie de diversifier l'offre du club, notamment à destination des habitants des quartiers populaires, des prises de positions sont apparues quant aux contraintes qu'implique la rencontre avec ces nouveaux participants : « *Qui sont-ils ? Comment fonctionnent-ils sur le plan comportemental et sportif ? Sont-ils compatibles avec la pratique de la discipline telle qu'elle est envisagée chez nous ? Ne risquent-ils de perturber le fonctionnement et le climat général des séances et de la vie de club ?*<sup>626</sup> ». Les usagers « potentiels » sont donc identifiés par comparaison avec les usagers « traditionnels ». Plus précisément, une séparation nette se crée entre des usagers du « dedans » (les licenciés, les compétiteurs, etc.) et des usagers du « dehors » dont la connaissance est incertaine. Pour autant, l'élaboration d'une définition précise des différents usagers pose problème. Le processus se centre exclusivement sur des caractéristiques comportementales et sportives où « *le sport est compris comme forme idéale, moderne, d'expression de la sélection individuelle au mérite*<sup>627</sup> ». « *Nous, on accepte tout le monde. On fait pas de différence. Je vais pas dire « il faut qu'on face faire de l'athlétisme à des noirs, à des blancs ou je sais pas quoi ». Moi je veux pas dire ça comme ça. C'est pas le sport. On fait pas de distinction en dehors des performances. Quand tu es dans ton couloir ou sur ton aire de lancer, tu ne peux t'en prendre qu'à toi* ». Ce processus a été identifié au sein du club « Athlé.-Boulogne » lors des échanges sur la création et le maintien de l'antenne associative dans la ZUS ; au sein de l'« Athlé.-Montbé. » lors des échanges sur la mise en place des événements ou d'un partenariat avec une école dans la ZEP ; et au sein du club « Basket.-Marseille » lors des échanges sur la possibilité de recruter des jeunes du quartier. En somme, engager des actions destinées à des publics non adhérents, induit un processus de distinction et de hiérarchisation des usagers.

Lors de la concrétisation des actions socio-sportives, notamment pendant les face-à-face pédagogiques (entraînements, compétitions, événements, etc.), les usagers peuvent « perdre » temporairement les caractéristiques sociales initiales (celles que les dirigeants leur avaient attribuées) au profit de caractéristiques sportives basées sur les gestes, les techniques, les « dons<sup>628</sup> ». Autrement dit, une lecture « sociale » ou « comportementale » s'efface au profit d'une

626 Extrait d'un ordre du jour d'une réunion entre dirigeants, « Athlé.-Montbé. », 1ère année d'enquête.

627 Michel JAMET, *op. cit.*, p 248.

628 Manuel SCHOTTE, « Réussite sportive et idéologie du don. Les déterminants sociaux de la domination des

grille d'observation « sportive » basée sur les prédispositions gestuelles et techniques. L'évolution des représentations des dirigeants passe par l'usage de différents modes de régulation du climat social et plus précisément des comportements. L'enquête exploratoire ainsi que l'enquête de terrain dans les cinq clubs ont permis d'identifier plusieurs modalités régulatrices. La régulation peut se faire sous la forme d'une présence soutenue, d'une omniprésence d'un personnage charismatique ou reconnu pour certaines qualités (sportives, influence social, etc.). Elle peut se faire également par la sélection à l'entrée au club ou au cours de l'année sportive. Elle est, par exemple, formalisée et officialisée pour le club « Athlé.-Montbé. », qui annonce aux parents la liste des enfants retenue pour intégrer l'école d'athlétisme. Elle peut être également non dévoilée et se faire sous forme d'une prise de parole ou d'une non-convocation aux compétitions sportives. La régulation des comportements des usagers se fait enfin au sein du temps de pratique par une démonstration de force avec un entraîneur ou un joueur reconnu pour ses performances.

Pour illustrer ces deux processus de mise aux normes des usagers potentiels du club par les dirigeants, je propose d'exposer la manière dont les caractéristiques sociales des « jeunes de quartier » sont gommées pour être remplacées par des caractéristiques gestuelles et sportives sous l'effet des stratégies de recrutement des entraîneurs du club « Athlé.-Montbé. » lors d'un événement.

Tableau n°12

Observation événement Urban Athlé. - « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

**« Le recrutement des jeunes d'Urban Athlé. ou le gommage des caractéristiques sociales »**

Durant près d'un an, le président et quelques entraîneurs ont cherché des solutions pour structurer un grand club d'athlétisme d'agglomération. Des rencontres avec les ministères déconcentrés de l'Etat, des collectivités, des experts du développement social par le sport ont conduit le président à organiser un événement « de communication » dans le quartier dans le but, notamment, de recruter. Pour cela, il s'est tourné vers la Fédération Française d'Athlétisme (FFA) pour envisager la déclinaison locale de l'opération nationale Urban Athlé. En quelques semaines, une date et un financement ont été trouvés pour organiser dans le quartier de la Petite Hollande une journée festive, animée en partie par des animateurs de la fédération, avec la présence de champions. Pour justifier, auprès des partenaires, l'intérêt de cette action, le président a précisément exposé l'apport des disciplines athlétiques au regard des caractéristiques sociales des habitants : « *La participation des jeunes du quartier à cette opération sportive peut être l'élément déclencheur d'une pratique de l'athlétisme en club, dans les sections sportives de leur collège ou lycée, mais également dans le cadre de l'accompagnement éducatif ou simplement pour leur plaisir. Ainsi ils découvriront ou renforceront des valeurs fortes portées par le premier sport olympique : le sens de l'effort, la connaissance de soi, le respect de l'autre et le plaisir de pratiquer en groupe* ». (courrier envoyé aux partenaires)

La préparation de cette journée s'est faite en partie avec les entraîneurs du club qui y voyaient « un

coureurs marocains dans l'athlétisme français (1980-2000) », STAPS, 2002/1 n°57, p. 21-37.

*événement, c'est tout. C'est bien, on va peut-être trouver la perle! ». D'autres dirigeants justifiaient l'intérêt social et éducatif de l'initiative : « l'athlétisme ça peut pas leur faire de mal. Si ça peut déclencher quelque chose, tu vois, des vocations pour la course à pied ou pour les sauts je sais pas ». Cependant, une certaine méfiance était palpable chez les entraîneurs quant à la gestion des « jeunes du quartier. J'espère qu'on va pas se faire agresser c'est tout ».*

Une forme de vigilance, quant à l'accueil des usagers « des quartiers », s'est traduite pendant la journée par une multitude de dispositifs de régulation des comportements :

- Une invitation limitée aux écoles des villages alentours qui sont venues en bus
- Une présence renforcée d'encadrants sur le site : animateurs de la fédération, entraîneurs du club, professeurs, parents
- Un système de participation sur les ateliers contrôlé par une feuille de passage (un seul passage par atelier)
- Une interdiction d'intégrer l'espace de pratique pour les spectateurs et les parents, etc.

Les entraîneurs du club se sont positionnés en marge de la manifestation. Ils mesurent, chronomètrent, donnent leurs avis sur la mise en place des animations mais ne prennent pas d'atelier en charge. Cependant, ils sont vigilants quant aux attitudes des jeunes sur les ateliers et communiquent entre eux sur leurs performances :

*« T'as vu la fille sur 30 mètres elle a de sacrées accélérations. Là, elle peut faire quelque chose de bien ».*

*« Ça c'est un gamin qui a du potentiel ».*

*« J'ai déjà récupéré une belle petite. Vu l'accélération qu'elle a sur 30 mètres, ça promet ».*

Les jeunes ont également été interpellés directement par les entraîneurs du club :

*« Toi t'es là (main haute) alors que les autres sont là (main basse). Tu pars déjà avec un avantage que les autres ont pas. Si tu continues à travailler, tu vas garder l'avance sur les autres. Avec les perfs que tu as fait aujourd'hui, tu peux vraiment avoir un bon niveau. »*

*« L'athlétisme c'est pas que dans les muscles. Toi t'as déjà une bonne base au niveau musculaire. C'est bien mais c'est dans la tête que ça se joue. Les grands champions ont des dispositions mais c'est surtout le travail, le mental. C'est dans la tête ».*

Le club a proposé un autre rendez-vous à certains usagers d'Urban Athlé. ayant fait preuve d'un niveau d'expertise minimal. Le but était de « revoir les jeunes et leurs parents. Ils verront ce que c'est que le club comme ça ». Un nouveau système de sélection a donc été mis en place où les cinq meilleurs jeunes de chaque catégorie d'âge ont été recontactés pour participer à une remise de récompense et pour assister à une démonstration d'épreuves par les meilleurs athlètes du club.

Après avoir dressé *a priori* les caractéristiques sociales et les difficultés de gestion de groupe que pouvait provoquer une intégration dans le club d'usagers du quartier, les stratégies de recrutement des dirigeants du club ont donc consisté à repérer et interpellé ceux ayant un potentiel de performance sportive. Ce critère d'élection et de sélection s'accompagne d'une disparition des caractéristiques sociales ou territoriales de ces usagers au profit de caractéristiques sportives et de comportement face à la recherche de performance.

Pour conclure sur la catégorie des usagers, il apparaît que ces derniers sont globalement absents de la dynamique d'innovation sociale. Ils sont souvent absents dans le sens où les actions socio-sportives sont proposées pour eux mais sans eux dans le sens où très peu d'entre eux, notamment des porte-parole, participent à l'élaboration des actions (gestion, prise de responsabilité, etc.) Ils sont conçus comme une forme de réceptacle de la culture sportive qui agit sur eux sous l'effet normalisateur des disciplines sportives. En dehors du club « Boxe-Besan. », les usagers sont davantage appréhendés comme des sportifs que comme des individus dans leur globalité et leur complexité. Selon Jean-Marie BROHM, « *conçu de cette manière, le sport s'inscrit dans une organisation hiérarchisée où la sélection est de rigueur; où la compétition est mathématiquement chiffrée, où l'entraînement répond à des techniques d'utilisation maximale du moteur humain. Avec cette mécanique qui lance, saute, porte, nage ou court [...], n'est-on pas à l'opposé du corps vivant et personnalisé ?*<sup>629</sup> ». Au delà de la question des corps, la participation puis et/ou la reconnaissance des usagers dans le processus d'innovation sociale fait globalement défaut. Les usagers sont donc une catégorie d'acteurs réceptifs de l'intervention associative.

---

629 Jean-Marie BROHM, *Sociologie politique du sport*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy, p. 22.

- « De l'antre à l'entre<sup>630</sup> » : les acteurs-passerelle

Les clubs sportifs ne sont pas uniquement des organisations où se joue la transmission des normes sportives d'une catégorie de dirigeants à une catégorie d'utilisateurs. Si tel était le cas, l'antre du club se définirait comme un espace social replié sur lui-même, incapable d'évoluer dans son environnement. Or, l'association, qu'elle soit sportive ou non, est considérée au contraire comme un médiateur, un intermédiaire, un relais entre un espace public et un espace privé, entre des individus, entre des territoires. Bref, elle est un « entre ».

Dans le cadre de la dynamique d'innovation sociale, des acteurs incarnant cet « entre » ont émergé et ont joué un rôle clé dans la concrétisation des actions socio-sportives. Théoriquement, ces acteurs ont été de nombreuses fois analysés. Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG les qualifient de « *marginiaux-sécants* » ; c'est : « *un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer un rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires<sup>631</sup>* ». Dans un système conceptuel fort différent, Anselm STRAUSS évoque l'« *agent de liaison inter-monde* » : « *Là où d'autres mondes se chevauchent [...] des alliances s'avèrent terriblement nécessaires. [...] Mentionnons comme exemple la découverte d'autres mondes apparemment significatifs, les plaidoyers des agents de liaison inter-mondes, la pénétration des micro-ondes par des agents de service, des agents masqués<sup>632</sup>* ». Ces acteurs sont capables de créer des liens là où les références et les normes créent un éloignement, une distinction. Joseph SCHUMPETER attribue aux « *entrepreneurs-innovateurs* » cette posture de l'entre. L'innovation viendrait de cette position entre le dedans et le dehors l'organisation, indispensable pour garder un espace critique et une distance créative.

Pour ma part, je privilégie la dénomination d'**acteur-passerelle**. Plusieurs raisons justifient ce choix. Tout d'abord, pour envisager la dynamique d'innovation, il est incontournable d'envisager les acteurs positionnés entre le club et d'autres « mondes » ou d'autres organisations comme ayant une action de création de liens facilitant la circulation de ressources (techniques, financières, symboliques, etc.) ou de savoirs entre deux entités. Ils participent en ce sens aux échanges entre le club et l'environnement. De plus, la passerelle renvoie également à l'image d'un tremplin, d'une mobilité possible d'une entité à une autre. Ainsi, les acteurs-passerelle permettent à d'autres acteurs

---

630 Ce titre est emprunté aux travaux de Sabrina SINIGAGLIA-AMADIO, *op. cit.* p. 374.

631 Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG, *op. cit.*, p. 86.

632 Anselm STRAUSS, « Une perspective en termes de monde social », in Anselm STRAUSS, *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionniste*, textes réunis par Isabelle BRASZAGER, Paris, L'Harmattan, p. 269-282, p. 274.

de naviguer d'une entité à une autre et de participer à la création de réseaux interpersonnels et inter-institutionnels. Enfin, la passerelle est une notion qui est couramment utilisée dans le secteur socio-sportif pour traduire les actions qui se situent entre le club sportif et la rue, entre le club sportif et l'école, etc. Il me semble pertinent de la conserver pour cet aspect.

Qui sont ces acteurs-passerelle dans les clubs sportifs étudiés ? Quels rôles jouent-ils et quelle place au sein du club occupent-ils ? D'emblée, il faut préciser que ces acteurs ne sont pas rares dans les clubs. Dans les associations, de nombreux acteurs jouent un rôle de mise en lien du club avec une autre entité, pouvant être une personne ou une institution. Voici quelques exemples :

- x Une mère de famille dont sa fille pratique au club de danse sur glace de Besançon (enquête exploratoire), qui est responsable d'entreprise, qui fait une action de sponsoring et de communication pour valoriser le projet associatif.
- x Le gestionnaire du gymnase qui accueille l'antenne associative du club « Athlé.-Boulogne », qui facilite l'acquisition de créneaux pour le club, donne des informations à l'entraîneur sur le climat au sein de la municipalité (restrictions budgétaires, projets pour la salle, etc.) et sur les risques potentiels de pérennisation de l'antenne.
- x Le président du club de l'« Athlé.-Montbé. » qui entretient ses anciens liens professionnels pour faire financer certains projets du club.
- x Un vice-champion olympique de boxe, ancien licencié du club « Boxe-Besan. » qui réalise bénévolement des stages et qui donne son regard sur la boxe professionnelle.

Comme pour la catégorie dirigeante et la catégorie des usagers, plusieurs types d'acteurs-passerelles peuvent être présents. Certains ont un positionnement fort dans le club (président, trésorier, membre du bureau directeur, etc.). D'autres ont une position plus éloignée des décisions (bénévole occasionnel). J'ai moi-même été cet acteur selon le président du club « Athlé.-Montbé. » : *« Heureusement que j'ai quelques personnes comme ça, sur qui je peux compter. Un peu comme toi quand tu viens pour parler. Ça fait du bien, ça donne des idées et je sais que tu vas pas venir faire à notre place. On gère nos affaires mais tu es au courant de beaucoup de choses quand même. Secret hein ? (rires)<sup>633</sup> »*. D'autres enfin peuvent être des acteurs d'exception, médiatisés ou ayant une certaine réputation dans le quartier ou la ville et qui peuvent apporter des ressources précises à un moment donné. Quelle que soit la position dans le club, tous ces acteurs ont cependant au moins des relations avec les acteurs au pouvoir, sans qui ils ne pourraient user de leurs influences. Ils se situent dans les interstices institutionnelles où ils ont une double, voire triple appartenance à des mondes sociaux variés, dont ils maîtrisent les normes, les codes, et les langages.

---

633 Échanges informels, Président, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

Les acteurs-passerelle peuvent jouer plusieurs rôles pour la dynamique d'innovation du club : informateur, formateur, créateur d'idée et de stratégies pour le développement, facilitateur des démarches administratives, etc.

Tableau n°13

**La confiance, la compétence et le don comme reconnaissance de la position d' « acteur-ressource »**

Les dirigeants du club de « Foot.-Calais » ont souvent fait écho durant l'enquête de terrain à leurs difficultés de communication avec différentes institutions. Le rapport à l'écrit était évoqué comme une contrainte, que les dirigeants ou les proches des dirigeants ne pouvaient surmonter seuls. J'ai quelques fois été sollicité pour rédiger quelques demandes de subventions ou de participation à des appels à projets. J'ai également demandé aux dirigeants s'ils ne connaissaient pas une personne qui pourrait les aider à réaliser ces tâches.

Trésorière : *« On connaît bien un gars mais bon... Il nous a déjà aidé dans le passé, je sais plus pourquoi exactement mais... comment te dire... c'est un gars, si il fait ça pour nous, en retour, il va nous dire « je veux ceci ou cela. Je prends le stade pour faire je sais pas quoi »... donc heu...*

Question : C'est qui ce gars?

Trésorière : *C'est un gars qui a joué ici. On le connaît bien mais maintenant, il est au C. (autre club de la ville). C'est son boulot de faire des dossiers normalement et d'aider les clubs et les associations du quartier. Il bosse au centre social. Non il est bon là-dessus. Il a réussi à avoir de l'argent pour plein d'associations. Au C. il ramène plein d'argent.*

Question : Et si il donne un coup de main sur les dossiers, en retour...

Secrétaire : *Il est pas avec nous même si tu veux... si mais si il te donne ça, en retour tu dois lui donner quelque chose aussi. Il va pas l'oublier et il viendra là dans quelques temps « bon moi j'aimerais bien avoir ça ». Il s'est déjà servi du club. Tu peux pas être... je sais pas comment te dire... tu peux pas être normal avec lui. Il calcule tout ».*

Échanges informels, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

A l'instar de cet ancien joueur du « Foot.-Calais », cette position dans « l'entre » nécessite quelques conditions. Tout d'abord, la personne doit être clairement identifiée dans l'une et l'autre entité : elle sait maîtriser les codes et avoir des relations fortes avec des individus positionnés dans chaque organisation. Elle doit être reconnue comme compétente et avoir la confiance des acteurs associatifs. Elle doit également montrer sa bonne volonté, sa générosité et son altruisme ; en somme sa capacité à donner et à aider l'association à se développer ou à surmonter des obstacles : *« Il est sûrement vrai que parfois on donne pour recevoir (consciemment, ou plus ou moins consciemment – et avec plus ou moins de honte aussi, car il y a une norme du don) ou que l'on donne pour*

*dominer l'autre, et que, évidemment on ne va pas le dire [...] <sup>634</sup> ».*

La dynamique d'innovation sociale est donc également portée par ces acteurs-passerelle qui vont participer à la diffusion d'idées, de techniques, de moyens humains ou financiers, etc. vers le club. L'identification de ces acteurs au sein permet aux dirigeants de repérer les ressources potentielles pour le développement du club.

---

634 Jacques GODBOUT, *Le don, la dette et l'identité. Homo donator vs homo oeconomicus*, Paris, Éditions La Découverte/M.A.U.S.S., 2000.

### 3. Les trajectoires associatives des porte-parole

Certains acteurs se démarquent des catégories d'individus présentés précédemment. Ils sont identifiés par les dirigeants, les usagers, les acteurs-passerelle, les partenaires, les médias, etc. comme des individus incarnant une direction éducative et sociale pour l'association. Ils sont présentés comme des acteurs *à part*, des individus d'exception fortement engagés dans le club, allant même jusqu'à être assimilés à des *missionnaires*<sup>635</sup> selon les termes de Dominique CHARRIER. Ils incarnent des valeurs et font preuve d'un dévouement pour l'association. Ils sont en somme « *des gens qui changent la vie des autres*<sup>636</sup> ». Si ces personnes peuvent avoir différentes places dans le club (elles sont souvent des présidents ou des entraîneurs charismatiques), elles sont reconnues comme étant « *atypiques. C'est vraiment quelqu'un d'à part dans le milieu. Je suis pas certain qu'il représente la boxe sur la ville ou sur la région. Il est pas facile d'approche mais je sais qu'il est très impliqué dans son club par contre. Il laisse pas indifférent si tu veux*<sup>637</sup> ». Elles sont « *complexes*<sup>638</sup> », reconnues pour leurs caractères « *bien trempés*<sup>639</sup> ». Sans elles, de nombreuses actions ne pourraient aboutir tant leur détermination et leur capacité à résoudre les problèmes est grande et précieuse pour les collectifs.

Au delà de cette description sommaire et flatteuse, il s'agit ici de préciser les caractéristiques de leur place, leur trajectoire et leur rôle dans la dynamique d'innovation sociale. Ces acteurs ont été incontournables lors de mon enquête. Si l'entrée dans le club a pu se faire par la voie hiérarchique traditionnelle (président, secrétaire, fondateur, etc.), très rapidement des interlocuteurs se sont présentés pour traiter la problématique de la relation entre le club et les quartiers. Précisément, ce fut le président-fondateur de l'omnisport pour le club « Boxe-Besan. », le secrétaire et la trésorière pour le club « Foot.-Calais », l'entraîneur-salarié pour le club « Athlé.-Boulogne ». Pour le club « Athlé.-Montbé. », le secrétaire fut le premier interlocuteur sur cette question pour ensuite laisser la place la saison suivante à l'entraîneur, lequel deviendra pendant l'enquête un salarié (voir analyse du profil ci-dessous). Pour le club « Basket.-Marseille », le président fut l'unique interlocuteur pour traiter l'ensemble des sujets liés au développement du club.

---

635 Dominique CHARRIER, « Ces missionnaires de l'insertion qui font de la résistance », *Actes du 8ème carrefour de l'Histoire du sport*, « Sport et identité », Paris, L'Harmattan, 1999.

636 Denis SOULA, *Ils changent la vie des autres*, Paris, Savoir gagner, 2004.

637 Entretien, Ancien dirigeant fédéral boxe, Besançon, 2ème année d'enquête

638 *Ibid.*

639 *Ibid.*

- Le socio-sportif comme tremplin : l'exemple de Jo. et de Kader

Je propose d'aborder cette dimension à partir de l'analyse comparative de deux interlocuteurs ayant des trajectoires associatives présentant des similitudes remarquables : Kader pour le club « Athlé.-Montbé. » et Jo. (Jonathan) pour le club « Athlé.-Boulogne ». Ils ont été pour mon enquête des individus qui ont « porté » l'innovation sociale, dans le sens où ils ont participé à de nombreuses prises de décisions et de responsabilités pour faire aboutir des nouvelles actions associatives. Dès la première année pour Jo. et à partir de la deuxième année pour Kader, ils étaient présents lors des discussions sur le développement du club. Ils étaient reconnus comme les personnes incontournables pour représenter le club auprès d'un public non « traditionnel ». Ils ont été mes principaux informateurs pour l'enquête, ils m'ont donné des informations décisives pour comprendre l'évolution de la dynamique d'innovation sociale dans le club et notamment les freins et les leviers dans les processus coopératifs (en interne et en externe).

Le club est apparu pour ces deux entraîneurs-éducateurs comme un espace d'insertion professionnelle où les actions socio-sportives se sont présentées comme « *une chasse gardée*<sup>640</sup> ». Malgré leurs âges très différents (25 ans pour Jo. et 40 ans pour Kader) et des parcours sportifs également différents, ils ont pris une place forte dans le processus d'innovation sociale en devenant des référents.

Ainsi, ils ont été incontournables pour comprendre les modalités d'engagement porteuses de la dynamique d'innovation sociale. N'ayant pas réalisé de récits de vie avec eux, j'ai cependant pu compiler de nombreux éléments biographiques et d'indications sur leurs parcours dans l'association soit lors d'échanges informels, soit lors d'entretiens sur le club. En effet, de nombreuses questions portant sur le développement du club dans les quartiers populaires créaient des réponses par rapport à leur parcours personnel dans et en dehors du club. J'ai donc obtenu de nombreux éléments sur leur parcours scolaire et sportif, sur leur vie de famille.

Kader est arrivé au club « Athlé.-Montbé. » au début des années 1980 pour pratiquer la course de haie. Il avait environ quinze ans et habitait à quinze kilomètres du stade (à Belfort). Accompagné par un entraîneur qui lui a permis de construire « *tout ce que je sais sur la course de haie*<sup>641</sup> », il a réalisé des compétitions nationales dans la catégorie cadet puis junior où il est devenu champion de France. Parallèlement à cette trajectoire sportive, il a suivi des études pour devenir à 18 ans, peintre en bâtiment. A vingt ans, il devient père d'un garçon et prend de la distance quelques

---

640 Échanges informels, Entraîneur-salarié, « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

641 Échanges informels, Entraîneur-salarié, « Athlé.-Montbé. », 2ème année d'enquête

années avec les grandes compétitions mais continue de pratiquer au club. Il passe des diplômes d'entraîneur fédéral dans les années 1990, devient progressivement un entraîneur reconnu dans la course : « *au club, je suis le seul heurdleur (pratiquant la course de haie) et entraîneur d'heurdleurs. Y en a qui connaissent, je dis pas, t'as M. qui est fort aussi mais c'est moi le référent*<sup>642</sup> ». En 2007, l'entreprise qui l'emploie le licencie pour des raisons économiques : « *J'ai complètement changé ma vie. Je me levais tous les matins à 6 heures pour aller au boulot, je revenais le soir tard et je repartais au club pour voir mes blaireaux (jeunes). Je rentrais super tard chez moi. [...] Ça fait aussi du bien, je t'avoue de plus bosser comme un chien même si je gagne pas grand chose*<sup>643</sup> ». Depuis son licenciement, Kader cherche à se reconvertir : « *J'ai été à Pôle Emploi, je crois que c'est Trajectoire Formation mais je sais plus trop aussi le nom pour voir ce qu'il était possible de faire. Mais bon... [...] Quand j'étais peintre, je bossais même les week-end pour construire d'autres apparts. J'ai trois apparts que je loue et deux autres maisons. J'ai fini de payer ma maison, donc ça va je suis pas à la rue non plus*<sup>644</sup> ».

La trajectoire professionnelle de Kader rencontrera une bifurcation lorsque le club commencera à orienter des actions en direction des quartiers. Une rencontre s'opère alors entre la volonté de reconversion de Kader et le besoin en ressources humaines du club pour initier et porter des actions socio-sportives. Pour faciliter la présentation, je propose de mettre en avant, selon une approche chronologique, les grandes phases de ce repositionnement au sein du club à partir d'une synthèse des différents relevés d'entretiens et d'observations et à partir d'une auto-analyse de Kader sur son parcours dans le club.

- × **1ère année d'enquête.** Kader est un entraîneur du club. Il n'est pas interrogé pour l'enquête exploratoire car il ne montre aucun lien avec le quartier.
- × **2ème année d'enquête : reprise de la saison sportive, entre septembre et décembre.** Le président consulte les acteurs associatifs, les partenaires historiques pour repérer les possibilités de développement du club (sur différentes facettes : haut niveau, loisir, santé, etc.). Kader est plus présent au club, montre son intérêt pour participer davantage à la vie associative et se rapproche du président. Le salarié du club (mi-temps au club, mi-temps à la ligue) montre également son intérêt de développer des actions non compétitives afin de pérenniser son poste au sein du club.
- × **2ème année d'enquête : entre janvier et avril.** Des rencontres décisives ont lieu entre le président, accompagné régulièrement de Kader, et des acteurs du développement social et territorial des quartiers, dans le but de repérer les possibilités d'engager à la fois des

642 *Ibid.*

643 Entretien, Entraîneur-salarié, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

644 *Ibid.*

actions socio-sportives et une professionnalisation du club : référent Jeunesse et Sport (CUCS, professionnalisation, etc.), délégué de l'Etat chargé du quartier de la Petite Hollande, élu de la ville et de la communauté d'agglomération en charge des sports, directeur adjoint de l'association Profession Sport, etc. C'est une période d'espoirs, de fortes projections et de prises de décisions d'engager un événement sur le quartier et d'intégrer le dispositif de l'Accompagnement Educatif dans les écoles du quartier.

- x **2<sup>ème</sup> année d'enquête** : entre avril et aout. C'est une période d'attente d'un engagement formel des partenaires rencontrés. Bien que la prise d'information et l'écriture du projet du club se poursuivent, le doute s'installe sur la possibilité de concrétiser les actions et de professionnaliser Kader au club. Ce doute est accentué par la nécessité pour Kader d'avoir son Brevet d'État : « *Je sais pas si je l'ai ou pas. J'ai passé un truc dans les années 80 mais je sais pas si c'est ça. J'ai fait la demande à Jeunesse et Sport et à la fédé mais ils disent pas la même chose*<sup>645</sup> ». L'autre salarié montre sa réserve quant au travail dans les quartiers, notamment vis-à-vis des pratiques compétitives. Pour autant, Kader et le président commencent à engager des échanges avec les proviseurs, chefs d'établissements et les responsables des maisons de quartier. Des accords de principe sont posés avec certains acteurs éducatifs pour engager des actions communes.
- x **3<sup>ème</sup> année d'enquête** : entre septembre et février. Les financements sont arrivés pendant l'été et le club a pu fixer une date pour la mise en place d'Urban Athlé. (octobre). Les interventions dans les écoles sont initiées par l'autre salarié, sur son temps de travail associatif. Kader tente d'obtenir à deux reprises une Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) pour obtenir son Brevet d'État, qu'il obtient en février. Il devient immédiatement l'intervenant dans les actions d'Accompagnement Educatif.
- x **3<sup>ème</sup> année d'enquête** : entre février et septembre. Kader est devenu le second salarié en emploi aidé du club. Il est de devenu également le référent des actions socio-sportives à la fois pour les dirigeants et pour les partenaires. Il anime les séances, propose de nouvelles actions, participe à des réunions, représente le club dans les écoles. Il passe au printemps son diplôme « Coach Athlé. Santé » et prend un statut d'auto-entrepreneur pour « *compléter mes revenus. Au club, je gagne trois fois moins que ce que je gagnais dans le bâtiment. Mais bon, c'est fini, je peux plus revenir en arrière. Je suis trop bien comme ça [...] Faut juste attendre les financements jusqu'au bout*<sup>646</sup> ».

---

645 Échanges informels, Entraîneur-salarié, « Athlé.-Montbé. », 2<sup>ème</sup> année d'enquête

646 Échanges informels, Entraîneur-salarié, « Athlé.-Montbé. », 3<sup>ème</sup> année d'enquête

Observation réunion avec un partenaire du club, « Athlé. - Montbé. », 3ème année d'enquête

**« L'attaché case et les baskets : des signes d'ascension sociale »**

Le président du club m'a autorisé à assister à une réunion entre Kader et le chef d'établissement. J'arrive avec Kader en voiture où nous parlons de son parcours personnel et de sa situation professionnelle actuelle. Bien qu'il soit dans une situation précaire à 40 ans, il m'explique qu'il a changé de regard sur ses capacités à gérer des projets et à entretenir des relations avec des cadres et des élus politiques : « *C'est con ce que je vais te dire mais là, comme tu me vois, je suis habillé pour le travail (lunettes de soleil, basket, short et tee-shirt). C'est plus les habits sales du bâtiment. Je vais bosser comme ça maintenant. Quand j'ai eu mon diplôme, tu vas me croire si tu veux mais mes amis m'ont offert ça (il me montre sa mallette en cuir). C'est fini les pinceaux et les mains sales* ». Pendant la réunion, il négociera du matériel, il sortira et vérifiera la convention, il montrera son enthousiasme à intervenir dans l'école, lui qui est sorti du système scolaire à 16 ans. Il me dira à la fin de la réunion : « *Tu te rends comptes que je côtoie maintenant des chefs d'établissement et tout, alors que j'ai toujours été mauvais à l'école. Je me faisais engueuler par mes parents parce que j'étais un petit con. On se tutoie même avec le chef de l'école primaire, c'est un copain maintenant* ».

Le second cas proposé ici est la trajectoire de Jo. du club « Athlé.-Boulogne ». Il est arrivé au club moins d'un an avant que l'enquête ne commence : « *Bon si tu veux, le changement dans le club, il est arrivé en même temps que moi en fait. Parce qu'on m'a recruté, enfin c'est N. (la présidente) qui m'a demandé de développer le club avec elle. Il y avait à cette époque là G. (ancien salarié) avec qui elle avait planché sur le projet du club. Ce qui ne se faisait pas avant. Mais il leur manquait un technicien, un gars qui connaissait bien les quartiers de Boulogne. Elle m'a dit « on va aller dans les quartiers pour proposer de l'athlétisme. Ça t'intéresse ? » Voilà en gros le début du changement du club<sup>647</sup>* ». Avant d'arriver au club, Jo., originaire et résident du quartier du Chemin Vert, aura eu un parcours scolaire chaotique :

*« Je foutais rien du tout à l'école. J'étais comme les gamins que tu as vus (référence à une visite « guidée » réalisée avec lui quelques jours plus tôt). J'ai eu mon brevet et juste après je suis parti en apprentissage en cuisine. Mais là... bon j'ai rien foutu, ça me plaisait pas. Et puis j'ai rien fait pendant deux ans. Je trainais dans le quartier, je faisais le con mais j'ai jamais arrêté le sport. Je faisais du foot dans le club de Franck Ribery quand il était petit. [...] Et puis après ben j'ai été au centre de formation pour passer des diplômes sportifs, parce qu'on est venu me chercher mais je savais pas du tout... et puis en fait ce qui s'est passé c'est que je suis devenu tout de suite derrière formateur pour accompagner des jeunes dans leurs DIP (Démarche d'Insertion Professionnelle), parce que j'avais quelques diplômes sportifs. Et le projet qui a été choisi par le centre de formation, c'était de monter une course à pied dans le quartier, et il fallait un club support. Et ils sont allés voir le club « Athlé.-Boulogne » et N. a dit ok parce qu'elle avait envie de faire de l'insertion*

647 Entretien, Entraîneur-salarié., « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

*professionnelle avec des jeunes. Donc N. a pu voir comment je bossais, qui j'étais, elle me l'a dit après, mais elle a vu. Et puis à la fin cette journée avec les jeunes, elle est venue avec G. pour me demander sur je voulais adhérer au projet d'athlé. dans les quartiers. Et là c'est dans mon quartier; parce que j'y habite encore. Et puis là c'était un rêve, parce que si je voulais devenir éducateur sportif, c'était pour travailler dans mon quartier. Et donc j'ai dit oui tout de suite, sans hésitation. [...] Voilà, donc moi j'ai connu l' « Athlé.-Boulogne » comme ça. J'avais jamais fait d'athlé. Je connaissais rien. ».*

Entretien, Entraîneur-salarié., « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

Après avoir accepté la proposition de développer les actions dans les quartiers pour le club, Jo. va initier et réussir chaque année d'enquête une formation qualifiante : un diplôme fédéral la première, le BPJEPS la seconde année et le Brevet d'État d'athlétisme la troisième année d'enquête. L'acquisition de ces diplômes est un gage d'ascension sociale par le sport et une manière de forger une identité sportive : *« J'ai jamais eu de diplômes avant ceux là. Oui franchement, je suis fier de ça parce que j'aurais pu rester à rien faire dans mon quartier. Ça a marché parce que c'était du sport, ça aurait pu être n'importe quel sport en fait. Au début, je faisais surtout du foot. Après, l'athlé. c'est pas courant dans le quartier, j'amène un truc que les autres ont pas <sup>648</sup> »*. La trajectoire de Jo. au sein du club est donc marquée par la succession de formations et par l'acquisition de diplômes. A la fin de l'enquête, soit environ quatre ans après son arrivée au club, Jo. était l'entraîneur le plus diplômé de l'association. Pour maintenir son ascension sociale la troisième année, il a également acquis le statut d'auto-entrepreneur pour proposer des services de coaching personnalisé (performances, santé et bien-être) afin de compléter ses revenus. Il est intéressant de noter également que le contenu de nos échanges entre la première année d'enquête et la dernière a nettement évolué. Il a forgé un discours plus pédagogique, plus référencé, plus global et plus stratégique par rapport à l'avenir du club.

Au delà des diplômes qui lui ont donné progressivement des techniques et une culture sportive (référence aux champions, aux performances, à l'histoire de la discipline), Jo. a personnalisé et personnifié les activités de l'antenne associative dans le quartier du Chemin Vert. Il est devenu le référent du club sur l'activité, reconnu par les acteurs associatifs et les partenaires comme celui qui *« tient le quartier. C'est lui, ce serait pas lui, je crois pas qu'y aurait quelqu'un d'autre qui ferait ça dans le club. Il s'implique vraiment, il connaît les jeunes parce qu'il les voit tous les jours. C'est une chance pour le club d'avoir un jeune comme ça. Mais est-ce qu'il va pouvoir rester ?<sup>649</sup> »*. Plus précisément, il est le seul entraîneur du club qui intervient dans la salle, qui sollicite les jeunes via l'activation de réseaux interpersonnels et par la création d'outils de

648 *Ibid.*

649 Entretien, Vice-président, « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

communication (tracts et affiches) et entretient des liens avec leurs familles : « *non, j'y mets jamais les pieds à l'antenne. C'est son truc, moi je fais autre chose. Mais je crois pas qu'il y ait d'autres entraîneurs qui y montent, ou peut-être de temps en temps. C'est son espace à lui et je crois qu'il y a que lui qui peut faire ça. Il a le truc, il a l'énergie, il tient les gamins, il fait des défis avec eux; Il sait leur parler quoi*<sup>650</sup> ».

En somme, il est passé d'une posture de référent « découverte de l'athlétisme dans les quartiers » en cours d'intégration et de qualification à une posture d'entraîneur sportif qui accompagne les jeunes vers la performance. Le club est ici un espace d'investissement temporaire, un tremplin pour sa trajectoire professionnelle. Cette dernière apparaît comme un résultat, un critère d'évaluation de la dynamique d'innovation sociale dans le club pour la présidente :

*« Le changement dans le club que tu me demandais l'autre jour, c'est ça. C'est permettre à des jeunes de découvrir l'athlétisme et de faire un bout de chemin dans le club. Y a plein de manières de faire. C'est fini le temps où t'as juste des champions, des entraîneurs et des officiels avec leurs starters. Ceux d'avant. Moi je veux qu'on se rencontre, qu'on échange et qu'on fasse ensemble. Y en a qui vont juste pratiquer comme ça et qui vont se faire des amis. Et puis t'as des gars comme Jo. qui vont bosser là mais qui pourront pas rester très longtemps parce que pour avoir un emploi c'est compliqué ».*

Entretien, Présidente, « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

Pour Kader et Jo. l'innovation sociale correspond à la rencontre entre leurs trajectoires personnelles au sein de l'association, et notamment d'insertion professionnelle, avec la création d'activités nouvelles destinées à intervenir auprès d'usagers habitant dans les quartiers. Le processus d'innovation sociale résulte en partie de la rencontre entre la trajectoire individuelle de Jo. et Kader et le changement d'orientation du développement associatif où ils sont devenus les référents d'une dimension « sociale » du sport.

---

650 Entretien, entraîneur et ancien salarié du club, « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

- La reconnaissance d'un engagement associatif

Les deux trajectoires associatives décrites ci-dessus montrent que ces éducateurs<sup>651</sup> sont reconnus pour leur engagement, voire leur dévouement, non pas uniquement pour porter les couleurs du club, mais plus largement, pour répondre aux besoins sociaux des habitants des quartiers populaires (notamment aux jeunes). Cette reconnaissance passe, comme le stipule Paul RICOEUR<sup>652</sup>, par un processus d'identification (par d'autres individus) et d'auto-identification (par soi-même) où s'opèrent des échanges mutuels et des allers et retours altruistes. Autrement dit, la reconnaissance des ces acteurs comme des référents des actions socio-sportives passe par des discours et des actes qui vont forger une identité associative militante. Les acteurs qui participent à la reconnaissance seront multiples : l'individu lui-même, les usagers et leurs parents, les dirigeants du club, les partenaires, etc.

Kader et Jo. sont tout d'abord des **producteurs de discours** à la fois au sein du club mais aussi à l'extérieur. Ils peuvent parler du club, de son histoire, de son projet et de son sens social à des sportifs initiés, à des novices, à des parents, à des partenaires, aux médias. Ils évoquent des faits qu'ils n'ont pas connus mais dont ils maîtrisent les détails les plus subtils. Ils ont également forgé des discours sur le sport, sur les valeurs morales et philosophiques de leur discipline, sur l'organisation fédérale, sur les champions et sur les performances. Kader et Jo. ont également, à de nombreuses reprises, forgé un discours sur leur propre parcours de vie en mettant en avant la manière dont ils ont réussi certains projets personnels. Ils retracent aisément des épisodes qu'ils n'hésitent pas à exposer lors de séances (antenne associative pour Jo et Accompagnement Educatif pour Kader) afin de valoriser soit un parcours sportif, soit une manière de se battre contre les injustices sociales. Ils évoquent également leurs relations extérieures au club et exposent leurs connaissances actualisées des institutions éducatives, sociales et sportives. En somme, ils s'expriment dans le temps et l'espace associatif en faisant preuve d'une culture sportive et institutionnelle actualisée. Cependant, la création de discours sur le club par ces acteurs peut poser problème. Un système de surveillance des discours produits marque les échanges et les relations entre acteurs associatifs et peut freiner le processus de reconnaissance : « Avec lui, c'est « moi je ceci, moi je cela ». Il parle trop sur le club partout où il va. [...] On dit pas « moi je », on dit « nous ». Il est pas tout seul le gars même si je dis pas qu'il bosse pas pour le club. Mais ça m'énerve quand il dit ça !<sup>653</sup> ».

651 Ils sont éducateurs dans le sens où ils prennent en charge des activités sportives reconnues comme participant à la formation des usagers aux pratiques athlétiques.

652 Paul RICOEUR, *Parcours de la reconnaissance*, Paris, Seuil, 2004.

653 Échanges informels, Président, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

Les discours produits par ces acteurs référents des interventions du club dans les quartiers populaires sont donc soumis à observation et jugement des autres acteurs associatifs. Pour être acceptés par le collectif, **des actes d'engagement forts à l'égard du club** doivent être identifiés. Par exemple, Jo. n'hésite pas à montrer physiquement aux jeunes de l'antenne associative des techniques, des attitudes conformes aux pratiques athlétiques. Il engage des défis avec eux sur les sauts, des courses ou des lancers : « *Je fais ça pour qu'ils voient que je maîtrise mon truc aussi. Je connais bien les gamins du quartier et je sais qu'ils ont besoin de se mesurer aux adultes. Donc « ben vas-y si tu y arrives mieux que moi, pas de problème, je te félicite et puis si tu fais moins bien ben t'as encore de la marge de progression, t'es pas aussi meilleur que ce que tu crois »<sup>654</sup>* ». La démonstration des compétences passe également par une présence soutenue dans l'enceinte associative. En effet, Kader et Jo. ont dû également faire preuve de leurs compétences sociales et sportives et ont dû démontrer leurs engagements pour le club sous forme de présence, de travail et de respect de *l'esprit du club*. Lorsque la personne diminue son niveau d'engagement en étant moins présente au club, des doutes, des critiques peuvent émerger quant-à leurs capacités à gérer certaines activités du club. Par exemple, lors des mois d'attente des financements et de la validation du Brevet d'Etat, Kader a été soumis à de fortes critiques quant-à son engagement : « *On le voit plus ça y est. [...] Quand je vois son engagement pour le club, j'espère que je me suis pas trompé sur lui. Il est jamais là, il vient faire ses entrainements mais j'ai pas de nouvelles en ce moment. Est-ce qu'il est sérieux pour ce poste ? Y a des autres qui commencent à jacter aussi sur lui parce que « pourquoi lui et pas moi ? »*. Bon en même temps je comprends parce que bon, il est au chômage, il s'est tordu la cheville aussi<sup>655</sup> ». Ainsi, un niveau de présence et d'investissement minimum doit accompagner les discours produits sur le club pour asseoir le processus de reconnaissance.

---

654 Échanges informels, Entraîneur-salarié, « Athlé.-Boulogne », 2ème année d'enquête

655 Échanges informels, Président, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

- Être porte-parole du club dans le quartier, porte-parole du quartier dans le club

Comment qualifier ces acteurs, dont Jo. et Kader ont été les exemples, qui sont devenus, en quelques mois, des référents des actions socio-sportives dans les quartiers populaires ? Ces individus d'exception, référents des innovations sociales engagées dans les clubs peuvent être qualifiés de porte-parole. Dans le sens du dictionnaire usuel, le porte-parole est « *la personne qui prend la parole au nom de quelqu'un d'autre (un groupe, une assemblée, etc.)*<sup>656</sup> ». Pour Pierre BOURDIEU, il permet de « *tracer et de dire les frontières entre les groupes et, par là, de les faire exister comme tels. [...] Le chef d'un syndicat ou d'un parti, le fonctionnaire ou l'expert investis d'une autorité publiques sont autant de personnifications d'une fiction sociale à laquelle ils donnent existence, dans et par leur être même, et dont ils reçoivent en retour leur pouvoir. Le porte-parole est le groupe fait homme*<sup>657</sup> ». On pourrait, comme je l'ai fait précédemment, proposer les termes de « représentant » ou d' « interprète » pour désigner ces personnes reconnues en interne et en externe comme porteuses du projet associatif. En effet, l'interprète est celui qui joue un rôle écrit par un autre. Il est l'intermédiaire qui traduit une langue en une autre, il est celui qui explicite un texte, un présage, un rêve (comme par exemple l'exégète). Sous cet angle, ces acteurs s'appuient sur le projet associatif pour le décliner sous différents formats au sein de réseaux d'acteurs variés : adhérents, habitants du quartier, représentants d'autres institutions, etc.

Les porte-parole sont au sens de Michel CALLON<sup>658</sup> des acteurs capables d'établir des liens entre des acteurs dont les intérêts sont non directement convergents. Dans la théorie de la traduction, toutes les entités du contexte, humaines et non humaines, doivent être représentées dans les espaces de négociation à partir desquels le réseau s'élabore<sup>659</sup>. Les porte-parole sont donc les acteurs à qui les pairs ont délégué le droit et la légitimité de parler en leur nom. Ce sont également des acteurs qui mobilisent les réseaux et entretiennent leur existence et leur renouvellement. En somme, les porte-parole ont une fonction de représentativité des entités dont ils traduisent la position tout en participant à l'action concertée. Leur rôle est donc double dans le processus d'innovation : mission explicative de la particularité sportive et mission de rassemblement des différents acteurs du réseau. Ainsi, tous les adhérents ne peuvent être des porte-parole du club. Le devenir suppose d'être reconnu et d'être « autorisé » à avoir cette posture. Je développerai plus loin les mécanismes de sélection.

---

656 *Dictionnaire Le Petit Robert*, Édition 2001.

657 Pierre BOURDIEU, *Choses dites*, Paris, Minuit, 1987, p. 165.

658 Michel CALLON, *op. cit.*, 1986,

659 Bruno LATOUR, *La science en action*, Paris, Éditions la Découverte, 1989, p. 109 à 115.

Avant cela et pour affiner d'avantage l'analyse du profil de ces porte-parole, il est possible de dégager trois actions de traduction prioritaires. En fonction des situations, ils peuvent être porte-parole du club dans le quartier, porte-parole du quartier dans le club et porte-parole des actions du club dans le quartier au sein d'un réseau élargi d'acteurs institutionnels. Ils sont tout d'abord **les porte-parole du club dans le quartier**. Ils ont la capacité et la légitimité pour représenter le club, son projet, son organisation, etc. lors des animations, des événements et des projets dans le quartier. Ils montrent un attachement au club et à la discipline : « *Tu vois l'athlé. c'est ça mon pote. Au club, on fait ça aussi, c'est pareil sauf qu'on travaille plus et qu'on cherche des perfs tout le temps. Tu te lèves le matin c'est pour être meilleur le soir, sinon, tu fais pas d'athlé. J'aimerais bien que vous preniez un peu exemple sur les champions. Si ils sont arrivés jusque là c'est qu'ils ont bossé, je peux vous dire parce que tu progresses lentement. Tu peux progresser vite au début et puis après ça va tout doucement* (signe de la main). *Bon allez, on reprend...*<sup>660</sup> ». Cette traduction de l'objet et de la culture associative peut poser problème vis à vis de la pédagogie employée et des techniques d'animation en dehors du club : « *Je galère parce qu'ils veulent pas courir. T'hallucines, ils arrivent en chaussure de ville, en jeans pour faire des haies. C'est dur mais je fais comme avec mes blaireaux* (jeunes entraînés au club), *je les pousse à fond, je les chambre*<sup>661</sup> ».

Ils sont également **les porte-parole du quartier dans le club**. Ils évoquent les séances avec les jeunes, les conditions de vie des habitants, etc. lors d'entraînements traditionnels. Ils montrent une empathie, une certaine proximité avec les usagers même s'ils n'hésitent pas à dresser un tableau critique sur leurs comportements pendant les séances. Bien que n'ayant pas automatiquement un lien personnel (familial, logement, etc.) avec les ZUS, les porte-parole sont identifiés comme appartenant de près ou de loin au quartier au sein d'univers différents : « *Il est du quartier lui je crois Kader. C'est aussi pour ça que ça marche bien avec les jeunes*<sup>662</sup> ». Cette assimilation au quartier, s'appuie en partie sur les discours produits à la fois au sein du club mais aussi à l'extérieur<sup>663</sup>. En effet, ces acteurs n'hésitent pas à certaines occasions à exposer leurs trajectoires personnelles, souvent chargées de souffrance et de difficultés qu'ils ont su surmonter grâce au club. Ils sont en ce sens ce que Luc BOLTANSKI nomme les « *parleurs* ». Il définit le parleur comme « *le spectateur d'une souffrance, doté d'une capacité réflexive, qui est en capacité de peindre une situation sociale considérée et de la communiquer à d'autres*<sup>664</sup> ». En somme, le porte-parole du

660 Échanges informels (observation séance Antenne), Entraîneur-salarié, « Athlé.-Boulogne », 2ème année d'enquête

661 Échanges informels, Entraîneur-salarié, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

662 Échanges informels, médiateur collègue, Montbéliard, 3ème année d'enquête

663 Les mécanismes d'identification des individus aux territoires « sensibles » sont plus complexes. Voir pour cela l'article de Benjamin COIGNET, Gilles VIEILLE MARCHISET, « Discriminations vécues et ancrage territorial dans les quartiers prioritaires en France, *Revue Hommes et Migrations*, L'appel du pied, n° 1285, mai-juin 2010, p. 134-146.

664 Luc BOLTANSKI, *La souffrance à distance. Morale humanitaire, médias et politique*, Paris, Métailié, 1993, p. 65.

quartier au sein du club est reconnu soit comme ayant des liens clairement identifiés avec le territoire sensible, soit comme ayant des caractéristiques sociales proches des habitants du quartier ou soit comme ayant une trajectoire personnelle marquée par le passage dans le club.

Ils sont enfin **les porte-parole des actions du club dans le quartier au sein d'un réseau élargi d'acteurs** (associatif, institutionnel, éducatif, etc.). Ces éducateurs représentent également les actions qu'ils mettent en place au sein d'un réseau d'acteurs institutionnels et éducatifs élargis (lorsque le réseau existe). Ils ont ainsi, au côté d'autres porte-parole du club, notamment les présidents, un rôle de représentativité de l'action socio-sportive<sup>665</sup>.

Il est important de souligner que ces éducateurs sont reconnus pour leurs multi-compétences. Si l'on considère que la compétence est « *une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expérience et comportement, s'exerçant dans un contexte précis*<sup>666</sup> », les porte-parole ont tout d'abord d'une **compétence sportive**. S'ils ne sont pas des sportifs de haut niveau, ils sont ou ont été des sportifs de bon niveau dans la discipline qu'ils transmettent : « *je suis polyvalent, j'ai un BP (BPJEPS) mais si tu veux quand même emmener des gamins vers des perfs., faut maîtriser ton sujet. Donc pour répondre à ta question, je pratique pour moi et je fais les interclubs aussi. C'est important pour pas passer pour un con auprès des entraîneurs (rires) même si y en a pleins qui pratiquent plus du tout. Mais eux ils ont fait leurs preuves avant*<sup>667</sup> ». Ils doivent ainsi, pour être reconnus comme référents, acquérir une légitimité sportive, c'est-à-dire avoir une position dans le référentiel des performances compétitives individuelles et collectives. Ensuite, ils sont reconnus pour leurs **compétences pédagogiques** et leur capacité à gérer des groupes et des individus, sans pour autant adopter systématiquement une posture d'exclusion : « *Ce que j'aime bien avec Jo. c'est qu'il va tout faire pour que les gamins restent à la séance jusqu'au bout même si ils sont durs à tenir. Il lâche rien. Il les respecte comme ils sont et il essaie de les emmener quelque part pour qu'ils soient meilleurs. Pas meilleurs que dans le sport, des hommes meilleurs*<sup>668</sup> ». De plus, ils sont reconnus pour avoir un minimum de **capacités à adopter les codes de la communication institutionnelle**. Même s'ils montrent des connaissances approximatives, ils maîtrisent l'usage de certains acronymes (CUCS, etc.) et ont des repères à la fois sur l'environnement institutionnel qui structure le secteur socio-sportif local et sur les différentes logiques organisationnelles propres à chaque institution : « *Je me suis fait reprendre par D. (président) l'autre jour parce que je disais que c'était des profs de sport que j'avais rencontrés. Il m'a dit « ben attention Kader, un prof de sport et un prof d'EPS ça a rien à voir. C'est pas le même métier ».* Tu vois j'apprends aussi tout ça

665 Je développerai la dynamique d'un réseau local dans le chapitre 10.

666 Jean-Daniel REYNAUD, « La management par les compétences. Un essai d'analyse », in *Sociologie du travail*, n°43, 2001, p.9.

667 Entretien, Entraîneur-salarié, 2ème année d'enquête

668 Échanges informels, Présidente, « Athlé.-Boulogne », 2ème année d'enquête

*parce que ça a changé* (rires)<sup>669</sup> ». Enfin, ils sont reconnus pour leurs caractéristiques « psychologiques » : un humour, une capacité à s'engager dans une lutte et ce, quelles que soient les difficultés, des colères, une écoute attentive, etc.

En somme, ces éducateurs d'exception sont des acteurs de la dynamique d'innovation sociale, qui vivent ou ont vécu une ascension sociale sous l'effet du club (ou d'un club). Ils cherchent à insuffler une orientation de développement pour le club dans le sens du développement social et des problématiques du territoire. Ils sont reconnus pour leur engagement, leur polyvalence et leur capacité à diffuser la discipline sportive d'une institution (club) à une autre<sup>670</sup>. Plus que des techniciens ou des éducateurs compétents, ils sont aussi des managers, des chefs de projet capables de créer des outils de planification et de gestion. Dans le modèle que je propose dans ce chapitre, ces éducateurs d'exception sont les porte-parole soit du club dans son ensemble, soit d'une sous-partie des activités associatives (actions socio-sportives uniquement) mais en fonction des situations rencontrées, ils peuvent jouer les porte-parole des différentes catégories d'acteurs présents dans la dynamique d'innovation sociale : dirigeants, usagers, acteurs-ressource.

- *Devenir un porte-parole : un processus de sélection*

La prise de parole « au nom de » se fait partiellement au détriment de celui dont la parole ou l'identité est censée être rapportée : « *parler au nom de, c'est faire taire celui au nom duquel on parle*<sup>671</sup> » dans la mesure où la parole est traduite par celui qui la porte à travers ses propres mots, sa propre argumentation. Les porte-parole vont à la fois personnifier la traduction du message initial à travers le choix d'un vocabulaire (lexique, type d'argumentation) pour défendre les intérêts du groupe (ou de la personne) représenté. Cet exercice est délicat et induit, au sein des clubs, des choix de représentants. En effet, tous les adhérents ne sont pas des porte-parole du club, tous les éducateurs ne sont pas les porte-parole des actions socio-sportives. Inversement, le président n'est pas non plus le seul porte-parole du club. Un processus de désignation s'opère alors : « *la désignation du « porte-parole », relativement peu nombreux dans un processus d'innovation est le résultat d'une mobilisation progressive d'acteurs qui s'allient pour faire masse et rendre indiscutable leur point de vue*<sup>672</sup> ». Ainsi, « *choisir un porte-parole, c'est définir, ou mettre en*

669 Échanges informels, Entraîneur-salarié, 3ème année d'enquête

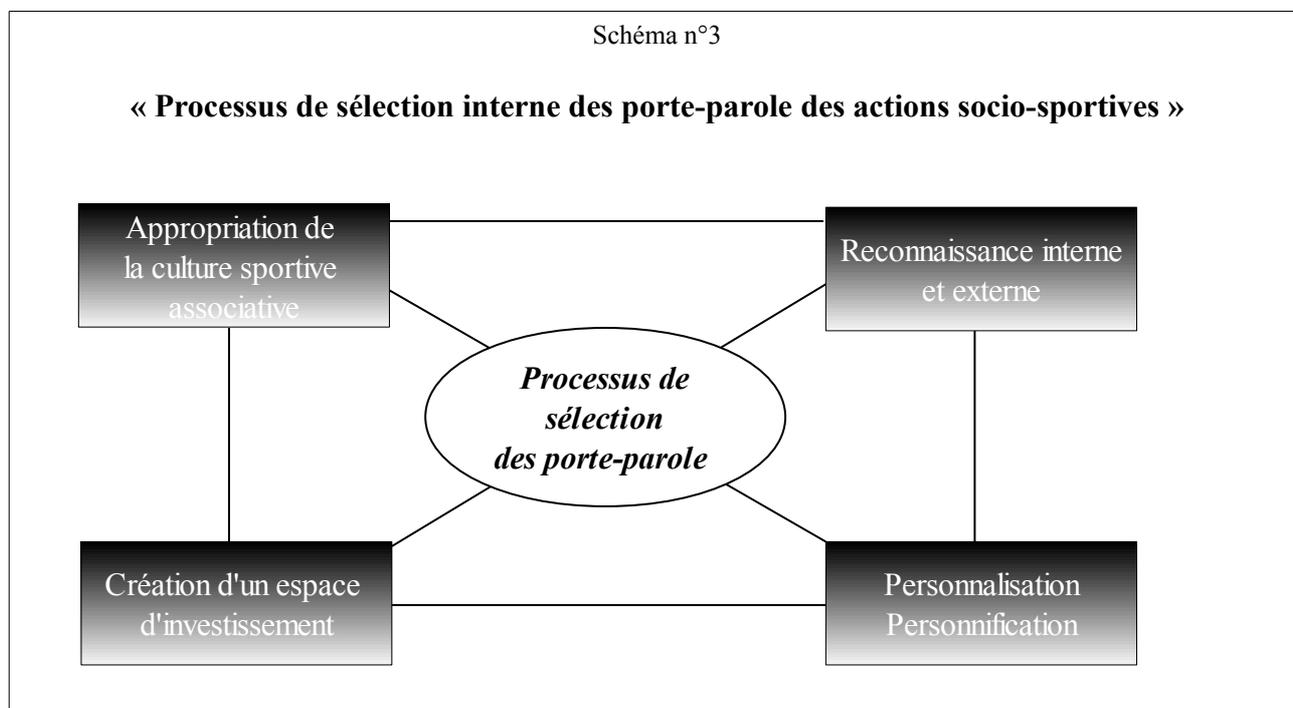
670 Par exemple, Jo. diffuse la discipline dans le quartier (maison de quartier et antenne associative), Kader diffuse la discipline dans les écoles du quartier, l'entraîneur du club « Boxe-Besan. » diffuse la discipline dans les prisons, etc.

671 Michel CALLON, *op. cit.*, 1986, p. 199.

672 *Ibid.*, p. 197.

œuvre, des orientations stratégiques, mais c'est également choisir ce sur quoi on innove et les problèmes qu'il va falloir résoudre<sup>673</sup> ».

Il a été identifié un processus de sélection des individus au sein de l'espace associatif. Ce processus s'articule autour d'un rapport de force entre un engagement individuel et une reconnaissance collective qui permet à l'acteur d'avoir un rôle de porte-parole :



- x Appropriation de la culture sportive associative. Il convient de rappeler une nouvelle fois que l'innovateur est un acteur intégré à la structure dans laquelle il va participer à l'introduction ou à l'émergence de l'innovation. Ainsi, les porte-parole de la dynamique d'innovation sociale du club connaissent l'histoire, maîtrisent la culture associative et respectent *l'esprit du club*. Pour pouvoir utiliser l'association comme espace de projection personnelle et de réalisation de projets, les porte-parole ne vont pas devoir changer trop vite les habitudes. La stratégie de la présidente du club « Athlé.-Boulogne » est révélatrice du temps nécessaire aux promoteurs de l'innovation pour s'approprier pleinement le fonctionnement et la culture associative avant d'initier de nouvelles actions :

R : « Alors oui le changement tu ne peux pas le faire tout tout de suite. Ça ne peut pas être l'innovation tout de suite parce que derrière ça ne peut pas suivre, parce que tu as des personnalités différentes, tu as des fonctions différentes au sein du club. Ce qui fait qu'il faut d'abord amener

673 Madeleine AKRICH, Michel CALLON, Bruno LATOUR, « A quoi tient le succès des innovations ? », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, n° 12, p. 26.

*l'état d'esprit du changement. Il faut qu'ils apprivoisent, qu'ils prennent conscience avant d'apporter un souffle nouveau. Donc forcément il y a le critère de temporalité qui est là, qui fait que tu ne peux pas changer tout tout de suite.*

Q : Mais toi, tu avais anticipé tout ça ? Tu savais qu'il fallait prendre le temps en arrivant au club ?

R : *Non, ce n'est pas venu tout de suite. Il a fallu d'abord que j'observe, que j'essaie vraiment de m'imprégner de l'athlé., de ce qu'on était au club et puis même je dirais de l'athlé. en général, avant de dire « voilà ce que l'on peut faire maintenant » ».*

Entretien, Présidente, « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

× Création d'un espace d'investissement

L'innovation nécessite à la fois de prendre des risques tout en maîtrisant certains paramètres organisationnels<sup>674</sup>. Pour cela, les innovateurs vont créer un espace d'investissement, qui se démarque d'autres activités associatives, plus courantes. C'est le cas de Jo. pour l'antenne associative, de Kader pour les animations dans les écoles, pour le président-fondateur du club de « Boxe-Besan. » qui intervient dans les prisons, etc. Il a été repéré dans l'observation de la dynamique d'innovation sociale des clubs « Athlé.-Boulogne » et « Athlé.-Montbé. » que ce processus de création d'une place s'accompagne d'une concurrence interne forte. En effet, Jo. a concrétisé l'activité de l'antenne associative à partir d'un travail initié par un autre salarié du club puis a « *été un peu... en tension si tu veux. Il foutait pas grand chose. Quand je l'ai connu au tout début, c'était lui mon référent mais après... bon il faisait plus trop. Je veux pas le descendre mais je me suis dit « c'est pas parce que lui il fait rien, que je dois faire pareil ». Au contraire, je me suis dit « c'est la chance de ta vie, tu y vas » et tant pis pour G. si il suit pas. C'est pour le club et pour le quartier que je fais ce boulot et pour moi aussi. Si lui, il a plus envie, c'est pas grave on va prendre sa place et on va bosser. Moi j'ai mon antenne et c'est parti*<sup>675</sup> ». La trajectoire de Kader, précédemment exposée, révèle aussi une forme de lutte avec un salarié du club. Pour ne pas limiter cette argumentation à la problématique salariale, il est important de souligner que Kader a également été en lutte pour cette place avec un autre entraîneur bénévole, qui proposait d'intervenir bénévolement dans les écoles. En somme, être porte-parole revient à créer un espace d'investissement en démontrant sa capacité d'innovation, en prouvant son intérêt individuel à développer le club sur différents axes et en engageant une lutte de positionnement avec d'autres porte-parole potentiels.

---

674 Patrick PERETTI-WATEL, « Risque et innovation : un point de vue sociologique », *Innovations* 2003/2, n°18, p. 59-72.

675 Entretien, Entraîneur-salarié, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

- Personnification et personnalisation

Pour devenir porte-parole, la création d'un espace d'investissement s'accompagne, dans la durée, d'un double processus de personnalisation-personnification. La personnalisation de l'espace d'investissement revient à introduire, dans le format de son action, des apports personnels que l'on ne retrouve pas dans les autres activités associatives. Concrètement, Jo. a développé une approche ludique de l'athlétisme, basée sur le jeu : « *Quand j'étais au club au début, j'étais vraiment surpris des séances. C'était froid, c'était vachement répétitif. C'est comme en formation du BE, les formateurs disent, et ça je l'oublierai jamais* » *On joue au foot., on joue au tennis mais on joue pas à l'athlé. ». Ben moi à l'antenne, je me suis dit « on joue à l'athlé. ici ». Et c'est ce qu'on fait comme t'as pu voir. C'est pas du tout comme au club... enfin dans les entraînements pour les perfs.*<sup>676</sup> ». La personnalisation de l'action socio-sportive s'accompagne d'une personnification, autrement dit d'une fusion entre l'action et son porte-parole. C'est une manière de reconnaître l'action, de lui donner une identité propre, de lui donner un référent, une figure comme le nomme les psychologues. Le processus de personnification est porté par le porte-parole (à travers l'utilisation répétée du « je » pour évoquer l'action) et par d'autres acteurs associatifs et extra-sportifs (à travers l'utilisation du prénom pour évoquer l'action, voire le club). La personnification de l'action socio-sportive peut-être par conséquent source de tensions au sein du club.

- Reconnaissance interne et externe de l'engagement

Sans un processus de reconnaissance, il ne peut y avoir de désignation d'un porte-parole pour le club. L'engagement et les compétences décrites précédemment sont appréciés et jugés par les autres acteurs associatifs et les acteurs qui participent de près ou de loin au processus innovant. Les porte-parole sont reconnus comme des individus engagés, qui sont en capacité et en légitimité pour parler au nom d'un groupe ou d'un non-humain (discipline sportive, équipement sportif, etc.) au sens de Michel CALLON et Bruno LATOUR. La reconnaissance n'est pas uniquement une reconnaissance des preuves de l'engagement passé mais un calcul probabiliste sur la capacité du porte-parole à maintenir son engagement dans la durée. Autrement dit, on observe une désignation du porte-parole à travers la reconnaissance de son engagement passé comme gage de réussite pour son engagement futur. De plus, le processus de reconnaissance est également porté par l'attribution d'une caution sociale et sportive : « *Il me faut quelqu'un qui transpire l'athlétisme, sinon ça ne marchera pas. Si tu mets un gars qui fait ça comme ça, mais qui s'en fout des jeunes, le gars va péter un plomb et ça va jamais tenir. Et là c'est mauvais pour lui et pour le club parce qu'après c'est l'image du club qui en prend un coup. Kader, c'est l'homme parfait. Il est content d'être là, il*

---

<sup>676</sup> Ibid.

sait bien parler aux gamins et il connaît l'athlé.<sup>677</sup> ». Le processus de sélection est également marqué par la reconnaissance d'une capacité à représenter le quartier, à la fois au sein du club mais aussi au sein même du quartier, sur un versant ethnique, religieux ou d'identité territoriale :

*« Je sais bien que je suis l'arabe du club. Y en a pas beaucoup mais moi ça me fait rire parce que les gamins quand ils me voient à l'école, ils parlent arabe et ils savent pas que je comprends tout. Je leur réponds d'un coup comme ça [...] Je suis pas musulman du tout, je bois du vin, j'ai jamais fait le ramadan de ma vie. Mon père oui mais j'ai toujours vécu à Belfort. Ça me fait rire. »*

Q : Et, tu crois que ça joue sur ton recrutement au club ? Le fait que tu t'appelles Kader et que tu sois d'origine maghrébine ? Pour intervenir dans le quartier je veux dire...

R : *Mes origines tu veux dire ? J'en sais rien et je m'en fous mais, je vais te dire, c'est sûr que j'ai pas peur d'aller les voir les lascars, je peux leur parler comme je veux. Même si je les connais pas, je les connais quand même un peu par la langue. Mais bon j'ai rien à voir avec eux, je fais semblant parce que je vis pas du tout dans le quartier. J'ai une grosse baraque et je me bourre la gueule avec mes potes (rire). Après pour être franc, oui je pense que ça joue. Tu sais au club, quand on parle du quartier, c'est pas une image super qui sort ».*

Entretien, Entraîneur salarié, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

Bien qu'il y ait un processus de sélection des porte-parole des actions socio-sportives, il semble important de ne pas oublier que ces acteurs incontournables pour la dynamique d'innovation sociale ont souvent une place forte dans la hiérarchie de l'organisation (différemment de Kader et de Jo. qui sont des entraîneurs). Ils sont pour la plupart du temps des présidents omniprésents. Nonobstant, le processus de sélection fonctionne de la même manière. Pour être porte-parole, un président, comme un entraîneur salarié, doit s'appropriier la culture associative, doit avoir un espace d'investissement propre (souvent les relations extérieures) qu'il va personnifier et personnaliser. Cet engagement doit également être reconnu par les adhérents et les partenaires. Si toutes ces conditions sont réunies, le président, comme l'entraîneur seront autorisés à être porte-parole. Cependant, des différences existent. Les porte-parole peuvent être associés à l'ensemble du projet associatif alors que d'autres le sont davantage sur une dimension « sociale » ou éducative.

Pour prolonger ces remarques, il est important de souligner que le processus de sélection des porte-parole écarte certains acteurs. Ainsi, durant l'enquête, j'ai pu rencontrer des acteurs dont l'accession à cette reconnaissance de rôle de porte-parole a été stoppée dans son processus. C'est par exemple B., entraîneur au club de « Basket.-Marseille », qui connaissait l'histoire du club pour y avoir été socialisé depuis son enfance, qui a eu un espace d'investissement propre (équipe des cadets) qu'il a personnalisé et personnifié mais qui a été en lutte pour la reconnaissance de son

---

677 Échanges informel, Président, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

engagement et de ses projets vis-à-vis du président et de la secrétaire. Il est par conséquent parti du club pour devenir un acteur central dans le développement du club concurrent sur le quartier. Cette sélection peut-être brutale ou plus lente et réaliser ce que Norbert ALTER nomme la lassitude des acteurs de l'innovation<sup>678</sup>. En effet, pour l'auteur, les innovateurs en lutte contre l'inversion des normes établies peuvent réduire, voire stopper, leurs engagements sous l'effet des contraintes rencontrées. Ils adoptent alors des postures de retrait en devenant des experts de l'analyse de l'innovation (créateurs de discours sur l'innovation) ou en se conformant aux normes établies. Dans le cas des clubs sportifs étudiés, la lassitude des acteurs de l'innovation se traduit par des postures conformistes, par des scissions car l'innovateur dans le club n'est jamais seul, par des départs du club vers d'autres clubs ou par des arrêts de l'engagement bénévole.

En somme, être porte-parole c'est d'abord le devenir, ou plutôt l'advenir par une trajectoire ascendante au sein du club où l'individu va sortir vainqueur d'un processus de sélection porté par un mécanisme de reconnaissance de l'engagement passé et à venir. Bien que cette reconnaissance se stabilise lorsque l'acteur acquiert une place, le rôle de porte-parole n'est pas éternel et peut-être remis en question ou partagé avec l'émergence d'autres porte-parole. Ce mouvement de succession aux places fortes et au rôle de porte-parole est constitutif de la dynamique d'innovation sociale dans les clubs sportifs : il lui garantit un renouvellement des réponses face aux problématiques sociales.

---

678 Norbert ALTER, « La lassitude des acteurs de l'innovation », *Sociologie du travail*, n°4, 1993, p. 447- 468.

#### 4. Conclusion.

Après avoir évoqué, dans le chapitre précédent, le poids de l'objet sportif et du projet associatif dans la dynamique d'innovation sociale, j'ai présenté dans ce chapitre une autre dimension identitaire contraignante qui réunit les différents acteurs associatifs : *l'esprit du club*. Ce dernier est un référentiel culturel et symbolique qui a pour principale fonction la distinction du club par rapport aux autres clubs du territoire. Il permet aux individus de sentir les traditions et les normes. Parmi celles-ci, j'ai pu identifier les normes de l'investissement personnel qui se réunissent dans *une grammaire* de l'engagement. Cette dernière définit les conditions et les modalités d'adhésion des individus et permet d'envisager la succession des personnes pour préserver le projet associatif.

Au-delà de ce référentiel de l'engagement, la mise en place d'actions innovantes au sein du club passe par une redéfinition des rôles et des places des différents acteurs. La traditionnelle distinction entre responsables associatifs, entraîneurs et pratiquants se réorganise autour de catégories d'acteurs sans pour autant disparaître complètement. La catégorie dirigeante est composée d'individus ayant bien évidemment une place forte dans l'organisation mais dont les rôles dans la dynamique d'innovation peuvent être très différents : un « ancien » qui va être le garant du sens du projet, le « créatif » qui va proposer des actions, etc. La catégorie des usagers est une catégorie réceptive où les individus, notamment les jeunes, peuvent être source d'espoirs (renouvellement des élites du club, participation à la convivialité, etc.) ou de désespoirs (attitudes consuméristes, perte de l'esprit d'engagement, violences, etc.). Dans les actions socio-sportives expérimentées au sein des clubs, les caractéristiques sociales des usagers (besoins, difficultés personnelles, etc.) apparaissent en amont (lors de temps de discussion entre dirigeants par exemple) puis disparaissent (lors des face-à-face pédagogiques où seules les caractéristiques sportives comptent) pour réapparaître lors des bilans. Au-delà de la catégorie dirigeante ou des usagers, des acteurs-ressource proposent de créer des liens et des échanges entre la vie du club et différents environnements. Ils jouent un rôle d'apport de ressources pour le club notamment. Pour faire le lien entre l'interne et l'externe du club, des porte-parole sont désignés après avoir franchi certaines épreuves de sélection. La reconnaissance de leurs capacités à représenter le club, le quartier et l'action du club dans le quartier passe par une imprégnation de la culture sportive associative, par la création d'un espace d'investissement qui doit être personnalisé et personnifié. Sans ces différentes conditions, un entraîneur, un trésorier ne peut être durablement un porte-parole du club. Le repérage et l'analyse des acteurs de l'innovation sociale mériterait une thèse entière tant les jeux d'acteurs sont présents dans les clubs.

L'analyse des acteurs de l'innovation sociale dans les clubs sportifs, et notamment la distinction entre la catégorie dirigeante et les usagers, montre que les espaces d'engagement sont à la croisée entre un fonctionnement en « appareil » et en « réseau ». En effet, selon Vincent LEMIEUX, Pierre JOUBERT et René FORTIN<sup>679</sup>, le fait d'avoir un public, c'est-à-dire un ensemble d'individus qui entretiennent un rapport d'extériorité à l'organisation sans lui être complètement étrangers, induit une forme de rupture entre le producteur et l'utilisateur, une hiérarchie verticale. La contradiction de ce mode de fonctionnement réside dans le fait que l'appareil consacre une part importante de son énergie à gérer les rapports entre l'intérieur et l'extérieur<sup>680</sup>. Le club sportif fonctionne également comme un réseau dont l'action s'adresse à des membres. Ici, la participation dans le réseau ne consiste pas à réguler un public mais un ensemble d'individus qui font partie d'un même ensemble. La hiérarchie est ici non-linéaire ; elle est ce que Douglas HOFSTADFER nomme la « *hiérarchie enchevêtrée*<sup>681</sup> » où la frontière du réseau reste floue.

Il convient donc à présent d'analyser comment les relations entre les différents acteurs participent à la recomposition du club en appareil ou en réseau. Pour cela, je propose d'identifier les formes que prennent les alliances au sein du club, qui portent la dynamique d'innovation afin de distinguer les différents modes de coopération et les différents modes de gestion du collectif.

---

679 Vincent LEMIEUX, Pierre JOUBERT, René FORTIN, *Réseaux et appareils. Une recherche dans l'Islet*, Québec, Département de science politique, Université de Laval, 1981.

680 La participation est en ce sens un effort pour résoudre cette tension. Voir Jacques GODBOUT, *La participation contre la démocratie*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 1983.

681 Douglas HOFSTADFER, *Gödel, Escher, Bach, an Eternal Golden Braid*, New York, Vintage Books, 1985. cité par Jacques GODBOUT, *op. cit.*, 2000, p. 11.

## CHAPITRE 9. RÉINVENTER LA COOPÉRATION ASSOCIATIVE

Après avoir évoqué les processus distinctifs des acteurs de l'innovation sociale, il convient d'aborder la manière dont ces derniers vont interagir pour envisager ou initier des actions de développement pour le club. Ces interactions s'articulent autour d'un processus : la coopération. En effet, la coopération n'est pas un état, c'est un processus qui permet le travail conjoint, la réalisation d'une œuvre commune<sup>682</sup>. La définition courante évoque la coopération comme « *le fait, pour une personne de s'adonner consciemment à une activité complémentaire de celles d'autres personnes dans le cadre d'une finalité commune, dans un groupe donné*<sup>683</sup> ». Il y a donc à la fois une intentionnalité dans les pratiques coopératives et une recherche de complémentarité entre des individus qui ne pourraient travailler ensemble les uns sans les autres. Que la coopération soit volontaire, spontanée, consentie ou négociée<sup>684</sup>, elle est portée par la participation individuelle à une action ou à un projet commun. Il convient cependant de distinguer deux acceptions. La coopération peut d'abord être un moyen d'accès aux ressources des autres dans le collectif. Les analyses de Michel CROZIER et d'Erhard FRIEDBERG montrent que la coopération peut-être stratégique : les individus vont agir ensemble pour maintenir, contrôler et étendre leurs propres zones d'incertitude<sup>685</sup>. S'exerce alors une négociation entre acteurs pour faire face à l'indétermination, lieu d'exercice du pouvoir. La coopération peut aussi être recherchée comme une fin, c'est-à-dire qu'elle disparaît lorsque le collectif a atteint son but. Ici, l'objectif premier de la coopération n'est pas de faire face à l'incertitude mais de réaliser une mission, un événement, un projet au travers duquel les individus font groupe, vivent une expérience et construisent des référentiels communs (valeurs, etc.). Ici, la coopération prend une autonomie par rapport à l'ensemble de l'organisation<sup>686</sup>. Évidemment, cette distinction n'est jamais aussi nette dans les clubs sportifs. Le basculement de l'une à l'autre acception se fait en fonction de l'engagement des acteurs et de la capacité de l'organisation à gérer des projets.

Au-delà de cette distinction (stratégie personnelle vs autonomie du groupe dans l'organisation), la coopération peut s'envisager selon deux mécanismes générateurs. Le premier mécanisme coopératif est celui analysé par Émile DURKHEIM lorsqu'il évoque la division du travail comme un moteur de l'ordre social et moral. La coopération est ici davantage un état qu'un processus qui « *ne va pas sans la division du travail. Coopérer, en effet, c'est se partager une tâche*

682 Le terme « coopération » a pour racine *operare* associé au suffixe *co*, c'est-à-dire le travail ensemble, conjoint.

683 Voir Encyclopédie Universalis.

684 Robert BOYER, André ORLEAN, « Comment émerge la coopération ? Quelques enseignements des jeux évolutionnistes », in Bénédicte REYNAUD (dir.), *Les limites de la rationalité. Tome 2 : les figures du collectif*, Colloque de Cerisy, Éditions La Découverte, 1997, p. 19-44.

685 Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG, *op. cit.*

686 Stéphanie DAMERON-FONQUERNIE, « Processus de coopération dans l'organisation : construction d'une grille de lecture appliquée au cas d'une équipe projet », in *IXème Conférence Internationale de Management Stratégique - « Perspectives en Management Stratégique »*, AIMS, Montpellier les 24-25-26 mai 2000.

commune. Si cette dernière est divisée en tâches qualitativement similaires, quoique indispensables les unes aux autres, il y a division du travail simple ou de premier degré. Si elles sont de natures différentes, il y a division du travail composée, spécialisation proprement dite<sup>687</sup> ». La coopération, dans ce cadre, crée une certaine forme de solidarité (« organique ») qui suppose la différence entre les individus reliés cependant entre eux par un contrat d'engagement. Ce dernier traduit de manière formelle ou informelle la nécessaire réciprocité des engagements : « cette réciprocité n'est possible que là où il y a coopération<sup>688</sup> ». On ne peut donc parler de coopération sans appréhender la division du travail associatif, c'est-à-dire une spatialisation fonctionnelle et une complémentarité entre l'ensemble des adhérents dans le but de produire le projet associatif.

Cependant, il serait aujourd'hui réducteur d'envisager uniquement la coopération par le simple effet de la division du travail. Il serait plus judicieux, selon Armand HATCHUEL, d'envisager inversement la coopération comme un apprentissage qui va créer la division du travail. En effet, le second mécanisme coopératif se situe sur un mouvement antagoniste à celui décrit par Émile DURKHEIM où la spécialisation est la conséquence de la coopération : « Coopérer c'est donc explorer ce qu'il peut y avoir comme coopération possible entre partenaires. Cette récursivité de la définition est inévitable. De ce fait, la division du travail n'est pas un préalable à la coopération et l'on doit penser à l'inverse que la coopération est un processus nécessaire à la division du travail<sup>689</sup> ». Ici, la coopération est envisagée comme un processus à sens unique où elle crée la structure organisationnelle.

Pour avancer dans la compréhension de la coopération dans les clubs sportifs, il convient également de s'intéresser aux sentiments autant qu'aux pratiques et aux états de la division du travail. En effet, la description faite par les acteurs de leur part du travail associatif s'appuie sur un jugement, une appréciation de son engagement et du travail des autres : « On ne peut pas compter sur grand monde aujourd'hui, tu sais. Même dans l'équipe (dirigeants), je peux pas savoir si les gars vont être là l'an prochain. Tu vois, pour faire un projet de club sur plusieurs années c'est pas facile. Même moi je sais pas si je vais continuer<sup>690</sup> ». La confiance apparaît ainsi comme une donnée centrale dans l'élaboration des relations coopératives dans les clubs sportifs. Les incertitudes des dirigeants quant à l'engagement des acteurs pour porter le club s'effacent lorsque la confiance est instaurée. La confiance peut se définir selon deux acceptions<sup>691</sup>. La première est la confiance *ex ante* qui se caractérise par des relations préexistantes à la coopération. Elle s'appuie sur la réputation des acteurs ou sur les relations antérieures. S'il n'y a pas de confiance *ex ante*, les auteurs ont évoqué l'existence d'une confiance minimum, de départ, basée sur des a priori. La seconde

687 Émile DURKHEIM, *De la division du travail social*, Paris, PUF/QUADRIGE, 1996 (1ère édition 1930), p.93.

688 *Ibid.*, p. 93.

689 Armand HATCHUEL, « Coopération et conception collective : variété et crises des rapports de prescription », in Gilbert DE TESSAC, Erhard FRIEDBERG (dir.), *Coopération et conception*, Toulouse, Octares Éditions, 1996, p. 106.

690 Entretien, Président, « Basket.-Marseille », 2ème année d'enquête

691 Pierre-Benoit JOLY, Vincent MANGEMATIN, « Les acteurs sont-ils solubles dans les réseaux ? », *Économies et Sociétés*, 1995, n° 2, vol. 9, p. 17-50.

acceptation de la confiance relève, non pas d'un point de départ, mais de l'expérience de la relation dans le temps. Elle se construit au cours de tests implicites, d'épreuves réelles et de mise en cohérence des objectifs de la coopération. Autrement dit, la confiance est aussi un sentiment qui s'acquiert, qui se perd et qui permet de dévoiler les acteurs avec qui l'interaction se produit. Ici, la collaboration au quotidien renforce l'apprentissage de la confiance à travers la construction de normes communes.

La confiance est un sentiment préalable qui évolue dans la durée de la collaboration. Cette évolution n'est pourtant pas le fruit du hasard des événements. Elle dépend de la capacité des acteurs à entretenir l'échange social, tel que Marcel MAUSS a pu l'analyser dans les civilisations primitives à la fin du XIXe siècle<sup>692</sup>. L'échange social consiste en effet à entretenir trois actions indissociables : donner, recevoir et rendre. Le don consiste à prendre l'initiative dans l'échange, à prendre un risque pour l'autre : « *Il restera toujours un résidu dans le don, une folie, un excès, une des lois du don étant d'enfreindre les règles que le système social établit à son sujet*<sup>693</sup> ». Être donateur revient également à compter sur le « retour » du donataire d'une manière immédiate ou différée. Recevoir ce qui est donné revient à reconnaître le geste et à accepter d'avoir une dette avec le donateur. Ensuite, la dette n'a d'autre fonction que d'être restituée, sous une forme non équivalente. Bien que l'on ne sache jamais situer avec précision si l'on est dans un don ou un contre-don du fait de la difficulté à situer l'origine de l'échange, les relations s'entretiennent par des gestes, des signes forts qui donnent une actualité à la relation. En somme, l'échange social conceptualisé par Marcel MAUSS, puis par de nombreux anthropologues et sociologues, met en évidence le mécanisme de pérennisation de la relation coopérative où cette dernière ne peut uniquement se définir sur un plan cognitif, stratégique ou fonctionnel : « *Les relations de travail produisent des sentiments, des émotions, des sympathies et des antipathies, des haines et des fidélités, des déceptions et des désirs de « vivre quelque chose en commun » qui définissent largement l'intérêt que l'on porte à l'autre. Une relation de travail ne peut s'analyser concrètement sans tenir compte du pathos qui associe les partenaires*<sup>694</sup> ». Bien que cette remarque de Norbert ALTER soit destinée aux relations dans l'entreprise, elle me semble pertinente dans le cadre des clubs sportifs.

En somme, j'envisage la coopération dans le club comme un processus qui s'appuie sur une division du travail préalable ou présupposée par les acteurs qui vont développer des relations, élaborer des alliances dont la survie dépendra de leurs capacités à entretenir une confiance et le cycle de l'échange social. Ces pratiques coopératives vont en retour réorganiser la division du travail, notamment en faisant évoluer les places et les rôles dans l'association. Un système d'action/rétroaction permet alors de redéfinir l'organisation du travail associatif. L'incompréhension, les reproches, la perte de confiance sont autant de signes que le système

---

692 Marcel MAUSS, *op. cit.*

693 Jacques GODBOUT, « Les bonnes raisons de donner », *La Revue du MAUSS semestrielle*, n°8, « L'obligation de donner », 2ème semestre, 1996, p. 176.

694 Norbert ALTER, *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, Éditions la Découverte, 2009, p. 44.

d'échange est défaillant sur une de ces composantes (notamment l'action de donner et de rendre). Inversement, le plaisir, l'amitié, la joie, la reconnaissance sont les signes que l'échange social est considéré comme satisfaisant. En somme, je dirais même que la dynamique d'innovation sociale est identifiable dans les clubs sportifs lorsque le système d'échange n'apparaît pas comme un problème pour le collectif.

Pour traiter cette dimension dans le chapitre 10, j'exposerai dans un premier temps les différents critères de la division du travail associatif dans les clubs sportifs. J'exposerai plus en détails l'effet de la salarisation du club sur les relations coopératives. Ensuite, je présenterai une forme d'alliance apparue pendant l'enquête, avec l'émergence d'un développement socio-sportif soit en marge du club, soit au cœur du projet associatif. Avant de conclure, j'exposerai les enjeux démocratiques qui apparaissent avec l'émergence des relations coopératives.

## 1. La division du travail associatif ou la hiérarchisation du travail en commun

Les clubs sportifs étudiés se sont révélés au fil de l'enquête, comme des organisations fortement hiérarchisées où des acteurs d'exception émergent et s'installent, souvent pour une durée indéterminée, à des places où ils pourront exercer un pouvoir de décision sur l'avenir du club (par exemple, le président du club « Boxe-Besan. » est à cette place depuis le début des années 1980). À côté de ces places fortes, s'organisent d'autres positionnements qui structurent une division du travail associatif hiérarchisée.

Il convient d'identifier les différents critères<sup>695</sup> qui participent à cette distinction. Ils sont présentés ici de manière non exhaustive. Ils sont interdépendants et donnent à voir la production des activités associatives comme une mécanique où chacun a une place et un rôle à jouer. Si la présentation qui en est faite est schématique et fixiste, elle traduit cependant fidèlement la manière dont les individus, sur leur temps de loisir, s'organisent collectivement pour assurer à chacun une autonomie. Elle permet également de mettre en lumière les bases hiérarchiques du « travail ensemble ».

- La division du travail associatif à base statutaire

Le statut de bénévole, de salarié<sup>696</sup>, de dirigeant, de pratiquant, de président, etc. constitue le critère essentiel de la division du travail associatif. Pour chaque statut, correspond un travail à produire, plus ou moins précis, plus ou moins important pour la survie et le développement de l'association. En fonction de la taille de la structure, de son projet associatif et de la présence ou non de salariés, ce critère distinctif sera plus ou moins pensé, formel et formalisé dans les clubs étudiés. Cependant, dans toutes les structures rencontrées, les statuts de président, de secrétaire, de trésorier, d'entraîneur et de pratiquant constituent un référentiel dominant quant aux tâches à réaliser et aux responsabilités à porter. Les dirigeants considèrent que ces statuts correspondent aux principales fonctions qui « *portent un club*<sup>697</sup> ». Les autres statuts découlent de cette division.

La division à base statutaire domine nettement les clubs « Basket.-Marseille » et « Foot.-Calais » et propose, par conséquent, une hiérarchisation forte des places dans l'organisation : « *Je suis le président et tant que je serai président, ce sera moi qui dirai comment on fonctionne, qui fait quoi [...] Comment je vois ma fonction de président ? Ben t'es responsable, c'est toi qui fixe le cap*

---

695 J'entends par critère, les références utilisées par les dirigeants pour répartir les tâches du travail à effectuer.

696 Je traiterai spécifiquement le processus de salarisation du club plus loin dans ce chapitre.

697 Échanges informels, Secrétaire, « Basket.-Marseille », 3ème année d'enquête

*pour le club et j'essaie de mettre tout le monde derrière moi. Ma sœur (secrétaire) elle me suit mais tu vois elle pourrait pas être présidente. C'est spécial comme poste, faut avoir la carrure*<sup>698</sup> ». Pour les clubs « Athlé.-Boulogne », « Athlé.-Montbé. » et « Boxe-Besan. », la division du travail associatif ne doit pas uniquement s'appuyer sur ces statuts mais sur des actes d'engagement, sur des rôles :

*« J'aimerais bien qu'il y ait plus de polyvalence chez les dirigeants. Tu vois, qu'on soit pas que président ou entraîneur ou je sais pas quoi. Qu'on garde ça mais qu'on évolue. Je vois à la ligue, ils sont à fond sur leurs titres (entendus ici comme des statuts de responsable de club ou de compétitions). « Moi je suis président de tel club, moi je suis ceci ou cela ». Hé ben moi je me fous des titres. C'est pas ça qui fait changer le monde parce que quand tu as un titre, ça fait bien et c'est vrai que c'est agréable, je dis pas, mais moi je suis pas du tout attaché à mon titre. Si tu fais rien pour le club, ça veut rien dire d'être président ».*

Échanges informels, Présidente, « Athlé.-Boulogne », 2ème année d'enquête

La hiérarchie qui découle d'une division du travail associatif basée exclusivement sur les statuts se traduit par l'instauration du modèle familial ou domestique<sup>699</sup> où la transmission descendante et l'injonction priment sur les relations entre individus de statuts différents. En effet, la famille n'est pas un modèle égalitaire puisque les rôles se font selon une répartition stricte qui pourrait se présenter, métaphoriquement, par une scission entre des parents qui décident et des enfants qui obéissent<sup>700</sup>. Cette division du travail s'appuie, paradoxalement, sur une forme particulière de proximité affective (tutoiement, utilisation de surnoms, etc.) dans les clubs, laissant croire à une forme d'égalité des rapports et de cohésion de groupe : *« Dans une famille, on se tutoie, on se chambre, c'est parce qu'on est vraiment ensemble. Au club, on est une famille, on a été une grande famille, là on est une petite famille qui a bien envie de se reproduire si tu vois ce que je veux dire (rire aux éclats)*<sup>701</sup> ».

698 Entretien, Président, « Basket.-Marseille », 1ère année d'enquête

699 Le « monde domestique » peut-être un principe d'organisation de l'action. Voir le chapitre 4 de Luc BOLTANSKI, Laurent THEVENOT, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Éditions Gallimard, 1991.

700 Voir notamment le chapitre VII « *La fin du règne de l'enfant* », Louis ROUSSEL, *La famille incertaine*, Paris, Éditions Odile Jacob, 1989.

701 Entretien, Président, « Basket.-Marseille », 1ère année d'enquête

- La division du travail associatif basé sur les qualifications, les diplômes et les compétences sportives

Si la division du travail est dominée par la distinction des statuts, un autre critère est apparu lors des observations et des entretiens : le critère de qualification, de diplôme et de compétence dans l'organisation de l'activité sportive. Ces aspects sont en effet des éléments clés qui servent de distinction et de hiérarchisation entre les acteurs des clubs sportifs.

La qualification et l'acquisition de diplômes d'encadrement, dans le secteur sportif, est un critère qui se révèle selon les dirigeants comme un élément « *de plus en plus lourd à gérer. On a des supers entraîneurs au club, des bons qui ont fait des champions et qui connaissent leur discipline parfaitement. Mais personne a le Brevet d'État. T'as les G. (deux entraîneurs d'une même famille) qui ont été prof. d'EPS toute leur vie. Ils ont je sais plus quel diplôme régional mais ils ont pas de grands diplômes si tu veux. Du coup, on pousse tout le monde pour passer les diplômes mais je vais te dire (tout bas) ça les fait chier<sup>702</sup>* ». Dans les cinq clubs étudiés, les diplômes « professionnels » ne constituent pas les éléments déterminants pour accéder aux postes à responsabilité dans le club. Il arrive même que de nombreux dirigeants ayant une position hiérarchique dominante managent des individus ayant plus de diplômes et plus d'expériences professionnelles dans le champ de l'éducation, de l'action sociale, de la formation ou du sport. C'est le cas notamment du coordinateur technique du club « Foot.-Calais », présent au club la première année d'enquête, licencié de l'UFR STAPS, qui était dirigé par le président, ouvrier qualifié.

La division du travail sportif associatif est ici davantage portée par une distinction selon les compétences issues de l'expérience dans l'encadrement de sportifs. On pourrait schématiser cette idée en disant que plus les équipes ou les sportifs entraînés évoluent dans des compétitions de haut niveau, plus les dirigeants de ces équipes (places) ont une qualification et une expérience importante en matière d'encadrement. Tous les clubs fonctionnent sur ce schéma organisationnel. C'est d'ailleurs le désarroi du président du club de « Basket.-Marseille » qui « *est obligé d'entraîner l'équipe 1 parce qu'il y a personne qui peut le faire. Soit les gars ils ont pas les diplômes, soit ils ont pas l'expérience pour le faire* ». Ainsi, les services proposés pour les plus jeunes sont généralement encadrés (en dehors du club « Boxe-Besan. » et « Athlé.-Boulogne ») par les entraîneurs les moins diplômés du club :

*« C'est un peu ça qui m'agace parce que si on était logique, on mettrait les meilleurs entraîneurs avec les plus petits, pour qu'ils progressent et qu'ils prennent pas de mauvaises habitudes. Mais on est obligé de mettre ceux qui veulent bien le faire. On a un assistant avec B. qui file un coup de main.*

<sup>702</sup> Entretien, Président, « Athlé.-Montbé. », 2ème année d'enquête

Q : Et les autres entraîneurs ?

R : *Ben déjà, les cours c'est en même temps, et puis c'est pas pareil d'entraîner des tout jeunes que des cadets, des juniors ou des séniors pour faire des compétitions. C'est pas aussi stimulant, je les comprends, mais le club c'est un ensemble. Et puis faut penser à l'avenir aussi. On n'aura pas que des champions ».*

Échanges informels, Président, « Athlé.-Montbé. », 2ème année d'enquête

Cette dimension n'est pas nouvelle et s'est révélée être en phase avec les travaux de William GASPARINI<sup>703</sup> et Pascale CHANTELAT<sup>704</sup> notamment.

- *La division sexuée du travail associatif*

Le genre constitue également un critère de répartition des tâches dans les clubs sportifs. Si cet aspect mériterait d'être nettement approfondi, il est cependant possible de mettre en avant que la référence aux caractéristiques propres aux hommes ou aux femmes a régulièrement été évoquée pour envisager la répartition des tâches. Une « naturalisation » des compétences peut apparaître pour la gestion de certaines activités, notamment pour la gestion des temps de convivialité. Cette dimension est très présente pour le club « Foot.-Calais » où les mères et les femmes des joueurs organisent la plupart des activités extra-sportives, notamment l'alimentation, la propreté et le maintien de l'ordre dans le club house.

Tableau n°15

Observations, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

**« La belote pour les hommes. Le loto pour les femmes »**

Lors de la troisième année d'enquête, j'ai été invité à de nombreuses reprises à participer aux différents temps de convivialité organisés en marge des pratiques sportives traditionnelles. J'ai pu participer à deux temps clairement distincts de la fin de la saison sportive (juin) : une soirée « belote » et une soirée « loto ».

***La belote pour les hommes***

La soirée « belote » est une activité mise en place lors de la troisième année d'enquête afin de générer de nouvelles ressources financières pour le club. Chaque participant part à la fin du tournoi avec un lot d'une valeur comprise entre 20 et 200 euros (des bons d'achat, des objets de bricolage, des vases, etc.). Ce temps est réservé aux hommes du club et aux proches (anciens joueurs, dirigeants, partenaires, amis). Lors de cette soirée, on compte dans le club house soigneusement aménagé pour l'occasion : 20 joueurs (aucune femme), quelques spectateurs (dirigeants, joueurs) la trésorière et deux femmes de joueurs. D'après le secrétaire, « y a que des gens du quartier ce soir ».

703 William GASPARINI, *op. cit.*, 1997.

704 Pascal CHANTELAT, *op. cit.*

L'occupation de l'espace et la répartition des tâches se font exclusivement selon le critère du genre : « Hé les gonzesses, faudrait peut-être arrêter de jacasser comme ça, on peut pas jouer ». L'affirmation de la masculinité<sup>705</sup>, voire de la virilité, passe par une démonstration de force sur les tables de jeu. La manière de jeter les cartes sur la table se fait sèchement en cognant les poings sur le tapis de jeu. Des rires forts, des blagues exprimées à travers la salle créent l'attractivité. Les joueurs affichent clairement leurs bras où 10 joueurs sur 20 sont en débardeur et ont des tatouages sur les avant-bras ou les bras : « T'as pas de tatouage toi Benj. ? »

La division des tâches s'appuie clairement sur une répartition sexuée : les femmes s'occupent exclusivement de l'aménagement de la salle et de la buvette (accompagnées du gardien du stade). Les hommes consomment allègrement au bar et jouent aux cartes. La trésorière, « la mère du club, la mère du quartier » selon un dirigeant, a cependant un rôle supplémentaire : elle orchestre l'ensemble de la soirée et régule les comportements des hommes vis-à-vis de la consommation d'alcool. Elle n'hésite pas à réprimander les personnes qui ne respectent pas les règles de propreté ou les trop fortes consommations. Par exemple, le secrétaire du club sait qu'on n'a pas le droit de fumer à l'intérieur « chut faut pas que la Miche (trésorière) elle voit ça sinon je vais me faire engueuler ». Bien qu'elle soit à près de 10 mètres de lui, elle le réprimande sèchement devant l'assemblée « Jérémty tu fumes là ? Éteins ça ! On a dit qu'on fumait pas dans la salle ».

La belote est un temps de convivialité destiné aux hommes, organisé par les femmes.

### ***Le loto pour les femmes***

Les lotos sont des temps d'activité du club qui dépassent le cercle des adhérents. Ils font l'objet d'une communication élargie (journal local, bouche à oreille, etc.) et sont officiellement déclarés à la mairie : « On fait ça une fois par mois, en début de mois, le premier samedi parce que les gens viennent de recevoir les APL (Aide Pour le Logement) et les ASSEDIC (ASSociation pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce). Si tu fais ça en fin de mois, c'est clair que t'auras personne. [...] On le déclare à la mairie tout le temps » m'expliquera un dirigeant. Les lotos se déroulent dans le club house du club et ont pour population les adhérents du club, leurs familles, les habitants du quartier et de la ville. J'ai recensé lors du dernier loto de la saison sportive (3ème année d'enquête) environ 100 participants, dont 80 femmes ou jeunes filles. Parmi elles, environ 40 femmes certainement à la retraite et un groupe de 15 jeunes filles du quartier (environ 20 ans) qui ne cesseront de boire du champagne et de manger des bonbons durant dans la soirée. Les autres femmes présentes sont les compagnes de joueurs ou de dirigeants et quelques pratiquantes des cours de fitness. A côté des femmes, des enfants font des allers-retours entre la salle et les terrains de football et sont régulièrement réprimandés par la trésorière, animatrice de la soirée, qui n'hésite pas à prendre le micro pour alerter les enfants présents, devant l'assemblée : « T'as mis le ballon sur le toit ? Vous nous faites chier avec vos ballons. Vous attendrez demain que Nounou (gardien) s'en occupe. Vous allez pas commencer à nous les casser. Vous dégagez dehors et vous vous démerdez ! ».

Comme pour la belote, l'occupation de l'espace et la répartition des tâches se font également selon le critère du genre, mais en opérant cette fois-ci une inversion des rôles. Si l'organisation générale et l'animation au micro est tenue par la trésorière et sa belle-fille (également femme de l'entraîneur de l'équipe 1), la restauration au bar (sandwich, etc.) et le service sur les tables sont exclusivement réalisés par les hommes. On compte entre 5 et 10 hommes, jeunes dirigeants (moins de 40 ans) qui s'activent toute la soirée pour maintenir une organisation efficace. Le secrétaire me dira le lendemain : « J'ai pas pu rester hier, je t'avais dit parce que je bossais de nuit (usine). Mais c'était pas mal, y avait un peu de femmes du quartier qui étaient là. La M. (trésorière) était contente parce que ça a bien pris. Elle croyait que les femmes allaient pas venir parce qu'y avait d'autres

<sup>705</sup> On retrouve ici ce que Joffre DUMAZEDIER évoque lorsqu'il envisage les loisirs des hommes dans le monde ouvrier, qu'il nomme « troisième lieu » ou « tierces activités ». Joffre DUMAZEDIER, « Réalités du loisir et idéologies », *Revue Esprit*, Juin 1959. C'est également ce qu'Olivier SCHWARTZ nomme « les espaces de recomposition masculine », voir deuxième partie, Olivier SHWARTZ, *Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du Nord*, Paris, PUF, 2009 (1ère édition 1990).

*lotos sur Calais. Ca marche toujours ces trucs là. Y a des gens du quartier que tu vois que là. C'est bien pour les femmes, ça leur fait une soirée entre elles ».*  
Le loto est un temps de convivialité destinée aux femmes et aux jeunes filles, organisé par les hommes avec le soutien des femmes.

Les analyses produites par Gilles VIEILLE MARCHISET sur les dirigeantes sportives viennent éclairer ce processus de division du travail : « *L'arrangement des sexes dans le quotidien de la direction du sport local fait état de nombreuses logiques d'exclusion, mêlant marginalisation et plafonnement, subordination et isolement, écartement et stigmatisation. Ces freins à l'investissement féminin sont profondément ancrés dans l'institution sportive, dans ses modes de pensée et de fonctionnement, d'élection et de management*<sup>706</sup> ». La division du travail associative sur critère de genre s'est révélée être une variable de poids dans le processus de coopération entre individus. Cette dimension mériterait cependant une investigation plus poussée.

- *La division du travail associatif basée sur les actions et les axes de développement*

On retrouve ici les critères classiques de la répartition du travail basée sur une segmentation des actions, projets, évènements, dossiers, etc. Cette répartition apparaît surtout lorsque les structures sont importantes en termes d'adhérents et du nombre d'actions initiées. C'est le cas du club « Foot.-Calais », qui multiplie les actions et qui s'entoure de nombreux référents ou responsables. C'est également le cas des deux clubs d'athlétisme qui diversifient les activités du club et qui placent différents responsables ou chefs de projets sur les :

- *activités traditionnelles* : entraînements, compétitions
- *activités événementielles* : courses à pied, galas, démonstrations, meetings, etc.
- *activités d'animation territoriale* : antenne associative, interventions dans les écoles, etc.
- *autres actions de sociabilité* : par exemple la brocante du club « Athle.-Montbé. »

On retrouve cette recherche de répartition des tâches lorsque la limite d'engagement de certains dirigeants omniprésents se fait ressentir : « *Faut que j'apprenne à déléguer aussi. Je peux pas tout gérer tout seul non plus même si j'aimerais bien (rires). [...] Si on fait l'école de basket et les sorties machin je peux pas tout gérer. Faut que des gens s'en occupent. C'est ça le problème du club en ce moment*<sup>707</sup> ».

<sup>706</sup> Gilles VIEILLE MARCHISET, *Des femmes à la tête du sport : les freins à l'investissement des dirigeantes locales*, Besançon, Presses Universitaires de Franche-Comté, 2004, p. 210.

<sup>707</sup> Échanges informels, Président, « Basket.-Marseille », 1ère année d'enquête

Cette approche de la division du travail associatif s'appuie sur l'introduction de la notion de compétence, qui prolonge et dépasse la notion de qualification<sup>708</sup> précédemment exposée. Les compétences s'étendent aux capacités, aptitudes sociales, personnelles, territoriales ou réticulaires reconnues des individus et deviennent des critères de différenciation et de découpage des tâches à réaliser pour gérer les activités associatives. La hiérarchie associée à ce mode de division du travail associatif s'appuie donc sur une diminution de la reconnaissance du dévouement militant ou de la vocation et sur une augmentation du regard porté sur les compétences individuelles.

- La division du travail associatif basée sur une segmentation spatiale

Dans les secteurs de l'industrie, du commerce ou encore de la fonction publique, la division du travail se fait en partie sur un critère géographique, ou spatial. Les clubs sportifs étudiés qui sont implantés ou qui souhaitent s'implanter dans les quartiers populaires montrent également une organisation basée en partie sur une segmentation spatiale. Ce découpage relève de micro-espaces dans et en dehors du club. C'est le cas notamment du club « Athlé.-Boulogne » qui donne la gestion de l'antenne du quartier à l'entraîneur-salarié. On retrouve également cette approche avec l'autre club d'athlétisme. C'est le cas également du président du club « Boxe-Besan. » qui intervient ponctuellement à la maison d'arrêt de Besançon pour proposer de la boxe anglaise : « *Je suis le seul du club à y aller. Déjà parce que c'est en journée et que les gens ont pas forcément le temps d'y aller, ils bossent hein et puis parce que c'est... bon pas facile. C'est pas un endroit où tu vas comme ça. Faut être armé je dirais même si ça s'est toujours bien passé mais on est pas à l'abri d'un débordement*<sup>709</sup> ». Sur des espaces plus réduits, la gestion du club house, espace clairement distinct dans l'équipement sportif est le « micro-territoire » de la trésorière du club « Foot.-Calais », dont elle partage cependant le travail avec quelques individus. Cette forme de division du travail n'est cependant pas la plus courante dans les clubs sportifs, elle n'est pas centrale car les espaces sportifs des clubs affiliés aux fédérations unisports sont clairement identifiés à des territoires, à des équipements. En dehors de ces équipements, peu d'espaces de ville sont investis pour y développer des activités sportives<sup>710</sup>.

---

708 Yves SCHWARTZ, « De la qualification à la compétence », in Coll., Education Permanente n°123, *Le développement des compétences*, 1995, p. 125-137.

709 Entretien, Président, « Boxe-Besan. », 1ère année d'enquête

710 Je développe dans le chapitre 11 cette dimension.

- La division du travail associatif basée sur le temps

Le temps disponible pour l'association est également un critère de division du travail associatif. Il est même une variable centrale dans la gestion du rythme de la saison sportive<sup>711</sup>. Que ce soit dans des situations de crise temporelle dans la gestion d'un événement (expérience rencontrée avec le club « Athlé.-Boulogne » à la veille d'une course sur route organisée dans la ville), ou dans des situations de planification de la saison sportive, la répartition préalable ou effective des tâches à accomplir prendra en compte le temps de présence disponible des bénévoles mais aussi des salariés.

Ici, la hiérarchie entre acteurs s'appuie sur le critère distinctif du temps consacré pour le club : « *Moi, je compte pas mes heures parce que si on dit que c'est celui qui passe le plus de temps au club qui a droit au champagne, je serais saoul toute l'année (rires). Sans rire, je dis pas, on est plein à bosser pour le club et à faire des heures par semaine ici. De toute façon c'est « plus tu fais des heures, plus tu fais des trucs ici, et puis ben plus c'est bien, plus on t'apprécie ». On peut pas te dire « tu te tais parce que tu fais rien au club et tu te permets de critiquer ». Là non, si t'es tout le temps là et que tu t'occupes du club, on peut rien te dire* <sup>712</sup> ».

- Une division du travail associatif formelle et informelle

Nous avons évoqué ci-dessous les différents critères qui servent à la division du travail associatif. Il est important de souligner que ces différents critères ne sont que très rarement évoqués par les acteurs eux-mêmes. La dimension informelle de la division du travail est essentielle dans les clubs sportifs étudiés : « *On se répartit le travail comme ça (geste des mains). Ceux qui sont là, ils se mettent dans l'organisation. Mais ça dépend de quoi on parle. Sur les activités de l'année, y a des référents qui sont là tout le temps. Y a pas besoin de plus de monde. [...] Sur les évènements, ben ça dépend si y a besoin de monde mais si y a besoin de bénévoles, on fait une liste de trucs à faire et les gens qu'on connaît on leur demande ce qu'ils veulent faire. Ca se fait un peu comme ça mais j'ai envie qu'on progresse dans notre organisation même si on commence à être rodés à force, mais on doit anticiper plus* <sup>713</sup> ».

Cette affirmation d'une division du travail associatif au « feeling<sup>714</sup> » par les dirigeants traduit la difficulté qu'ils ont à formaliser une hiérarchie dans le club. Aucune association enquêtée ne dispose d'un document de type organigramme qui schématise la répartition du travail et les

---

711 Voir chapitre 6.

712 Échanges informels, Entraîneur, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

713 Entretien, Président, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

714 Cette appellation est reprise de la thèse de Sabrina SINIGAGLIA-AMADIO, *op. cit.*, p. 194.

relations entre acteurs. La présence d'un organigramme relève, selon les dirigeants interrogés sur ce sujet, d'un écart avec *l'esprit du club* et l'esprit d'une association : « *On n'a pas besoin de ça. Pour quoi faire ? Non, on se connaît, on discute de ce qu'on veut faire mais je suis pas le président qui décide de tout et c'est les autres qui appliquent. On n'est pas une entreprise même si on a des salariés. Ça n'a rien à voir*<sup>715</sup> ».

En somme, la division du travail est le fruit d'un découpage des tâches à réaliser pour gérer l'activité associative. Les différents critères exposés précédemment ne doivent pas être envisagés isolément les uns des autres. Ils se complètent et s'associent dans le but de réduire les incertitudes et de rendre la gestion administrative de plus en plus rationnelle. La rationalisation du travail en commun n'est jamais totale : une répartition des tâches de manière informelle, au « feeling » est présente et permet aux acteurs associatifs de s'investir spontanément. La division du travail associatif, qu'elle soit formelle ou informelle, détermine en partie la concrétisation du projet associatif. On s'aperçoit alors que les actions reconnues comme innovantes par les acteurs (antenne associative, événement dans le quartier, cours de fitness, stage sportif pour les jeunes du quartier, etc.) s'inscrivent dans cette configuration du travail collectif. Pour certains clubs, l'émergence de l'innovation se fera sur un mode informel, « spontané », au gré de l'engagement de certains acteurs notamment bénévoles. Elle s'inscrit comme « un + » pour l'organisation du travail en se greffant aux activités déjà existantes. Pour d'autres clubs, le passage par la salarisation est une réponse organisationnelle aux besoins d'innover. Il convient à présent d'observer ses effets sur la division du travail associatif.

---

715 Entretien, Président, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

## 2. La salarisation : un processus générateur d'espoirs et de divisions

J'ai décrit précédemment des états de division du travail associatif à partir de différents critères qui se complètent. Cette présentation est évidemment fixiste et ne permet d'envisager la dynamique d'innovation sociale (c'est un processus) que sous cet angle. Pourtant, cette division du travail associatif évolue en fonction de l'engagement des acteurs. N'ayant pu observer avec précision ces mutations organisationnelles, je propose ici de m'attarder sur un aspect qui a émergé et qui a pu être précisément observé : la salarisation du club et ses effets sur les espaces d'engagement des acteurs.

- *La salarisation du club comme processus de professionnalisation*

Il convient à présent d'évoquer la problématique de la professionnalisation des clubs et de ses effets sur les acteurs de la dynamique d'innovation sociale et sur leurs coopérations. Dans le langage courant, la professionnalisation renvoie à la création d'emplois, par un processus d'officialisation de la rémunération de certains individus, notamment des pratiquants ou des dirigeants. Cette approche insiste sur le passage d'une activité bénévole, « gratuite », « désintéressée », à une activité rémunérée, « intéressée » sur le plan matériel et financier. En sociologie et en management du sport, la professionnalisation est un sujet récent mais qui ne cesse d'être développé depuis les années 1990<sup>716</sup>. Elle est abordée principalement comme le passage d'une activité « gratuite » à une activité rémunérée<sup>717</sup>. Elle est également envisagée dans le monde sportif comme structuration institutionnelle d'une profession et comme la rationalisation du fonctionnement organisationnel<sup>718</sup>.

Pour ma part, j'envisage ici la professionnalisation du club comme une rationalisation multidimensionnelle des activités associatives, impulsée par l'acquisition de postes de salariés, c'est-à-dire la salarisation de l'organisation. Bien évidemment, cette définition est restrictive, au regard de la complexité du processus de professionnalisation. Il faudrait certainement y consacrer une thèse tant le développement du secteur socio-sportif s'appuie sur sa professionnalisation (au niveau des politiques de l'emploi, des formations, etc.). Cependant, au regard de mon enquête de terrain, **la professionnalisation se traduit principalement par une salarisation** d'individus sur des postes

<sup>716</sup> Pascal CHANTELAT (coord.), *La professionnalisation des organisations sportives : nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan, 2001.

<sup>717</sup> Jean-Michel FAURE, Charles SUAUD, *Le football professionnel à la française*, Paris, PUF, 1999 ; Catherine LOUVEAU, Anne-Marie WASER (coord.), *Sport et Cité. Pratiques urbaines, spectacles sportifs*, Rouen, Université de Rouen, 1999.

<sup>718</sup> Emmanuel BAYLE, « Analyse comparative du processus de professionnalisation : les cas du football, du basket-ball et du rugby », *Revue STAPS*, n°52, 2000, p. 33-60.

d'animation-entraînement mais aussi de responsables de projets socio-sportifs. Ce processus vient bousculer les relations entre bénévoles, et entre bénévoles et salariés. Je privilégierai donc l'usage du terme « salarisation » à celui de professionnalisation qui renvoie à un processus plus large que la seule structuration d'emplois dans le club sportif.

- Un processus générateur d'espoirs

Si la salarisation du club est apparue comme une tendance inéluctable pour développer le club, tous n'ont pas initié de démarches pour créer un poste. Tous ne parviennent pas à créer des emplois mais tous envisagent à un moment donné de leur réflexion cette création d'emploi comme :

- (1)un moyen d'introduire des compétences nouvelles et un moyen pour atteindre une qualité dans les prestations proposées (entraînements traditionnels, événements, etc.),
- (2)un moyen de soutenir l'engagement des bénévoles notamment dans l'entraînement et la gestion administrative du club,
- (3)un moyen de sauver le club de l'épuisement et de l'arrêt définitif d'activité.

Plus précisément, on retrouve tout d'abord, **une volonté de stabiliser la structure, d'assurer une réduction des incertitudes** quant à l'engagement des acteurs et au recrutement des dirigeants. C'est une posture que l'on peut qualifier de défensive ou de pré-active, c'est-à-dire qui a pour but de faire face aux difficultés actuelles ou à venir : « *Il me faut un gars c'est clair. Je suis même prêt à payer de ma poche mais si on veut garder toutes les équipes. Ca va être de plus en plus dur dans les années à venir de toute façon. Rien que l'année prochaine, je sais pas qui va revenir; y a B. qui veut partir. Avec un gars que tu paies, t'as moins de chance d'être dans la merde*<sup>719</sup> ». Cette posture est également présente, sur des sujets plus précis, dans le club « Foot.-Calais » où la salarisation servira à « *mettre de l'ordre un peu dans les équipes, sur les formations des joueurs*<sup>720</sup> ».

Pour le club « Athlé.-Montbé. », la salarisation du club est un corolaire à la multiplication des activités. La problématique du recrutement de Kader est d'ailleurs apparue en même temps que l'idée d'initier des actions non traditionnelles. Cette posture peut être qualifiée de pragmatique dans le sens où la salarisation du club est portée par **une recherche de cohérence entre les ressources et les ambitions**.

---

719 Échanges informels, Président, « Basket.-Marseille », 2ème année d'enquête

720 Entretien, Président, « Foot.-Calais », 1ère année d'enquête

Une autre posture, que l'on peut qualifier d'offensive, vise à utiliser le club comme un espace d'insertion professionnelle. C'est le cas du club « Athlé.-Boulogne » qui développe des emplois dans le but également de développer des actions associatives (approche pragmatique) tout en : « *permettant, lorsque ce sera possible, à des jeunes de travailler pour le club. Nous créerons une économie de club qui ira dans ce sens. C'est la vocation d'une association que de participer à l'insertion des personnes*<sup>721</sup> ». La salarisation se rapproche ici davantage d'une **finalité sociale et philosophique**, bien qu'elle s'inscrive dans la justification d'un développement quantitatif d'activités.

- *Les espoirs de salarisation face aux conditions préalables de structuration*

Durant l'enquête, tous les dirigeants ne se sont pas employés à mener à terme cette transformation du club. Si la salarisation est parfois synonyme d'innovation pour les dirigeants, elle se présente surtout comme un processus qui génère des tensions, des résistances à surmonter. En effet, les résistances ou les freins à la création et à la gestion d'un poste de salarié sont multiples. Des conditions de structuration semblent incontournables pour concrétiser la salarisation du club.

On retrouve notamment la **maitrise d'une complexité administrative** : « *Pour le CAE, j'ai pas osé le lancer, j'avais pas la donne pour. Ça tombait très mal avec les dates du championnat. Avec les écoles c'est pareil, fallait y aller en amont, prendre des rendez-vous, voir si ils étaient ok. En plus on a toujours pas l'argent de la région qu'on attend depuis je sais pas combien de temps, peut-être un an. Donc c'est mort pour cette année, de toute façon, je suis pas prêt et j'ai pas le temps de m'en occuper*<sup>722</sup> ». La professionnalisation dans sa définition large (rationalisation de l'organisation), induit également un rapport à l'écrit, l'acquisition d'un langage technique et administratif qui effraie certains dirigeants (« Foot.-Calais » et « Basket.-Marseille »). Pour pallier à ces difficultés, d'autres procédés, considérés comme des étapes par les dirigeants, peuvent apparaître pour les contourner : le défraiement, le remboursement des frais de déplacement, l'échange en nature, etc.

La deuxième condition de structuration du club se situe au niveau du **management associatif et de la gestion des ressources humaines**. En effet, des tensions peuvent également apparaître à la naissance du processus de salarisation, lorsque les dirigeants évoquent cette possibilité :

---

721 Extrait du projet éducatif du club, « Athlé.-Boulogne »

722 Échanges informels, Président, « Basket.-Marseille », 2ème année d'enquête

*« Moi, je vais te dire, je sais que ça pourrait apporter d'avoir un mec que tu paies pour bosser au club. Mais bon après v'la le bordel. C'est le doigt dans l'engrenage après tu peux plus t'en défaire.*

Q : Pourquoi?

R: *Parce que si tu paies un gars, les autres vont se dire « et pourquoi pas moi alors ? Je passe je sais pas combien au club et lui, il vient faire ses petits entraînements et on lui donne je sais pas combien ». J'ai pas envie de gérer ça sauf si on a de l'argent pour tout le monde. Là je dis ok on y va ».*

Échanges informels, Président, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

La salarisation, même hypothétique, provoque ainsi des tensions entre acteurs, que Pascal CHANTELAT a mis en exergue :

*« Ceci les (dirigeants) conduit à professionnaliser à la fois l'encadrement administratif (notamment les fonctions de secrétariat, comptabilité, marketing, communication...) et l'encadrement sportif (entraîneurs ou animateurs) soit par la salarisation du personnel, soit par la sélection des compétences des bénévoles. Ces transformations que l'on peut mesurer objectivement au niveau des choix organisationnels de gestion se traduisent également par l'arrivée de nouveaux acteurs (« les professionnels ») porteurs de nouveaux savoir-faire, de nouvelles compétences et valeurs dans le champ associatif. Pour simplifier, la gestion traditionnelle reposant sur les valeurs de l'amateurisme (bénévolat, gratuité, désintéressement...) se trouve concurrencée par la gestion managériale reposant moins sur les valeurs marchandes que sur les valeurs industrielles (efficacité, efficience)<sup>723</sup> ».*

En effet, une forme de scission entre bénévoles et salariés peut apparaître, notamment lorsque les salariés sont d'anciens bénévoles. Pour les autres salariés occasionnels ou ayant des compétences reconnues, la tension est moins forte : *« J'ai du mal à me dire que ce mec là va être payé par le club. Quand tu vois ce qu'il fait pour le club, je fais autant que lui. Encore, il aurait entraîné des athlètes de haut niveau, je dis pas, mais là il est pas meilleur que moi ou qu'un autre. Pourquoi lui ?... ça...<sup>724</sup> ».*

Enfin, la troisième condition de structuration du club se situe sur la division du travail associatif qui est considérée par les dirigeants comme une dimension nouvelle qui nécessite un transfert de méthodes et d'outils de gestion des ressources humaines de l'extérieur vers le club. C'est le cas du président du club « Athlé.-Montbé. » qui a été *« pendant quarante ans aux ressources humaines chez Peugeot. Y a eu jusqu'à 5000 salariés, avec des grèves etc. Donc je connais un peu les problèmes qu'on peut rencontrer (rires) mais en même temps, je dis ça mais tu vois bien que j'ai du mal avec S. (salarié du club) parce qu'il est dans son coin, il fait ses petites heures. Faut gérer tout ça dans un club. Y a moins de monde mais t'as pas un contrat de travail qui dit ce que tu dois*

<sup>723</sup> Pascal CHANTELAT, *op. cit.*, 2001.

<sup>724</sup> Échanges informels, Entraîneur, « Athlé.-Montbé. », 2ème année d'enquête

faire. [...] Et y a les entraîneurs, les autres, qu'il faut gérer aussi parce qu'ils se disent « y a Kader qui est mis en avant, qui va être payé, etc. ». En somme, par la salarisation du club, se produit ce que Matthieu HELY nomme « *l'isomorphisme institutionnel* » qui désigne « *un processus contraignant les collectivités à adopter les mêmes formes organisationnelles que les institutions qu'elles côtoient*<sup>725</sup> ». Les clubs, lorsqu'ils se salarient, adoptent des pratiques et modes organisationnels en s'inspirant des organisations avec qui ils interagissent. De multiples combinaisons peuvent alors se faire<sup>726</sup> : un isomorphisme *normatif* qui résulte de la professionnalisation des associations (rationalisation, etc.) ; un isomorphisme *mimétique* qui résulte d'une imitation voire d'une greffe des modèles de gestion développés dans les institutions en interaction avec la structure associative et un isomorphisme *coercitif* qui correspond aux effets de la régulation tutélaire de l'État.

Lorsque des salariés prennent place dans le club, un management associatif doit se développer pour prendre en compte la distinction des statuts et la division du travail. Ce management associatif doit permettre de bâtir une équipe, au sens de Erving GOFFMAN<sup>727</sup>, pour faire fonctionner le club dans son quotidien avant d'envisager l'émergence d'actions nouvelles.

- *Les conséquences d'une salarisation avortée sur la dynamique d'innovation sociale. L'exemple du club « Boxe-Besan. »*

Le cas du club « Boxe-Besan. » est révélateur des effets qui peuvent advenir d'un processus de salarisation sur la dynamique d'innovation sociale. En effet, l'expérience du club est difficilement comparable avec les autres associations sur cette dimension puisque les dirigeants ont eu une expérience de professionnalisation de l'association qui a été portée par un espoir de voir se développer l'association, mais qui s'est également soldé par un repli de l'association sur son objet social. Le club a été soutenu dans ses démarches par les collectivités territoriales durant de nombreuses années pour ensuite être « lâché au moment où on pouvait franchir un palier. On aurait pu se professionnaliser vraiment, avec un mec ou deux à temps plein pour gérer l'association et pour continuer, être peut-être un service dédié à l'éducation par le sport dans les quartiers de la ville même si c'était ambitieux, on aurait peut-être pu... Mais, on a été plombé et les aides ont diminué. Y a eu des tensions avec certains... voilà, c'est comme ça mais si on avait eu des salariés,

<sup>725</sup> Matthieu HELY, *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*, Thèse de doctorat de sociologie, EHESS, 2005, p. 150.

<sup>726</sup> Bernard ENJOLRAS, « Associations et isomorphisme institutionnel », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, vol. 75, n°261, 1996, p. 68-76.

<sup>727</sup> « Le terme « équipe » désignera tout ensemble de personnes coopérant à la mise en scène d'une routine particulière », Erving GOFFMAN, *La mise en scène de la vie quotidienne. 1. La représentation de soi*, Paris, Éditions de Minuit, 1973, p. 81.

*on aurait pu faire quelque chose de bien*<sup>728</sup> ». Cette expérience a laissé des traces dans la mémoire des dirigeants qui ont, durant l'enquête, employé ponctuellement un entraîneur non adhérent au club et une femme de ménage, deux heures par semaine : « *On travaille avec Profession Sport là-dessus. C'est eux qui gèrent, on se connaît bien et c'est facile*<sup>729</sup> ».

Les dirigeants ont vécu l'espoir que le club soit reconnu comme un acteur du développement social où la professionnalisation était un point de passage obligé, un levier indispensable pour faire valoir leur expertise sur le territoire : « *Maintenant, on y pense plus, ce serait trop compliqué même si je pense que c'est toujours une bonne solution pour évoluer. T'as un salarié, tu peux ouvrir la salle et proposer plein de cours sur le quartier, aux femmes, aux gamins, avec les scolaires. Mais bon maintenant on continue ce qu'on sait faire, le mieux possible*<sup>730</sup> ».

En somme, la salarisation des clubs est un processus qui s'appuie et suscite de l'espoir chez les dirigeants : espoir de créer de l'ordre dans l'organisation, espoir de se projeter dans un avenir meilleur, espoir d'être reconnu pour son utilité sociale, etc. Ce peut être également un processus qui, dans le temps, affaiblit l'engagement des dirigeants, du fait des contraintes et des difficultés de maintenir leur légitimité sur le secteur.

---

728 Entretien, Président, « Boxe-Besan. », 2ème année d'enquête

729 *Ibid.*

730 *Ibid.*

### 3. Les tandems d'acteurs au centre de la dynamique d'innovation sociale

On l'aura compris, le travail en équipe dans une association n'est ni évident, ni « naturel ». Il nécessite des modes de gestion, de management et de division du travail qui attribuent à chacun une place et un espace d'investissement propre. Il nécessite également une « obligation » de maintenir le circuit de l'échange entre ce qui est donné au collectif et ce qui est rendu à l'individu. Cette « contrainte » est fondamentale pour la dynamique d'innovation sociale : elle en est le pilier, le socle socio-anthropologique qui porte la dynamique d'innovation sociale dans les clubs sportifs.

- *Être avec les autres pour s'engager*

J'ai été frappé, lors des enquêtes de terrain, par l'implication et la présence assidue de nombreux dirigeants, bénévoles ou salariés, au sein du club. Certains bénévoles passaient en moyenne vingt heures par semaine et plus de cinquante heures sur des périodes exceptionnelles. Je leur demandais parfois, lorsque la situation le permettait : « *Qu'avez-vous en retour de cet intense investissement ? Que souhaitez-vous obtenir pour vous, personnellement ?* ». L'évocation du « gain » personnel était alors difficile à exprimer, voire à avouer. Il était davantage question du don de soi pour le collectif, qui sonnait comme une évidence :

*« Il faut bien s'occuper du club. Sinon, qui va le faire ? Y a plus personne qui s'engage, c'est de plus en plus difficile tu sais ».*

Entretien, Président, « Basket.-Marseille », 1ère année d'enquête

...

*« J'ai toujours fait ça. Ça fait des années, je suis chez moi ici. Y a mes gamins qui ont mis leurs gamins. T'as tout le monde. Je vois pas pourquoi j'arrêtera de venir au club. Tu veux me tuer ou quoi ? ».*

Échanges informels, Trésorière, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

...

*« Je dis pas que j'en ai pas assez de temps en temps. J'ai même failli arrêter parce que je pouvais plus tenir l'engagement. Je bossais à fond et je m'occupais de ma mère. [...] Mais pour répondre à ta question, ce que j'aime c'est de voir les jeunes, de causer. C'est ça que j'aime bien en fait. Et puis bon, t'as aussi B. (fondateur). Y a Ba. (jeune entraîneur). C'est sympa ».*

Entretien, Président section, « Boxe-Besan. », 2ème année d'enquête

On le voit, l'engagement personnel est bien lié à la présence et à l'engagement des « autres » ; ceux qui portent le club, ceux avec qui il y a des discussions, avec un travail partagé se fait (porter du matériel, voter une décision, faire la sécurité sur un événement, etc.). Si cette affirmation est naïve, elle rappelle cependant que **les relations établies dans l'espace associatif sont au cœur de la dynamique de l'engagement individuel**. Des dimensions affectives et émotionnelles sont issues du partage de la gestion associative et débordent, voire envahissent, la coopération associative. Elles dépassent la simple division du travail. Le président du club « Athlé.-Montbé. » évoque d'ailleurs son éloignement du club, du fait de l'attitude d'un autre dirigeant : *« J'ai pris mes distances avec le club pendant quelques temps parce que je pouvais plus travailler avec lui (ancien dirigeant). C'était plus fort que moi, je pouvais pas, j'étais... je sais pas comment te dire. Pourtant, je suis pas un... mais rien que de le voir. Je me disais « putain, encore lui » et c'est vrai que depuis qu'il est parti, ça libère. Je respire et je pense qu'y en a d'autres dans mon cas »*.

Il convient de rappeler que mon enquête de terrain s'est faite par des immersions à différentes périodes de l'année. Je n'ai pu, à l'image de l'ethnologue, vivre en continu sur une période suffisamment longue dans les clubs pour recenser avec précision la création et les modes d'entretien des liens sociaux. Je n'en ai eu qu'une recension partielle. L'objet de mon immersion était davantage de suivre l'évolution des préoccupations, des activités et des modalités d'engagement individuelles et collectives dans le développement du club. Je précise cela pour dire que mon observation de la création des liens sociaux porteurs de l'innovation n'a été qu'une dimension<sup>731</sup> de la dynamique de l'innovation sociale.

- *Le tandem comme réponse*

Il n'est pas rare d'entendre les dirigeants associatifs ou les acteurs du mouvement sportif de faire état de leur difficulté d'entretenir des relations au sein des associations, et notamment de pouvoir « compter » sur les autres de manière durable : *« j'aimerais que ce soit plus simple c'est clair. Tu vois, que j'aie pas à réclamer toujours aux autres de faire ceci ou cela<sup>732</sup> »*. Pour palier aux difficultés de pouvoir « compter » sur les acteurs associatifs pour gérer le club, j'ai pu observer lors des trois années d'enquête que **les principaux dirigeants engagés dans les actions socio-sportives élaborent des relations de confiance sous forme de tandems**. Ces derniers sont des relations fortes entre deux individus où se produit et s'entretient un échange social, prenant ainsi un caractère « durable ». Autrement dit, au-delà de l'innovateur d'exception qui, seul contre tous, va inverser les normes de fonctionnement, et au delà d'une vision englobante des coopérations issues de la division

731 Deux thèses récentes se sont centrées sur la création des liens sociaux dans l'espace associatif, voir Clotilde TALLEU, *op. cit.*, et Clément PREVITALLI, *op. cit.*

732 Entretien, Président, « Basket.-Marseille », 1ère année d'enquête

du travail associatif, des alliances de proximité (entre deux acteurs incontournables du club) constituent la **base de confiance** indispensable à la dynamique d'innovation sociale. Pour être plus précis, au fur et à mesure des immersions dans les clubs, des observations de réunions, des échanges avec les principaux acteurs de la dynamique d'innovation sociale (président, porte-parole, etc.), des duos de personnes ont remplacé progressivement l'échange avec un unique interlocuteur (en dehors du club « Basket.-Marseille »). Cette évolution a révélé le souci qu'ont les principaux dirigeants de partager les préoccupations avec des individus de confiance quant à l'avenir du club. Au risque d'être schématique, on pourrait dire que l'avenir des actions socio-sportives<sup>733</sup> dans les clubs sportifs passe non pas par l'unique engagement d'un *missionnaire sportif*<sup>734</sup>, ni par une stricte répartition des tâches entre acteurs, mais par l'effet conjoint de l'engagement de deux individus reliés entre eux par une confiance mutuelle dans le respect du cycle de l'échange social.

Cette remarque mérite bien évidemment d'être nuancée car si une certaine stabilité dans les tandems est apparue pendant l'enquête, il ne me semble pas possible de dresser un unique profil. Les tandems dont je parle peuvent être constitués d'un président et d'un entraîneur, d'un bénévole et d'un salarié, de deux dirigeants, d'un jeune et d'un plus ancien, d'un homme et d'une femme. Les critères d'analyse ne manquent pas. Néanmoins, je propose de mettre en lumière deux principaux types de tandems qui peuvent être considérés avec Mark GRANOVETTER comme deux types de liens forts<sup>735</sup>: le **tandem décisionnel** et le **tandem de la transmission intergénérationnelle**. Ces deux formes de tandem n'ont pas les mêmes caractéristiques et ne créent pas les mêmes effets dans la dynamique d'innovation sociale. Ils peuvent se compléter, s'associer ou être présents de manière indépendante.

---

733 Je ne parle pas ici de l'ensemble des activités associatives (compétitions, entraînements, etc.), mais des activités qui se réfèrent principalement aux quartiers populaires.

734 Dominique CHARRIER, *op. cit.*, 1999.

735 Pour Mark GRANOVETTER, le lien fort peut se définir à partir d'une « *combinaison de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (la confiance mutuelle) et des services réciproques* ». Ces quatre critères permettent, selon l'auteur de définir si un lien est fort ou faible. Un lien faible sera quant à lui, propice à l'ouverture des réseaux, à une diffusion plus large des informations. Il est important de souligner que la théorie de « la force des liens faibles » réside dans le fait que les liens qualifiés de faibles offrent des opportunités de mobilité et d'interactions que les liens forts ne permettent pas. Mark GRANOVETTER, « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, n° 78, 1973, p. 1360-1380, traduction sous le titre « La force des liens faibles », in Mark GRANOVETTER, *Le Marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 46

- Le tandem décisionnel

Le tandem que je qualifie de *décisionnel* est une association forte entre deux acteurs ayant des statuts, des rôles et des âges proches ou similaires dans l'organisation. Il s'agit d'une relation qui montre une cohérence dans la manière d'envisager le club, de le gérer, de porter *l'esprit du club*. Ce tandem est composé, dans les clubs étudiés, exclusivement de membres du bureau. C'est une relation qui participe à la prise de décisions quant aux actions à gérer et aux axes de développement du club.

On retrouve ce type de tandem dans le club « Basket.-Marseille » entre le président/frère et la secrétaire/sœur mais aussi entre le président fondateur du club omnisport et le président de la section « Boxe-Besan. ».

Comment identifier ce type de tandem ? La relation instaurée entre les deux acteurs est connue et reconnue par un faisceau élargi d'acteurs qui en parlent aisément, qui peuvent évoquer des épisodes où ce lien s'est activé. Pour le club « Basket.-Marseille », les usagers, les dirigeants voire même certains acteurs institutionnels évoquent la relation comme :

*« une relation de fer. C'est un peu fusionnel. Bon en même temps ils sont frère et sœur mais des fois justement dans des familles c'est plus compliqué. (rires) [...] Tu peux pas faire un bruit sans que l'autre soit pas au courant. C'est pas possible, ils se disent tout, ils partent en vacances ensemble. Le copain de la petite (sœur), il est obligé de bien s'entendre avec son frère, sinon c'est pas possible, elle passe plus de temps au club qu'avec lui (rires). [...] Si je dis un truc ce soir à l'un, j'ai même pas besoin de savoir si ça va être répété. 10 minutes après, il a reçu un SMS ou un appel pour balancer l'info. C'est pratique mais si c'est une mauvaise information, ça crée un bordel. [...] En même temps, si tu veux dire quelque chose à l'un sans lui dire en face, ben tu le dis à l'autre si tu t'entends mieux avec ».*

Entretien, Président Comité Départemental de Basketball, 3ème année d'enquête

Pour les entraîneurs ou d'autres dirigeants du club « Basket.-Marseille », le tandem décisionnel apparaît tout d'abord comme un lien où s'échange de l'information sur le club : *« Tu dis un truc à D., C. est au courant et tu dis un truc à C., D. est au courant. L'autre jour, elle m'envoie un mail mais elle met D. en copie alors qu'il avait pas besoin de savoir ce qu'on se dit. Du coup, je lui dis « C., tu m'envoies un mail à moi pas à D. quoi! ». Donc ben maintenant, j'envoie un mail au deux directement mais je vais à l'essentiel, je fais gaffe si tu veux. C'est vraiment particulier ce fonctionnement. Je crois pas que tous les dirigeants fonctionnent comme ça avec lui<sup>736</sup> ».* C'est aussi de cette relation qu'émergent une orientation de développement et des décisions quant à la gestion et à l'avenir du club.

<sup>736</sup> Entretien, Joueur/dirigeante, « Basket.-Marseille », 3ème année d'enquête

« C'est un club qui est en train de se reconstruire. Je suis pas le mieux placé pour en parler mais...

Q : Pardon de te couper, mais comme tu es entraîneur de plusieurs équipes au club, des jeunes, tu es aussi un dirigeant ?

R : *Oui*

Q : Tu participes aux décisions de faire telles ou telles actions ?

R : *Non je me permettrai pas. Je passe pas assez de temps au club. C'est eux qui... D. et sa sœur ont un travail énorme à accomplir et je sais pas ce qu'ils veulent faire vraiment. C'est quoi leur optique ? Pour l'instant, ils veulent stabiliser le club. C'est pour ça que moi, je suis dans une autre optique mais j'ai pas tous les soucis de papiers qu'ils ont à faire etc. Je suis dans mon souci à moi et ils font en sorte que je sois dans mon cocon. Ils me préservent comme ils préservent tous les entraîneurs et les autres dirigeants aussi ».*

Entretien, Entraîneur, « Basket.-Marseille », 1ère année d'enquête

Pour le club « Boxe-Besan. », le tandem décisionnel est bien en place et également connu des usagers et des autres entraîneurs du club : « *C'est leur club. Ça fait je sais pas combien de temps qu'ils sont là. Moi, je les respecte parce qu'ils m'ont donné, ils m'ont dit « t'arrêtes tes conneries et tu viens à la boxe ».* Sans eux, je serais un con je te jure. [...] *Ils s'entendent super bien, ils déconnent grave. Tu peux leur faire confiance*<sup>737</sup> ». Un pratiquant me dira lors d'un entretien, chez lui : « *Y a B. et P. qui tiennent les rennes du club quand même. Chaque fois qu'il y a des problèmes, c'est eux qui interviennent. Ils gèrent le club les deux. Ils sont un peu tous les deux les présidents du club* ». Cependant, le tandem n'est pas aussi clairement identifié par les partenaires, seul le président fondateur incarne le club, est une figure de la boxe française sur le quartier : « *Non, je crois qu'il est tout seul à gérer son club. En tous cas, on n'a jamais entendu parler d'un autre dirigeant, mais y en a sûrement, c'est même obligatoire* (sourire)<sup>738</sup> ».

Les tandems décisionnels sont donc des relations clairement identifiées par les acteurs en lien avec le club. De la même manière, les tandems sont évoqués par les protagonistes eux-mêmes, notamment sous l'angle du respect, de l'amitié profonde, de l'histoire commune et de la confiance en l'autre. Dans le cadre de cette relation, la confiance est, selon l'acceptation proposée par Pierre-Benoit JOLY et Vincent MANGEMATIN, une confiance acquise par l'expérience en commun<sup>739</sup>. Celle-ci peut être liée à une expérience associative ou professionnelle mais aussi liée à des attaches familiales :

737 Entretien, Entraîneur, « Boxe.-Besan. », 3ème année d'enquête

738 Entretien, Élu en charge des sports, Besançon, 1ère année d'enquête

739 Pierre-Benoit JOLY, Vincent MANGEMATIN, *op. cit.*

*« C'est ma sœur. C'est la seule vraie personne en qui j'ai confiance avec ma mère. Y a M. (joueur « historique ») aussi mais c'est pas pareil quand même. Au moins, je suis sûr qu'elle va pas se barrer ou aller cracher je sais pas quoi à droite à gauche. [...] C'est pour ça qu'on a voulu reprendre le club aussi. On s'est soudé, je lui ai demandé « t'es ok pour reprendre ? » Elle m'a dit « ok mais c'est toi le président ». Et puis voilà...».*

Entretien, Président, « Basket.-Marseille », 2ème année d'enquête

Pour le club de « Boxe-Besan. », le tandem est perçu par un des acteurs comme une relation de confiance qui s'est forgée à travers l'expérience d'une solidarité (dans le sens d'une aide apportée à l'autre) lors de périodes associatives et personnelles difficiles :

*« C'est un mariage qui date ça ! (il lève les bras en l'air). Je suis arrivé en 1993 et c'est là que j'ai connu B. On s'est rapidement marié (rire) parce qu'on s'entendait bien. J'ai remplacé B. aux entraînements vers 1997, parce que je suis revenu au club [...] Bref, il s'était retrouvé un petit peu tout seul et on s'est rapproché comme ça. [...] B. supervise un petit peu tout, enfin on supervise un peu tout ensemble en fait. On travaille ensemble les dossiers, on parle des jeunes, si y a des problèmes. On a nos secteurs mais on met tout en lien. [...] Et puis c'est vrai que B. il m'a bien soutenu, il m'appelait quand ma mère était à l'hôpital pour savoir comme ça allait. C'est pas rien ».*

Entretien et échanges informels, Président-entraîneur, « Boxe-Besan. », 1ère et 3ème année d'enquête.

Il convient de souligner que si cette relation est identifiable par de nombreux acteurs internes et externes, elle n'est pourtant pas une fusion ou une disparition des individus au profit de leurs alliances. Chacun est également identifié et garde ses caractéristiques propres, son identité individuelle :

*« Avec P. c'est pas la même chose qu'avec B. J'aime bien les deux mais c'est pas pareil. Avec P. on déconne tout le temps, on tente des trucs de malade. Il joue si tu veux, il se moque de tout le monde. [...] B. c'est le gars, tu vas pas l'emmerder. Il est un peu froid comme ça mais il a une bonne emprise sur les jeunes des quartiers. Il a cette capacité-là parce qu'il est vachement ouvert, vachement à l'écoute de tout. Il est doux mais en même temps, il est vachement ferme. Quand c'est lui qui fait le cours bah... t'entends pas une mouche voler. Il sait se faire respecter en douceur, il a un charisme naturel quoi. Il a pas besoin de crier ».*

Entretien, Praticant au club depuis 10 ans, « Boxe-Besan. », 2ème année d'enquête

En somme, le tandem décisionnel est une relation entre deux acteurs qui se connaissent, qui ont une confiance et une reconnaissance mutuelles. Les protagonistes sortent du périmètre de leur statut pour entretenir un échange social avec l'autre. Ainsi, la relation est autant issue d'une différenciation statutaire que d'une proximité familiale ou amicale. Ici, le lien créé est pleinement un lien fort selon la typologie de Mark GRANOVETTER<sup>740</sup> :

---

740 Mark GRANOVETTER, *op.cit.*

- x le temps du lien est un temps long : les individus se connaissent depuis de nombreuses années et passent chaque semaine de nombreuses heures ensemble à échanger et à agir pour le développement du club
- x l'intensité émotionnelle est importante : les individus ont des sentiments forts l'un pour l'autre (empathie, confiance, etc.)
- x l'intimité : l'un est confident de l'autre, et vice-versa
- x les services réciproques : les individus se rendent en permanence des services.

Dans le tandem que je qualifie de « décisionnel », le temps consacré à la relation, l'intensité émotionnelle qui y est mise, la connaissance de l'intimité de l'autre et le maintien dans la durée de services réciproques structurent un engagement intense des deux acteurs vis-à-vis du club. La relation instaurée apparaît ainsi comme relativement « décrochée » des autres relations possibles dans le club, dans le sens où seule l'activation de cette relation conduit à une prise de décision quant au développement du club. Ce *pont*<sup>741</sup> est considéré comme la relation « *qui tient le club et qui décide de ce qu'on va faire après. Ça passe par eux pour tout ce que tu veux faire ...*<sup>742</sup> ».

- *Le tandem de la transmission intergénérationnelle*

Le tandem que je qualifie de « transmission intergénérationnelle » est une relation dont les deux protagonistes n'ont pas les mêmes statuts, rôles et âges. Ce tandem est composé, dans les clubs étudiés, de deux membres du bureau directeur ou d'un membre du bureau avec un entraîneur bénévole ou salarié. Les porte-parole<sup>743</sup> sont également présents dans ce genre de tandem. Ici, le tandem n'est pas tourné vers la prise de décision quant au choix des actions à entreprendre, mais il est tourné vers la transmission de *l'esprit du club* et des savoirs relatifs à la gestion et au développement de l'association. C'est aussi un tandem où s'échangent des informations et se crée une ouverture des réseaux de l'un et l'autre des protagonistes. J'ai rajouté le qualificatif « intergénérationnel » car l'échange se fait entre deux personnes d'âge et de « génération<sup>744</sup> »

741 *Ibid.* Le pont constitue pour l'auteur, le seul chemin possible reliant les deux individus.

742 Entretien, Joueur/dirigeant, « Basket.-Marseille », 3<sup>ème</sup> année d'enquête

743 Voir chapitre 8.

744 Selon Louis CHAUVEL, plusieurs définitions de la « génération » peuvent être proposées. La génération « démographique » est la constitution d'un groupe dont les individus sont nés la même année. Plus largement, la génération « historique » est la constitution d'un groupe marqué par des intérêts spécifiques et partageant la conscience d'être réunie par une position dans l'histoire (par exemple « les enfants de mai 68 »). Entre ces deux acceptions, la génération « sociale » est « *une cohorte en « soi », partiellement structurée, dont les membres peuvent partager des caractéristiques données sans en avoir nécessairement la conscience. [...] Il est important de souligner qu'il n'est pas nécessaire qu'une génération soit socialement homogène ni qu'elle porte une idéologie commune pour constituer une génération sociale* ». in Louis CHAUVEL, *Génération sociale et socialisation transitionnelle. Fluctuations cohortales et stratification sociale en France et aux Etats-Unis au XX<sup>e</sup> siècle*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, Institut d'Etudes Politiques de Paris, 2003, p. 27.

différents<sup>745</sup>.

Dans les cinq clubs étudiés, j'ai pu identifier cette relation entre la présidente et Jo., (porte-parole des actions socio-sportives du club « Athlé.-Boulogne »), entre le président et Kader, (porte-parole des actions socio-sportives du club « Athlé.-Montbé. »), entre la trésorière et le secrétaire du club « Foot.-Calais », entre le président fondateur du club « Boxe-Besan. » avec un entraîneur du club et entre le président de la section boxe du club « Boxe-Besan. » avec un ancien jeune du quartier devenu entraîneur au club. Pour le club « Basket.-Marseille », ce type de relation n'a pas été identifié mais a été évoqué avec le président lorsqu'il évoquait son père, un ancien dirigeant du club: *« Du temps de mon père, c'était pas comme ça. Il était là et t'avais personne qui était contre ou je sais pas quoi. [...] Oui comme tu dis, il faisait l'unanimité. J'étais gamin, j'étais un ado, presque un adulte, quand il était là mais il m'a emmené avec lui, il m'expliquait tout ce qui se passait dans le club, pour que je comprenne. Je suis sûr qu'il avait envie que je reprenne un jour le club avec lui... heu après lui quoi. Mais ça le ferait chier de voir comment c'est la merde en ce moment. Que les gens se barrent chez les concurrents ».*

Du point de vue des usagers, des autres dirigeants et de certains acteurs du tandem, la relation se démarque des autres types de lien qui peuvent se structurer dans l'espace associatif : *« J. (secrétaire) et M. (trésorière) passent beaucoup de temps ensemble. Je sais qu'elle montre des trucs sur le rangement, sur les papiers. A mon avis, il connaît le club aussi bien qu'elle mais bon. [...] C'est elle qui l'a fait rentrer au bureau parce qu'il s'entendait pas du tout avec l'ancien président<sup>746</sup> ».* La justification de cette relation peut donc, selon les acteurs, relever de multiples raisons mais se justifie pour une raison principale : l'existence d'un échange spécifique et la création d'une proximité entre deux acteurs de générations et de statuts différents se justifient par la nécessité de maintenir un ordre dans le club, de limiter les disjonctions entre les différents acteurs de la catégorie dirigeante et de permettre l'intégration d'individus dans cette même catégorie :

*« (Président) Ma relation avec Kader (entraîneur) a beaucoup changé parce que ben Kader si il veut travailler au club, il doit aussi changer. C'est plus uniquement les entraînements, il va rencontrer des partenaires, il va parler du club autrement que ce qu'il faisait jusque là avec les compétiteurs. C'est pas rien et il faut qu'il évolue aussi dans ce sens là. Faut qu'il se prépare [...] Oui, je lui dis des trucs mais c'est une tête de mule des fois, il veut en faire qu'à sa tête (rires). C'est à ça aussi qu'on voit si on est engagé pour le club ».*

Entretien, Président, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

745 Pour ma part, j'envisage l'appartenance à deux générations différentes au sein du club lorsque les deux acteurs reconnaissent leurs âges ou générations au sens usuel comme élément de différenciation de l'approche qu'ils se font du développement du club. Ainsi, deux individus dont l'écart d'âge est de 5 ans peuvent se sentir représentatifs de deux générations différentes.

746 Entretien, Entraîneur, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

En ce sens, la constitution du tandem participe également au processus de désignation, de sélection et d'accompagnement du porte-parole<sup>747</sup> des actions socio-sportives. En effet, le lien créé est une relation qui s'inscrit dans la hiérarchie de la division du travail associatif où se joue une appropriation ou une conservation des places des différents protagonistes. Par exemple, la recherche de légitimité de l'occupation d'une place de président(e) peut passer par l'accompagnement d'un acteur à prendre possession d'une place « inférieure » dans l'organisation. Il y a donc un rapport inégalitaire ou dissymétrique entre les deux protagonistes de ce tandem. D'ailleurs, la fonction principale de cette relation est, me semble-t-il, de permettre à chacun de maîtriser davantage son rôle du moment dans la gestion de l'association ainsi que d'accompagner l'autre dans la gestion du sien :

*« Heureusement que P. il m'a vachement aidé parce que sinon, j'aurais galéré. C'est lui et B. qui m'ont poussé quand je savais pas quoi faire de ma vie mais après c'est quand même plus P. qui a été avec moi dans les séances. On a préparé ensemble et tout parce que je savais pas du tout comment qu'il fallait faire. Faire un échauffement et tout... [...] Après, moi je sais que ça lui file un coup de main aussi parce qu'il se fait vieux (rire) et que ben peut-être il va arrêter un jour. Ca le dépanne aussi je pense ».*

Entretien, Entraîneur, « Boxe-Besan. », 3ème année d'enquête

Les protagonistes évoquent aisément l'échange qui anime la relation en insistant sur son contenu, sur ce qui est échangé autant que sur les raisons de l'échange. Deux principaux éléments sont ainsi évoqués<sup>748</sup> : l'échange de **savoirs** et l'accès à des **relations** ou à des **réseaux** qui dépassent le cercle du club. Pour illustrer cet aspect, je propose d'évoquer ci-dessous, un échange entre la présidente du club « Athlé.-Boulogne » et le responsable de l'antenne associative dans la ZUS du Chemin Vert.

Tableau n°16

Observations et échanges informels, « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

**« Du quartier ... au réseau d'entrepreneurs »**

Lors d'une visite de terrain au club « Athlé.-Boulogne », Jo., l'entraîneur-salarié responsable de l'antenne associative dans le quartier, me parle de la présidente : *« Elle a vraiment beaucoup de qualités. Elle est comme moi sur certains trucs même si elle est plus dans les quartiers depuis longtemps, elle est un peu ... dans les pavillons bourgeois mais elle a vécu dans les quartiers quand elle était petite. On en a beaucoup parlé. C'est une gamine des cités au départ. Et puis comme c'est une tronche, ben elle a bossé et elle a réussi. [...] On s'entend très bien, j'ai beaucoup de respect pour elle. C'est elle qui m'a permis de bosser et de sortir du quartier. Je peux pas l'oublier[...] Oui c'est un modèle un peu parce qu'elle a réussi ».*

<sup>747</sup> Voir le processus de désignation et de sélection des porte-parole des actions sociosportives dans le chapitre 8

<sup>748</sup> Dans les travaux de Marcel MAUSS, le contenu de ce qui circule est beaucoup plus varié : *« des politesses, des festins, des rites, des services militaires, des femmes, des enfants, des danses, des fêtes, des foires »*, in Marcel MAUSS, *op. cit.*, p. 151.

Je le rencontre de nouveau le mercredi après midi, lors de l'animation de l'antenne dans le quartier. Il m'informe que la présidente lui a proposé « *d'aller avec elle à une réunion de son association. Je sais même pas si c'est une association mais c'est des médecins, des chefs d'entreprises qui font je sais pas quoi. J'espère que c'est pas une secte* ». Je croise plus tard dans l'après-midi la présidente qui confirme cette invitation : « *Je veux qu'il voie ce que c'est que des chefs d'entreprise. Faut qu'il sorte de son petit environnement, de ses relations pour grandir. [...] Je fais partie de la jeune chambre économique, c'est là que je me ressource pour le boulot et pour le club aussi. C'est la même chose* ».

Je retrouve Jo. dans le quartier le lendemain matin pour faire de nouveau un entretien sur le projet du club, sur l'antenne associative, sur son avenir. Il me raconte immédiatement la soirée qu'il a passée.

*« Je te jure je me suis pas senti bien du tout au début. C'était mais trop bizarre... Y a plein de gestes comme ça (il lève les mains en l'air et les secoue), les gens parlent « chelou » (louche). N. (la présidente) connaît tout le monde. C'est dingue, ils parlent des valeurs, de leur truc. Et puis un moment, y a N. qu'a dit qu'elle était venue avec moi, elle m'a présenté, mon parcours, ce que je faisais pour le club et pour le quartier. Et puis, à un moment donné elle arrête de parler, elle me dit « à toi Jo. ». Je savais pas quoi dire, j'avais rien préparé. Je la regarde et elle me dit « parle nous de ton parcours et de ton projet ». Et puis là je sais pas ce qui m'a pris j'ai tout déballé, j'ai failli pleurer. J'ai parlé, parlé, je m'arrêtais plus. Et puis je me suis arrêté comme ça (il écarte les bras) et d'un seul coup, ils ont applaudi ».*

Encore sous l'émotion, il continuera à me relater cet épisode et me montrera des cartes de visites qu'il a récupérées : « *je sais pas ce que je vais en faire, mais ils m'ont donné ça. Je vais retourner dans mon quartier avec ça et je vais en faire quoi. Je suis de la famille maintenant (rire)* ».

Comme le montre la situation précédente, la création des tandems passe donc par une identification de la situation ou du parcours de l'un comme similaire ou proche du parcours de l'autre. Schématiquement, le don de [A] est ainsi destiné à permettre à [B] d'avoir accès à des éléments que [A] reconnaît comme bénéfique pour l'ascension de [A] et de [B]. Autrement dit, la présidente issue d'un quartier populaire qui a vécu une ascension sociale forte (thèse, maître de conférence, présidente du club, propriétaire d'un pavillon, etc.) donne à Jo. ses « ficelles » pour y arriver. Même s'il ne souhaite pas travailler dans le milieu universitaire, Jo. accepte de recevoir le don car il reconnaît dans le parcours de la présidente des éléments pouvant servir sa propre trajectoire d'insertion sociale et professionnelle. En retour, il apporte à la présidente un soutien, une reconnaissance et des relations « de quartier » qui permettent au club et à la présidente de conserver et d'entretenir des liens avec les habitants du quartier.

Pour que cette relation s'instaure, la reconnaissance de caractéristiques sociales de l'autre ne suffit pas. Il faut également que l'un et l'autre aient une confiance mutuelle. Cette dernière est ici, selon l'acception proposée par Pierre-Benoit JOLY et Vincent MANGEMATIN, une confiance *ex ante* qui s'appuie sur une prise de risque quant à l'attitude et l'engagement de donataire<sup>749</sup> :

749 Pierre-Benoit JOLY, Vincent MANGEMATIN, *op. cit.*

*« Je vais te dire, avec Jo. j'ai pris un sacré risque à un moment donné. Parce que si tu veux, je le connaissais comme ça, je savais qu'il avait vachement bien donné pour organiser la course. Mais je pouvais pas savoir à l'avance si il allait continuer comme ça dans le club. Les jeunes des quartiers c'est ça aussi, ils sont capables du meilleur comme du pire. Si il avait pas été accepté dans le club, si il pétait un plomb. On n'en sait rien. Mais en même temps, je savais qu'en lui proposant il allait se donner à fond. Je l'ai senti, c'est de l'intuition. On fonctionne pareil, on est aime les challenges tous les deux ».*

Entretien, Présidente, « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

Le tandem que je qualifie de « la transmission intergénérationnelle » permet ainsi aux deux protagonistes d'asseoir leurs places respectives dans l'organisation, et donc d'asseoir leur pouvoir d'influence sur les axes de développement du club. Le tandem permet également à chacun d'accéder à une reconnaissance dans l'espace associatif à travers l'entretien d'un cycle d'échange social : on est reconnu pour son engagement associatif mais on est également reconnu pour être à l'origine de certains liens, pour en être leur créateur. Ainsi, dans la configuration du tandem, le plus âgé, le plus compétent ou l'acteur le plus haut dans la hiérarchie est un acteur qui favorise la mise en réseau de l'autre. On retrouve ici une reconnaissance verticale basée sur une différence de statut et de position hiérarchique.

- *Remarques sur les tandems dans l'espace associatif : de la coordination à la logique du don.*

Bien évidemment, la dynamique d'innovation sociale n'est pas uniquement portée par l'émergence, l'empilement ou la juxtaposition de tandems. D'autres formes d'associations, notamment en réseaux, se constituent. J'ai conscience de cette limite dans ce chapitre. Il ne s'agit alors ni de surestimer ni de sous-estimer la place des tandems dans la dynamique créative des clubs.

Si j'ai souhaité mettre en lumière ces deux formes de liens, c'est qu'ils se sont présentés à moi lors de l'enquête, notamment lorsque j'envisageais, avec les dirigeants, l'avenir du club et son sens social et territorial. Bien que le projet représente la volonté du collectif organisé, les acteurs qui sont aux responsabilités ont mis en avant la nécessité d'avoir des liens forts, des liens de confiance, une forme de proximité entre quelques personnes pour évoquer et formaliser des actions futures ; autrement dit, pour prendre des risques, pour engager une forme d'écart face aux normes du sport associatif. Que le club ait 70 licenciés (« Boxe-Besan. ») ou qu'il en ait 250 (« Foot.-Calais »), les tandems constituent, me semble-t-il, des liens qui portent le choix d'engager le club ou non dans des actions de solidarité.

En conclusion, je dirais que la dynamique d'innovation sociale commence lorsqu'au sein du club, un mécanisme d'échange est considéré comme acceptable par les membres. On peut, par extension, dire qu'il est possible d'identifier une dynamique d'innovation sociale dans les clubs sportifs, lorsque le système d'échange est maintenu, et se régénère avec l'arrivée et le départ de membres. Ce système d'échange passe par l'effort et la prise de risque qu'oblige le don :

*« La logique du don donne vie à la coordination. Ce qui y circule n'est pas toujours différent de ce que prévoient les procédures à propos de l'information, des pratiques ou des objets. Mais tout cela et bien d'autres choses circulent selon un engagement relationnel anormal, excédant largement le cadre habituel des échanges. Par exemple, si passer une heure par-ci par-là pour aider un jeune à se former est inscrit dans les procédures, le prendre « sérieusement en main » pour lui indiquer de la manière la plus complète possible toutes les ficelles du métier appartient au registre du don. De même, expliquer la bonne manière de traiter les critères de production ne devient un don qu'à partir du moment où l'investissement affectif et émotionnel qui s'y associe excède les usages prévus, représente une action inattendue. Ou encore, si les explications concernant la meilleure manière de traiter des dossiers complexes supposent de la part de celui qui les transmet un investissement en temps considérables et qu'il y mobilise donc la gratitude, il devient, plus qu'un simple « coup de main », un don <sup>750</sup> ».*

---

750 Norbert ALTER, *op. cit.*, 2009, p. 43.

#### 4. L'innovation sociale face à la fragilité des pratiques démocratiques dans les clubs sportifs

L'association, qu'elle soit sportive, culturelle ou à but humanitaire est souvent perçue comme un espace démocratique, où le citoyen trouve un environnement favorable au développement de son sens et de son engagement politique. Elle est perçue comme un espace unique entre la sphère privée familiale et une sphère publique où une citoyenneté en acte peut se développer. Elle est appréhendée et valorisée comme un cadre d'apprentissage et d'expérimentation du « vivre ensemble », du respect de la parole de chacun et de son pouvoir de décision. Bien évidemment, la réalité vient percuter cet idéal de vie collective : la démocratie proclamée et la démocratie vécue ne sont pas les mêmes.

On l'a vu, l'innovation sociale est portée par des trajectoires d'acteurs au sein de l'espace associatif qui vont tenter d'acquérir des places et des rôles qui permettront au club de faire évoluer son projet associatif ; c'est le cas notamment des porte-parole. Sans cette mobilité acquise par la lutte pour imposer de nouvelles normes<sup>751</sup>, point d'innovation sociale ! Pour autant, comment ces trajectoires d'acteurs s'appuient sur les principes et les pratiques démocratiques ? On le sait, bien qu'ils ne soient jamais les seuls maîtres de leur « destin », les innovateurs ont des personnalités fortes qui agissent dans un contexte qu'ils maîtrisent : « *L'innovateur agit en décalage par rapport aux valeurs et aux pratiques de l'institution, il construit une passerelle d'originalité relative au contexte immédiat en empruntant la plupart du temps des choses déjà faites*<sup>752</sup> ». Ce décalage évoqué par François CROS, se fait par rapport aux procédures démocratiques en place dans le club et vient bousculer les habitudes et les normes permettant l'expression individuelle. Alors, deux postures peuvent apparaître : soit l'individu combat les opposants et cherche à imposer ses idées et ses projets ; soit l'individu va négocier une place forte en opérant du marchandage et de la négociation. Ces deux formes se font en fonction des pratiques démocratiques présentes dans le club.

Ma position de partenaire évoluant à la frontière de l'organisation m'a permis d'évoquer et d'observer certaines pratiques démocratiques. D'emblée, ce sujet est apparu difficile à développer, un sujet « sensible » qui me mettait dans une position d'évaluateur, de contrôleur de la bonne marche du collectif et des responsabilités individuelles. Alors que les usagers (adultes principalement) connaissaient peu la manière dont les dirigeants gèrent le club, ces derniers défendaient une maîtrise et un respect des principales procédures démocratiques : lisibilité sur la gestion du club, respect des conventions admises dans les statuts, liberté et prise en compte de l'expression des adhérents, etc.

---

751 Norbert ALTER, 2000, *op. cit.*

752 Françoise CROS, 2001, *op. cit.*, p. 35.

Observations, entretiens et échanges informels, « Boxe-Besan. », 1ère, 2ème et 3ème année d'enquête

**« De l'élan démocratique à la gestion du club : la mise à mal de l'innovation sociale »**

Le projet associatif initial du club « Boxe.-Besan. » était de permettre à des jeunes en difficulté d'investir l'organisation, de se responsabiliser en construisant des projets de vacances : *« le constat c'était qu'ils sortent de l'assistanat »*, précise le président-fondateur à de nombreuses reprises. Cette volonté s'accompagnait de l'envie de donner la parole à chacun, *« de permettre à tous d'être des citoyens, de connaître la ville. Je me souviens qu'on a rencontré des élus de la ville avec des jeunes qui faisaient des conneries. Ils faisaient pas les malins (rires) mais c'est ça « Boxe-Besan. », c'est se prendre en main, c'est d'aller au contact des élus et de s'exprimer. [...] On les accompagnait aussi à s'inscrire sur les listes électorales pour qu'ils votent et qu'ils s'intéressent à la politique »*. La double dimension d'interpellation des élus sur les conditions de vie dans les quartiers par les jeunes eux-mêmes et l'auto-organisation de projets est le fondement de l'innovation sociale dans le club : elle est une réponse unique et localisée au problème de violence et d'anomie dans les quartiers populaires. L'innovation sociale s'appuie donc sur un désir de structuration et d'émancipation individuelle accompagné d'un souci du fonctionnement de la cité. Elle est donc portée par le souci du fonctionnement démocratique.

Accompagnés par des éducateurs spécialisés (principaux dirigeants du club sportif), les jeunes adultes ont eu la possibilité *« de prendre de petites responsabilités dans le club. Ils faisaient déjà pour eux les courses, nettoyaient les affaires, faisaient les achats, géraient des budgets. On était derrière eux tout le temps.*

Q : Et est-ce qu'il y en a quelques-uns qui sont devenus dirigeants? Est-ce que c'était le but d'ailleurs de l'association ?

R : *Non, c'était pas le but. Le but c'était qu'ils passent par « Boxe-Besan. » et qu'ils se reconstruisent. On a essayé de les mettre dans les Conseils d'Administration mais c'était difficile. C'est dans l'organisation que c'était le plus dur. De réunir les jeunes, faut courir après tout le monde tout le temps. Les jeunes qui faisaient parti du Conseil d'Administration ou du Bureau, parce qu'il y en a eu quand même, étaient pas toujours très... on va dire pas fiables, dans le bain quoi. Et comme y a toujours besoin de quelques piliers, avec B. on est resté les piliers et on a arrêté de faire ces groupes là »*.

Entretien, Président section, « Boxe-Besan. », 1ère année d'enquête

Vingt ans après l'émergence d'un projet associatif porté par le désir de favoriser l'implication des jeunes des quartiers dans la vie démocratique et institutionnelle, le club n'est plus l'espace où peuvent s'expérimenter des prises de responsabilités pour le collectif. Il est devenu un espace de pratique sportive et de création de lien social, géré par des éducateurs qui ne font plus *« d'AG (Assemblée Générale). Ça fait vraiment longtemps qu'on n'a rien fait. Avant, on faisait des réunions, des Conseils d'Administration tout le temps. Mais c'était aussi parce qu'il y avait plein de projets avec les jeunes. C'était bien mais c'était aussi beaucoup de boulot. J'ai passé des heures et des heures à faire tourner tout ça [...] On fait les deux séances par semaine mais j'aimerais bien qu'on fasse avec les petits aussi quelque chose »*.

- Organes souverains et organes classiques : entre inexistence et pratiques procédurales

Le fonctionnement démocratique d'une association s'appuie en partie sur la structuration et l'activité de ces différents organes décisionnels. Ces derniers peuvent être de deux types : les organes souverains et les organes classiques. L'existence de l'un et/ou l'autre type d'organe s'appuie sur les statuts de l'association. Ces derniers sont inscrits sur un document fondateur de l'existence du collectif organisé, qui comporte des éléments obligatoires : nom de l'association, adresse du siège social, objet social et durée d'existence du collectif, les activités développées, les différentes catégories de membres (statuts), les conditions d'admission et d'exclusion, les organes de pilotage de l'association, les modalités d'élection et la durée des mandats, les modalités de l'assemblée générale et l'existence d'un règlement intérieur. Le dépôt des statuts se fait auprès de la préfecture après signature par l'ensemble des membres fondateurs. Ce document est donc un repère, un socle pour le fonctionnement démocratique d'une association. Il est la convention formelle qui unit les différents membres en précisant la relation entre la raison sociale et la manière dont le collectif s'organise pour atteindre cet objectif.

Une première remarque s'impose : les statuts des associations sportives ne sont pas ou peu connus des membres. Pour aller plus loin, les statuts sont considérés comme un document relativement éloigné du fonctionnement réel du quotidien. Qu'ils soient pratiquants, adultes ou adolescents interrogés de manière informelle sur ce sujet, tous méconnaissent le contenu des objectifs, des modalités de fonctionnement et l'organisation inscrits dans les statuts. Ce document n'est pas donné aux adhérents (ou à leurs familles pour les mineurs) : « *non, on les donne pas (aux adhérents). Je vois pas pourquoi. C'est un document qui nous sert pas vraiment. On fait attention à respecter le fonctionnement et ce qu'il y a dedans mais bon, on les sort jamais pour être honnête...*<sup>753</sup> ».

Dans les statuts associatifs, il existe communément deux types d'organes décisionnels<sup>754</sup>. Tout d'abord, **l'organe souverain** est l'Assemblée Générale (AG), qui peut prendre trois formes différentes : l'AG constituante qui marque la naissance de l'association ; l'AG ordinaire annuelle qui a pour fonction de réunir l'ensemble des membres du collectif afin de valider les différents bilans des actions menées, d'échanger sur le fonctionnement du club et sur les actions à venir ; l'AG extraordinaire qui peut être la convocation des membres à n'importe quel moment de l'année afin de prendre une décision importante et urgente. Ensuite, il y a les **organes classiques** de l'association. Ces derniers ont pour fonction, après sélection des représentants parmi les membres associés, de constituer des cellules où se prennent certaines décisions et où ils veillent à la mise en œuvre des décisions prises lors des AG. Comment fonctionnent ces deux types d'organe ? Est-ce que le

<sup>753</sup> Échanges informels, Président, « Boxe-Besan. », 2ème année d'enquête

<sup>754</sup> Frédérick GUYON, *op. cit.*

fonctionnement de l'un et/ou l'autre est propice à la dynamique d'innovation sociale ?

Il convient d'emblée de préciser que tous les clubs sportifs étudiés ne sont pas dotés d'organes souverains et/ou classiques. Cette remarque peut paraître surprenante au regard de la législation, mais l'exemple du club « Boxe-Besan. » décrit dans le tableau ci-dessus, montre que certaines équipes de dirigeants ne souhaitent pas rendre trop formels et avoir à gérer par la suite ces sous-groupes : « *Non, on n'a pas ça. Enfin si, on se voit entre nous tous les jours. T'as bien vu comment on fonctionne. On est là tous les jours ou presque. Si on a envie de se dire un truc, on se le dit direct, on n'attend pas une semaine. Ça sert à rien et je veux pas qu'on s'emmerde avec ça*<sup>755</sup> ». Ainsi, pour le club « Foot.-Calais », les membres du bureau ne structurent pas un espace de discussion et de décision identifiables par les membres. Les décisions importantes se prennent au fil des contacts quotidiens. Dans ce club, il n'y a pas non plus d'AG chaque année : « *on en fait une de temps en temps. Ça dépend*<sup>756</sup> ». Pour les clubs « Boxe-Besan. » et « Basket.-Marseille », le tandem décisionnel détaillé précédemment remplace l'organe classique. Si l'AG a disparu depuis environ 10 ans du fonctionnement du club « Boxe-Besan. », elle est un moment fort de la fin de la saison sportive pour le club « Basket.-Marseille ». Pour les deux clubs d'athlétisme, la structuration des deux types d'organes est clairement définie. Selon un entraîneur historique du club « Athlé.-Boulogne », il y a toujours eu des AG, même lors des épisodes douloureux du club (tensions, scission, etc.). En somme, chaque club se dote ou non d'un organe souverain et d'organes classiques où se prennent les décisions. Je souhaite maintenant repérer les processus de traitement de l'information relative aux projets nouveaux dans les deux types d'organes.

Tout d'abord, les Assemblées Générales apparaissent comme des temps soit précieux pour la cohésion du collectif et pour la validation des projets, soit comme des temps insignifiants, synonymes de lourdeur d'organisation. Comme je l'ai évoqué précédemment, les clubs « Foot.-Calais » et « Boxe-Besan. » ne font ni d'AG annuelles, ni de Conseils d'Administration ou de réunions entre les membres du bureau. Les présidents justifient ce choix en raison de l'absence de projets et d'actions différentes de celles développées habituellement (« Boxe-Besan. ») ou bien en raison d'un mécanisme de prise de décisions qui fonctionne sur la spontanéité et la pluralité des contacts quotidiens (« Foot.-Calais »). Dans ce cas, si les adhérents ont des idées ou des contre-projets de développement pour le club, la négociation interpersonnelle avec les « décideurs » devient la seule possibilité d'affirmer ses envies : « *J'aimerais bien organiser pour mes gamins une sortie à la fin de l'année. Un truc du genre sortie dans un parc, mais rien que pour eux pour leur faire plaisir. C'est des gamins du quartier qu'ont jamais fait ça. Faut que j'en parle à M. (secrétaire) d'abord, parce que si elle veut pas, c'est mort*<sup>757</sup> ». Les dirigeants filtrent les actions qu'ils considèrent comme recevables et en lien avec le projet associatif.

<sup>755</sup> Échanges informels, Secrétaire, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête.

<sup>756</sup> *Ibid.*

<sup>757</sup> Échanges informels, Entraîneur, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

Inversement, l'existence des Assemblées Générales ne garantit pas la possibilité de structurer des débats où des différences peuvent se montrer. L'AG est un rituel où les propositions d'actions, où les discussions sur le fonctionnement global et où les dissensus entre acteurs peuvent être officiellement gommés sous l'effet « ritualisant » de la cérémonie.

Tableau n°18

Observations, « Basket.-Marseille », 2ème année d'enquête

**« Quand l'Assemblée Générale permet d'écarter officiellement l'« innovateur »<sup>758</sup> »**

A la fin de la deuxième année d'enquête, je suis invité à l'AG du club « Basket.-Marseille » : « *T'es un partenaire, c'est normal que tu soies là. En plus, si tu peux dire un mot sur les projets que je veux mettre en place l'an prochain, ça m'aiderait bien aussi* ». Conscient de la partialité de ma présence (en me déplaçant, je montre mon soutien au président), je profite de cette cérémonie pour affiner mes observations sur la régulation des propositions qui circulent quant à l'avenir du club.

Les mois qui ont précédé l'AG ont été faits de tensions dans le club<sup>759</sup>. Le président souhaite clôturer cette période en préparant minutieusement avec sa sœur la cérémonie annuelle : « *Ça va pas être l'AG la plus facile que je vais faire. C'est pas ce que je vivais quand j'étais gamin. Y avait du monde, on était nombreux et c'était la fête. Maintenant, y a plus personne. Ça devrait être un beau moment normalement, mais en fait c'est toujours super galère avec les questions des parents. Faut pas t'attendre à un truc grandiose. (En direction de sa sœur) On fait comme d'habitude. Je vais très vite sur les résultats et l'état des comptes. [...] Je sais pas du tout comment B. (acteur souhaitant prendre la présidence) va être. On m'a dit qu'il va venir avec ses cadets et qu'il va essayer de prendre la parole. Jamais de la vie!* ».

Après la présentation des résultats sportifs, du rapport moral et du rapport financier, le président demande à l'assemblée si certains souhaitent intervenir pour poser des questions. Il me dira discrètement « *tu vas voir il va y avoir que des questions de merde* ». De nombreuses questions ont été formulées par les parents, essentiellement les mères des joueurs : « *Est-ce que c'est possible d'avoir des sacs avec les maillots ? Au club des 3C. (club concurrent), ça coûte moins cher et les gamins ont des tenues* » ; « *Y aura combien d'entraînements par semaine pour les minimes ?* » ; « *Est-ce qu'on peut se faire rembourser les frais de déplacement ?* » ; « *Est-ce que le toit va être réparé ?* », etc. Le président répond à cinq questions de manière expéditive, en une ou deux phrases. Il dira, alors que d'autres personnes souhaitaient intervenir dans la salle : « *voilà pour les questions, on passe aux récompenses des entraîneurs méritants* ». A tour de rôle, ils sont appelés, viennent chercher un lot et sont longuement applaudis.

B. est le seul entraîneur à ne pas avoir été appelé. Une mère d'un cadet, entraîné par B. se met debout au milieu de la salle et interpelle le président : « *mais pourquoi lui il a pas été appelé, hein ? Pourquoi les autres ils ont eu et pas lui. Sur ton document, y a aucune photo des cadets* ». B. est présent au fond de la salle, debout avec les cadets qu'il entraîne. Il a demandé à avoir la parole à la trésorière afin de prononcer un discours quelques minutes avant que l'AG ne débute. A la fin des récompenses, une mère prend le micro de force : « *Y a B. qui a un discours pour le club. Tu leur dis jamais rien aux adhérents, même à nous. Faut que tu laisses la parole, t'es pas tout seul* ». Le président reprend le micro « *Non, c'est bon. Déjà toute l'année, on a eu des problèmes, c'est pas la peine d'en rajouter. Allez, on va boire un coup* ».

758 Je mets entre parenthèses le terme d'innovateur car il s'agit ici davantage d'un acteur proposant de développer le club différemment des choix opérés par le président et sa sœur. Son attitude reste à l'état de proposition et non d'actions. Il est donc perçu comme un innovateur potentiel.

759 Voir le chapitre 5 pour une présentation détaillée du conflit qui a animé le club lors de la deuxième année d'enquête.

L'AG se termine ainsi sans que tous les sujets aient été traités. Le président me dira plus tard dans la soirée : « *on devait voter aussi le changement des statuts et le bureau mais vu l'ambiance, c'est pas la peine. Ils m'auraient fait sauter ces cons (rires). On verra l'an prochain* ». La saison suivante, B., les cadets qu'il entraîne, certains parents et un autre entraîneur sont partis dans le club concurrent implanté dans les quartiers nord.

Pour les organes classiques, le fonctionnement est globalement méconnu des adhérents (dirigeants ou usagers) qui n'y sont pas présents. La fréquence des réunions, les sujets abordés et les décisions prises ne sont pas des informations transmises. Pourtant, le comité directeur ou le conseil d'administration sont présents uniquement dans les deux clubs d'athlétisme qui considèrent ces espaces « *indispensables pour le club. On fait un comité directeur tous les mois, des fois plus en fonction des actions qu'on a. [...] On fait le point sur le club, j'écoute aussi les idées et on en discute. C'est là qu'on dit ok on y va ou non on y va pas parce qu'on peut pas, parce qu'il y a autres choses à faire. Y a toujours une bonne ambiance, on a plaisir à se voir même si y a des sujets chauds*<sup>760</sup> ». Ces organes permettent ainsi de présenter les actions potentielles, de transmettre de l'information entre dirigeants et de sélectionner officiellement les actions à entreprendre. Pour faciliter la coordination et distinguer les différentes activités des clubs, les dirigeants des deux clubs ont créé des commissions distinctes : « *On a fait cette année des commissions parce que y en a qui venaient juste pour certains sujets qui les intéressaient plus. Mais c'est pas super non plus parce que du coup ça crée des différences. T'as ceux qui font du coup que les compétitions, les règlements et puis y a ceux qui s'occupent juste de l'antenne ou des animations avec l'IME*<sup>761</sup> ». Ainsi, certaines actions socio-sportives peuvent se retrouver « satellisées » dans l'organisation générale des clubs. Ni marginalisées, ni au centre des préoccupations, les animations dans les écoles, les évènements dans les quartiers ou l'animation de l'antenne associative, peuvent être des actions relativement indépendantes des activités traditionnelles des clubs. Elles sont éloignées géographiquement de l'équipement principal, elles ont des partenaires spécifiques, elles ont une finalité propre (action sociale ou éducative), elles ont des budgets propres, elles nécessitent obligatoirement la présence de salariés alors que les activités d'entraînement et de compétition n'en nécessitent pas. En somme, elles peuvent se décrocher de la gestion compétitive traditionnelle et se satelliser de l'organisation générale du club.

760 Échanges informels, Président « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

761 Échanges informels, Présidente « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

- Rhétorique de la transparence et absence d'autocontrôle dans la gestion administrative

Tous les membres des bureaux des associations interrogées ont mis en avant soit leur bonne gestion des ressources de l'association soit leurs connaissances actualisées de l'état des finances des clubs. A ce discours de responsabilité, se greffe une rhétorique de la transparence dans l'usage des ressources de l'association. Les dirigeants défendent en effet le principe de non-rétention de l'information sur l'état du club et de son fonctionnement. Cette dimension est défendue comme un principe démocratique de la délégation du pouvoir et de la représentativité du collectif. La rhétorique de la transparence apparaît principalement autour d'un sujet : les finances du club.

*« Au niveau des comptes, on est bien. On gère comme il faut. C'est pas facile avec les dépenses de la salle mais on est clean. Pas de soucis là-dessus ».*

Échanges informels, Président, « Boxe-Besan. », 2ème année d'enquête

...

*« Si y en a qui veulent des informations, on cache rien. Ils voient avec D. (trésorier) directement parce que moi j'ai pas forcément tout en tête ».*

Échanges informels, Président, « Athlé.-Montbé. », 2ème année d'enquête

...

*« Ils ont qu'à venir si ils veulent voir nos comptes. Pas de problèmes, on a toutes les factures. Je garde tous les tickets et je suis le truc tous les jours. Alors, ils peuvent dire ce qu'ils veulent sur l'argent qu'on gagne avec les lotos, pas de problèmes, on l'a pas volé. C'est à nous et tout le monde sait ce qu'on en fait. C'est pas pour notre pomme, c'est pour les gamins du quartier ».*

Échanges informels collectif, Trésorière, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

Pour autant, les demandes de précisions quant aux dépenses et aux rentrées d'argent n'aboutissent pas automatiquement à des réponses : *« A l'AG, on présentera le bilan financier. Tu auras tout »* m'a-t-on dit en cours d'année lorsque je tentais d'avoir des précisions sur la participation des partenaires. Les ressources financières des clubs offrent des zones d'ombre également pour les usagers. Le questionnement peut se transformer en suspicion chez certains partenaires : *« Comment ils font pour payer tout ce qu'ils font ? Moi, j'aimerais bien savoir, mais c'est pas très clair quand même. Attends, tu peux pas emmener des gamins avec toi en Allemagne pendant trois jours comme ça. Y a de l'argent qui circule<sup>762</sup> »*. Ces zones d'ombre sont entretenues par les dirigeants, qui malgré le discours sur la transparence des comptes, ne précisent pas régulièrement aux adhérents qui apporte de l'argent. Chaque association offre une spécificité sur cet aspect. Le club « Foot.-Calais » a un compte bancaire mais ne dépose pas tout l'argent issu des

<sup>762</sup> Entretien, Élu en charge des sports, Calais, 3ème année d'enquête

lotos, de la buvette et des tournois de belote afin « *de payer des trucs comme ça, sans passer par des factures et des machins. Des fois, on achète au dernier moment, des fois on fait des trucs au black comme avec les combis (mini-bus) c'est le frère de Nounou (gardien) qui est venu réparer. Ben on lui a filé comme ça*<sup>763</sup> ». Le club « Athlé.-Montbé. » a un deuxième compte bancaire avec une réserve importante : « *Ça, on le dit pas trop, enfin pas aux adhérents, à part dans le bilan financier mais on s'attarde pas. Les partenaires faut pas leur dire sinon t'es cuit. [...] C'est avec cette réserve que je paie Kader pour compléter son salaire. Sinon, je pourrais pas lui donner 1500 euros tous les mois. On remet de l'argent quand on fait des bénéfiques sur des actions, ça fait un petit matelas*<sup>764</sup> ». Pour le club « Basket.-Marseille », les comptes sont tenus secrets toute l'année par le président et sa sœur et ne sont dévoilés que partiellement lors de l'AG : « *c'est moi qui fais les comptes toute l'année et c'est la mère d'un copain qui a été au club longtemps qui lit les comptes à l'AG. Mais elle découvre ça à ce moment là [...] On a un peu d'argent de famille sur le compte du club. Je peux pas te dire combien mais ça fait de quoi se payer une bagnole neuve. C'est pour ça aussi que je veux pas laisser le club à quelqu'un. Si j'arrête, je récupère le fric. [...] Oui avec ça, je pourrais payer quelqu'un sans problème mais j'ai pas envie de tout claquer d'un coup*<sup>765</sup> ». Pour le club « Boxe-Besan. », la rétention d'information par les dirigeants auprès des usagers est généralisée à l'ensemble de la gestion associative. Les informations non transmises aux adhérents se situent à la fois au niveau de l'origine des sources financières mais aussi au niveau du montant : « *Je sais pas comment on fait pour payer la salle... Un coup B. (président) nous a dit que ça faisait 10 000 euros par an qu'on paye pour la location. C'est énorme. Je sais pas d'où ça vient ...*<sup>766</sup> ». Le club « Athlé.-Boulogne » montre une situation différente : les éléments transmis aux adhérents lors des AG ou lors d'échanges verbaux ou écrits correspondent aux ressources réelles du club. Cette dimension s'explique par le fait que les comptes sont régulièrement exposés lors des Conseils d'Administration et qu'ils sont gérés par plusieurs dirigeants qui, eux-mêmes, relaient l'information aux parents. Cette dimension n'est pas ici l'affaire d'un tandem ou d'une personne. La plupart des clubs développent ainsi de la débrouille pour avoir une réserve financière destinée à gérer les imprévus et à financer certaines actions.

En somme, derrière la rhétorique de la transparence dans la gestion associative, toutes les pratiques gestionnaires ne sont pas révélées aux adhérents et à ceux qui souhaitent développer de nouvelles actions dans le club. Une absence d'autocontrôle se fait ressentir dans la plupart des clubs enquêtés où la transmission des places de dirigeants est parfois freinée par l'optique d'une mise à jour de la gestion associative. Cette dimension intervient alors dans le processus d'innovation dans le sens où les « innovateurs » n'ont pas pleinement connaissance des ressources disponibles pour engager de nouvelles actions.

763 Échanges informels, Trésorière, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

764 Entretien, Président, « Athlé.-Monté. », 3ème année d'enquête

765 Échanges informels, Président, « Basket.-Marseille », 3ème année d'enquête

766 Entretien, Usager, « Boxe-Besan. », 3ème année d'enquête

- *Aux frontières de l'organisation : la création d'espaces de concertation et de décision*

En dehors des espaces de décision et des pratiques formelles de gestion associative, les clubs sportifs sont des organisations où se développent de multiples espaces de concertation, dans les interstices du fonctionnement « officiel ». C'est dans ces espaces que j'ai pu enregistrer de nombreux échanges portant sur le fonctionnement du club et sur l'avenir de l'association. C'est dans ces espaces que des acteurs se sont révélés être des porteurs d'idées pour faire évoluer les clubs sportifs vers des préoccupations « sociales ». On retrouve ici l'analyse devenue classique développée par Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG lorsqu'ils évoquent le développement des pouvoirs parallèles à travers la maîtrise des sources d'incertitude dans les organisations : *« L'expert, qui maîtrise face aux autres une source d'incertitude cruciale pour eux, utilisera naturellement le pouvoir dont il dispose ainsi pour accroître ses avantages face aux autres, voire à leurs dépens. Mais il ne pourra le faire que d'une certaine façon et dans certaines limites. [...] Il ne pourra le faire qu'en satisfaisant au moins partiellement les attentes des autres à son égard, c'est-à-dire en contrôlant, au moins partiellement, ce qui constitue « sa » source d'incertitude. C'est donnant-donnant<sup>767</sup> »*. Il est important de souligner que le faible niveau de formalisation des organes de décision dans les clubs sportifs provoque une multiplication des espaces où s'échange de l'information et où se prennent des décisions concernant les actions à développer. Ces différents espaces sont également sous « contrôle » des principaux dirigeants qui vont être présents et donner leur avis, orienter ou mettre fin à des échanges sur le développement du club : *« Ils arrêtent pas de parler, tout le temps, ils parlent du club ceci ou cela. Je leur dis « ben allez-y, prenez le club, engagez-vous ». Ça parle partout au club et ça m'énerve<sup>768</sup> »*.

Je propose d'exposer quatre types d'espaces de concertation identifiables dans l'enceinte associative dans ou en périphérie du temps associatif. J'ai moi-même été présent soit comme observateur soit comme participant de ces espaces.

Tout d'abord, dans tous les clubs enquêtés, j'ai observé **des palabres associatives** en marge des entraînements ou des rencontres sportives. Ces palabres sont des rituels précis qui occupent certains espaces de l'équipement sur des temps longs. Pour le club « Foot.-Calais », les palabres se déroulent dans le club house et au bord du terrain principal lors des matchs de championnat. Pour le club « Athlé.-Montbé. », les palabres se déroulent entre l'espace de pratique, les vestiaires et les gradins sur un espace plat. Pour le club « Boxe-Besan. », les palabres se déroulent dans le couloir de l'équipement. Pour le club « Athlé.-Boulogne », les palabres se déroulent sur le parking du stade. Pour le club « Basket.-Marseille », les palabres s'organisent à côté du bureau, sur des chaises sorties spécialement pour l'occasion. Les palabres associatives sont des regroupements qui se répètent avec

767 Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG, *op. cit.*, p. 90.

768 Entretien, Président, « Foot.-Calais », 1ère année d'enquête

des personnes différentes mais où l'occupation de l'espace est temporaire et se fait selon les mêmes procédés. Plus précisément, les palabres associatives au club « Basket-Marseille » s'enclenchent au milieu des entraînements lorsque les parents reviennent chercher leurs enfants. Les chaises sont sorties du bureau pour l'occasion et sont disposées en ligne, face au gymnase. Des hommes et des femmes s'y installent. On y aborde de multiples sujets : on passe du club à son travail, du quartier à son expérience de service militaire, de ses exploits alcoolisés à la politique internationale de la France ou à l'avenir de l'Europe. Au sein de ces multiples sujets, l'avenir du club peut être évoqué et peut faire l'objet d'échanges passionnés. Des informations, des rumeurs circulent sur le championnat et sur les clubs concurrents. En rentrant en voiture avec un père de famille à la fin d'un entraînement, je l'interroge sur la manière dont il vit ce temps associatif : « *C'est riche. C'est là que j'apprends plein de choses sur le club et sur les gens qui viennent. C'est là que j'ai appris qu'y avait des conflits entre D. (président) et B. (entraîneur). C'est un père qui m'a dit ça. [...] J'aime bien, on cause, on se marre bien. On voit pas le temps passer pendant que les gamins jouent. Si y avait pas ça on se ferait chier* ». On le voit ici, avoir la possibilité d'investir le territoire associatif par les proches des pratiquants apparaît comme un signe d'appropriation et de participation au projet associatif.

De nombreux échanges se font également **au bord des terrains ou dans des espaces de convivialité** sans prendre un caractère ritualisé. D'innombrables discussions se développent sur une saison sportive en marge des activités de prise en charge corporelle. On échange par petits groupes, en observant la pratique sportive, sur des sujets tout aussi variés que ceux développés lors des palabres associatives. La différence avec ces dernières se situe dans la dimension plus intimiste, plus confidentielle que revêtent ces formes de discussion. Ici, les échanges sont généralement de plus courte durée.

Un troisième type d'espace de concertation se situe dans **les espaces virtuels**. Des échanges portant sur la saison sportive ou plus généralement sur le fonctionnement du club peuvent s'y organiser. Pour les cinq clubs étudiés, les sites internet ou les blogs existent mais ne sont pas régulièrement actualisés. J'ai pu recenser lors de l'enquête exploratoire, des pratiques de clubs où les principaux échanges, par exemple précédant la prise de décision de créer une équipe féminine au sein d'un club de football, n'ayant pas d'espaces de sociabilité, se faisaient sur un espace « forum » du blog du club. Chacun avait la possibilité de donner son avis sur le sujet. Un vote a été organisé sur cet espace.

Enfin, un quatrième type d'espace de concertation et de prise de décision en marge des organes décisionnels se situe à **l'extérieur du club, dans des endroits « neutres »**. Ces espaces ont été identifiés au club « Athlé.-Montbé. » où mes principales rencontres avec le président ou le porte-parole des actions socio-sportives, ainsi que de nombreuses réunions avec des partenaires, se sont déroulées dans des endroits non associés au club : des salles municipales prêtées pour

l'occasion ou des cafés au centre de la ville. Dans ces espaces, la distance géographique et symbolique avec l'équipement sportif permet de réfléchir à l'avenir du club, de le penser, de lui donner un sens social. J'ai demandé au président du club « Athlé.-Boulogne » de me justifier ce choix de ne pas faire les réunions dans les locaux du club :

*« Ben, y a plein de raisons. J'ai pas envie qu'on nous entende parler du club de cette manière-là. On parle du grand projet du club, de l'engagement de tous, de la professionnalisation. C'est pas rien et je veux que ça reste confidentiel pour le moment. Si on reste au club, on va pas arrêter de me demander des trucs pratico-pratiques comme on dit sur des licences, sur les championnats machin. Ça me fait du bien de sortir du club pour parler tranquillement, pour réfléchir sans se soucier de savoir si on s'engage, combien ça coute ou autre. [...] C'est aussi pour l'image du club. Si on fait des réunions à la mairie, les élus ils le savent et ils se disent « bon le club il est pas renfermé sur lui ». Et puis au café, c'est sympa, tu bois un coup, tu croises du monde. [...] C'est là que je peux décider des trucs aussi comme l'autre jour avec D. (réfèrent État rencontré dans un bar) sur l'emploi de Kader ».*

Entretien, Président, « Athlé.-Montbé. », 2ème année d'enquête

En somme, à côté des organes décisionnels officiels (souverains et classiques) offrant des carences de fonctionnement, les dirigeants et certains adhérents multiplient des espaces de concertation en marge de l'organisation à la fois physiquement mais aussi symboliquement. Des décisions parfois importantes quant au développement du club peuvent être prises lors de ces temps d'échange. C'est également dans ces interstices que se fait l'apprentissage collectif de l'innovation pour les dirigeants et certains adhérents et leurs proches<sup>769</sup>. Autrement dit, les discussions produites en marge des instances de décisions participent à l'acceptation et la redéfinition de la nouveauté. Il convient surtout de préciser que l'innovation est discutée par un panel élargi d'individus à partir d'une critique des personnes (comportement, expression de l'engagement, compétence à porter l'innovation, etc.). Le sujet du développement du club, et notamment le développement socio-sportif, s'exprime également en dehors des organes décisionnels, principalement sous la forme de jugement, de critiques tournées vers les acteurs.

---

<sup>769</sup> « L'apprentissage collectif correspond à la façon dont les relations de pouvoir et les conflits définissent l'élaboration de nouveaux construits sociaux assurant l'évolution de son organisation et son efficacité ». in Norbert ALTER, *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, PUF, 1996, p. 19.

- La convivialité face aux pratiques démocratiques ?

Je souhaite engager ici un parallèle avec les effets de la convivialité sur les procédures démocratiques de gestion de la vie associative. La convivialité apparaît en effet comme une quête pour l'ensemble des dirigeants qui y voient une manière de fédérer les individus, d'accéder à un plaisir immédiat, de construire une identité collective. Elle participe pleinement à la sociabilité sportive associative<sup>770</sup> en se centrant sur l'existence d'un « nous » associatif qui se démarque d'un « eux », qui seraient d'autres clubs, d'autres collectifs. Cette convivialité a cependant plusieurs sens. Pour les dirigeants, la convivialité est l'instauration d'une ambiance chaleureuse, amicale voire fraternelle entre les adhérents et les proches du club lors de temps extra-sportifs principalement. Pour le dictionnaire Petit Robert, elle est « *un rapport positif entre personnes au sein de la société* ». Pour Ivan ILLICH, la société conviviale est « *une société où l'outil moderne est au service de la personne intégrée à la collectivité, et non au service d'un corps de spécialistes. Conviviale est la société où l'homme contrôle l'outil*<sup>771</sup> ». Dans la continuité des travaux fondateurs d'Ivan ILLICH, les chefs de file du Mouvement Anti-Utilitariste dans les Sciences Sociales (MAUSS)<sup>772</sup>, déclarent la convivialité comme les bases d'une doctrine, voire d'un nouveau processus de civilisation, qui vise le mieux vivre ensemble et le mieux travailler ensemble. Alain CAILLE propose d'envisager la convivialité comme une idéologie politique qui prendrait pour nom le convivialisme<sup>773</sup>. Dans cette optique, « *l'acteur central du convivialisme est la société civile associationniste, autrement dit l'ensemble des organisations supra-individuelles et supra-familiales qui ne sont pas mues d'abord par la recherche de l'intérêt financier individuel ou privé et qui agissent en vue du bien commun à une autre échelle et selon d'autres modalités que les États*<sup>774</sup> ».

Quelles sont les principales pratiques de convivialité<sup>775</sup> rencontrées dans les associations sportives de mon échantillon ? Si ces pratiques s'appuient sur la « définition » de *l'esprit du club*, elles se traduisent tout d'abord par des routines. C'est notamment le cas des retrouvailles à la fin d'un match ou d'un entraînement pour consommer (manger, boire, fumer exclusivement) et échanger une parole. Les retrouvailles autour du café dans le club house du « Foot.-Calais » montrent le savoir-vivre du collectif : « *Ici, on boit du café ! (il me sert un verre et je lui fais signe que je ne bois pas de café). Ah bon t'aimes pas le café. Dis le pas aux autres hein ? Tu veux du lait*

770 Clotilde TALLEU, *op. cit.*, Christian VIVIER, *op. cit.*

771 Ivan ILLICH, *op. cit.*

772 Alain CAILLE, Marc HUMBERT, Serge LATOUCHE, Patrick VIVERET, *De la convivialité. Dialogues sur la société conviviale à venir*, Paris, La Découverte, 2011.

773 Alain CAILLE, *Pour un manifeste du convivialisme*, Lormont, Le bord de l'eau, 2011.

774 *Ibid.*, p. 100.

775 Ici, je ne reprends pas pleinement le paradigme sur lequel repose la doctrine du convivialisme. Cette entreprise mériterait une attention plus grande par rapport aux types d'échanges produits. Une méthodologie spécifique serait à bâtir. Je propose de mettre en avant davantage ce que les acteurs entendent et valorisent comme pratiques conviviales.

*chaud, j'en fais pour les petits après (sourire) ?*<sup>776</sup>». La convivialité passe également par l'usage de surnoms dont l'origine est difficilement identifiable (« La Miche », « Nounou », « Jess », « Nono » pour le club « Foot.-Calais »). Enfin, la convivialité est une pratique de l'humour dans l'espace associatif. Elle s'identifie par la présence du rire collectivement partagé. Des histoires, des blagues, des devinettes, des quolibets sont racontés et produisent une attention des acteurs en présence qui partagent ce moment. La convivialité passe par ces différentes pratiques et participe à la création d'une unité dans le club. Paradoxalement, elle attribue à certains membres reconnus comme faisant partie du groupe, une particularité, un signe distinctif qui marque son attachement au club. La convivialité passe par des temps collectifs joyeux mais aussi par des relations intimes chaleureuses.

Cette dimension constitutive de l'espace sportif associatif peut se révéler cependant source de malaise pour les dirigeants quant à leur exercice du pouvoir : « *Je veux pas être vieux con donc je rappelle pas trop les règles et je veux pas être trop ... comment que je peux te dire ... le mec qui est président et qui dit ce que tout le monde doit faire ou pas faire. Chacun fait ce qu'il veut mais je fais gaffe que ça va. [...] Je sais pas vraiment organiser une réunion mais je m'en fous, si l'ambiance est bonne, on se dit les choses et puis c'est tout*<sup>777</sup> ». Inversement, le président du club « Basket-Marseille » n'a cessé d'évoquer l'absence de convivialité dans le club tout en affirmant son éloignement des pratiques trop « *copain-copain avec les joueurs. Tu peux pas être président et être le pote. Sinon, tu te fais bouffer* ». La convivialité apparaît donc comme un élément constitutif de *l'esprit du club* que les dirigeants souhaitent faire perdurer et entretenir mais qui provoque un malaise quant aux rôles et statuts de chacun. En effet, lors des pratiques conviviales, les statuts et la hiérarchie des places peuvent effectivement s'effacer partiellement au profit des relations plus horizontales.

La convivialité tend ainsi à diminuer les procédures formelles de gestion du collectif par un effet de symbiose où les acteurs vont se souder et se mettre aux normes. On retrouve dans ces temps, ce que Clément PREVITALLI nomme l'omerta sportive où les déviances des uns sont masquées et non dites par les autres<sup>778</sup>. De la même manière, un excès de convivialité provoque une omerta par rapport à l'ambiance réelle du club, par rapport aux choix de développement, aux relations, aux problèmes rencontrés. Si la convivialité est une composante centrale du bien être dans le collectif, elle peut aussi provoquer des tabous, induire des formes de pression et nuire à l'activité démocratique du club.

---

776 Échanges informels, Gardien, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

777 Échanges informels, Président, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

778 Clément PREVITALLI, *op.cit.*

- Quand le fonctionnement démocratique du club est défaillant

Les défaillances des pratiques démocratiques se situent sur plusieurs niveaux. On retrouve tout d'abord une **rétenion d'information** de la part des dirigeants sur la manière dont est gérée l'association, notamment au niveau des finances du club. Cet aspect a été longuement développé plus haut. La rétenion d'information se situe également sur l'activité de réseaux dont font partie les clubs : « *On sait qu'il connaît les élus, les politiques et tout ça. Mais je peux pas te dire ce qu'il fait vraiment. Peut-être qu'il bouffe avec eux. Peut-être qu'il téléphone, j'imagine que oui mais c'est son truc. On n'en sait pas grand chose*<sup>779</sup> ». La difficulté d'entretenir des pratiques démocratiques passe également par **la difficulté de créer des espaces d'expression formalisés** qui garantissent à tous les membres la possibilité de prendre la parole, quels que soient leurs statuts, âges et sexes. La prise de parole individuelle, on le sait<sup>780</sup>, n'est pas la seule garantie d'une activité démocratique. Une intégration des avis puis un consensus acceptable doivent émerger et doivent aboutir à des actes significatifs. Enfin, les pratiques démocratiques passent aussi par **un respect de l'engagement individuel dans les délais envisagés**. L'enquête exploratoire et l'enquête de terrain sur les cinq clubs a montré que de nombreux dirigeants, notamment des bénévoles occupant des places dans les bureaux ou les conseils d'administration, se retirent de leurs engagements en cours d'année. Nous pourrions ainsi faire un inventaire plus détaillé des multiples paramètres qui affaiblissent la vie démocratique des clubs sportifs mais cette dimension mériterait une enquête plus approfondie et spécifique sur ce sujet.

En somme, le fonctionnement démocratique dans les clubs sportifs montre des failles. Les pratiques démocratiques nécessitent une forme de distanciation dans la gestion du groupe auquel les dirigeants appartiennent. Cette distanciation avec le groupe est en fait une distanciation avec la convivialité inhérente aux sociabilités sportives associatives. A l'image du président du « Basket.-Marseille », la trop forte distance avec le collectif qu'il impose, dans le but d'asseoir une autorité, participe aux difficultés de coopération entre acteurs. L'innovation sociale, dynamique porteuse d'échanges sociaux entre acteurs, nécessite, au regard des observations précédentes, un fonctionnement démocratique qui permette d'identifier des espaces et des temps de concertation et de prise de décisions quant aux actions à engager. L'accord puis l'engagement individuel sont ainsi initiés par une volonté apparaissant comme collective. Inversement, une trop forte « procéduralisation » de la prise de décisions, c'est-à-dire une activité stricte des organes décisionnels, peut apparaître comme une rigidité institutionnelle, non compatible avec la convivialité inhérente à *l'esprit du club* et à la place de l'oralité dans les interactions. Le souci de garantir autant que possible les pratiques démocratiques peut apparaître comme une source

---

779 Échanges informels, Entraîneur, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

780 Voir analyse de la démocratie participative dans le sport, William GASPARINI, 2005, *op. cit.*

d'innovation organisationnelle pour les clubs. A l'image du club « Athlé.-Boulogne » où la présidente entretient un contrôle sur le fonctionnement démocratique du club :

*« Je fais attention. Avec ce qu'on a connu dans le club à une époque. Quand je suis arrivée, j'ai dû effacer une dette de je sais pas combien parce que les anciens dirigeants faisaient n'importe quoi avec l'argent du club. Personne ne savait ce qu'ils faisaient. [...] Moi je fais attention à être irréprochable sur les comptes mais de dire ce qu'on fait aux adhérents, aux parents. On communique beaucoup plus. [...] Je dirais même, si on va plus loin, c'est pas juste de dire ce qu'on fait, parce que des fois, on fait pas grand chose, mais c'est d'être à l'écoute de tous. On doit les écouter et comprendre. C'est de là que les idées vont sortir. Je crois vraiment qu'on a tous en nous des idées, même les gamins, surtout les gamins. Mais après faut accompagner ceux qui ont des bonnes idées. On travaille ensemble comme ça ».*

Entretien, Présidente, « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

Les principales conséquences des défaillances démocratiques sur la dynamique d'innovation sociale se situent sur les processus d'engagement des porteurs d'idées, ceux qui souhaitent expérimenter des actions dans le cadre du club sportif. Les luttes engagées sous forme d'influence et de formulation de critiques dans les interstices de l'organisation formelle (palabres, etc.) n'aboutissent que très rarement à une recomposition des équipes dirigeantes et à une intégration des contre-pouvoirs dans la structure décisionnelle. Plusieurs cas de figures ont été identifiés. On identifie **des départs** de certains dirigeants en désaccord avec d'autres dirigeants en place. Après cet acte fort, ils peuvent introduire d'autres clubs, ils peuvent stopper leurs activités associatives temporairement ou définitivement. Ils peuvent aussi créer une autre association, où l'objet sera davantage socio-sportif : *« La création de « Boxe-Besan. » vient aussi du fait que les clubs que j'ai fréquentés avant n'avaient pas cette fibre sociale que je voulais développer. On voulait un sport qui soit un outil pour les jeunes. On n'est pas du tout dans la compétition. [...] Donc je suis parti du club où j'étais avant aussi pour ça. Y a plein d'autres raisons mais...<sup>781</sup> ».* On identifie également des abandons de lutte et **un conformisme face aux pratiques instituées**. La lassitude des acteurs<sup>782</sup> associatifs de l'innovation s'installe lorsque le désir d'engagement individuel ne peut aboutir à une mobilité dans le club ou à des actions concrètes. On observe également des perturbations volontaires du fonctionnement du club lorsque les dirigeants montrent trop de distance avec les adhérents sous forme de rumeurs, de bruits de couloir.

Les contre-pouvoirs, c'est-à-dire les sous-groupes présents dans les clubs derrière un ou plusieurs leaders qui souhaitent devenir les principaux dirigeants, sont rares et/ou non visibles. Bien que de nombreuses histoires aient été racontées sur la manière<sup>783</sup> dont les dirigeants ont accédé aux postes à responsabilité, l'exemple du club « Basket-Marseille » fut le seul exemple rencontré où un contre-pouvoir s'est organisé en une saison sportive. La lutte violente entre un groupe au pouvoir

781 Entretien, Président, « Boxe-Besan. », 1ère année d'enquête

782 Je reprends l'expression de l'article de Norbert ALTER, 1993, *op. cit.*

783 Le président du club « Basket-Marseille » relate cet épisode en évoquant les alliances faites pendant plusieurs mois avant l'AG pour récolter des voix afin d'avoir la majorité lors de l'élection du président.

composé du président, de sa sœur et de quelques entraîneurs face à un autre entraîneur accompagné de joueurs et d'autres entraîneurs a abouti par une scission irréversible. Des coups de force peuvent émerger, du côté des défenseurs de la norme établie comme des défenseurs de l'innovation ou d'un autre projet associatif. Le fonctionnement démocratique des clubs est ainsi conçu comme un enjeu pour l'innovation sociale, notamment pour le renouvellement et la mobilité des dirigeants.

## 5. Conclusion.

Les associations sportives étudiées sont des organisations structurées autour d'une division des tâches. Cette dernière peut se faire selon une diversité de critères qui peuvent agir dépendamment ou indépendamment les uns des autres : une division liée aux statuts, aux diplômes et qualifications, aux sexes, aux axes de développement, aux espaces utilisés et aux temps de présence et d'investissement pour le projet du club. Cette division du travail n'est cependant pas ou peu formalisée : la répartition du travail se fait au « feeling », dans une ambiance symbiotique où les acteurs se connaissent, se répartissent le travail.

La division du travail est cependant réinterrogée lorsque l'on envisage le développement de nouvelles activités pour le club. Les raisons en sont multiples : surinvestissement de certaines personnes, obligation légale d'avoir certaines qualifications, etc. La salarisation du personnel se présente alors comme un générateur d'espoirs pour le développement ou la survie du club. Elle offre des perspectives de reconnaissance du rôle d'acteurs territoriaux participant à l'animation du quartier ou de la ville tout autant que des perspectives de stabilité organisationnelle. En somme, la salarisation du club est un processus qui accompagne la prospective du club lorsque les dirigeants envisagent l'avenir du club.

Si la division du travail est le cadre évolutif de la coopération entre acteurs associatifs, les types de liens créés en sont les ressorts. En effet, les relations entre dirigeants s'entretiennent par la capacité de conserver le cycle de l'échange social, porteur de reconnaissance et de plaisir à s'engager dans le cadre associatif. La principale mais non exclusive forme de relation qui porte la dynamique d'innovation sociale est une relation entre deux acteurs dont au moins l'un des deux est un dirigeant incontournable. J'ai précisé deux types différents de tandem : les tandems décisionnels, dont les acteurs décident de manière relativement « décrochée » des autres dirigeants et les tandems de la transmission intergénérationnelle, portés par un échange social insufflé par le don en conseils, en médiation vers des réseaux, etc. d'un dirigeant à un autre.

Ces différents types d'alliances, qu'il faudrait certainement approfondir sous l'angle des réseaux, s'inscrivent dans des pratiques démocratiques globalement défailtantes dans les clubs étudiés, dans le sens où les organes souverains (AG) et les organes classiques (Conseil d'Administration, etc.) montrent leurs difficultés à conserver leurs particularités dans le fonctionnement général des clubs. Ils sont soumis à la culture orale des clubs et à la convivialité, principes incontournables du fonctionnement sportif associatif.

Les clubs sportifs sont donc des organisations où les coopérations entre acteurs se réinventent au regard des nouvelles problématiques sociales et territoriales. Ce processus qui dépend des acteurs en présence, de l'attractivité de la discipline et d'une multitude d'autres facteurs

socio-économiques questionne les fondements symboliques (valeurs) mais aussi les pratiques démocratiques effectives où la différence se retrouve quelquefois remplacée par l'indifférence, voire le rejet des idées. En somme, l'innovation sociale est portée et est porteuse de nouvelles coopérations qui envisagent la pluralité des manières d'envisager le sport en club.

La pluralité des manières d'envisager le sport, et plus particulièrement le sport en club, n'est pas uniquement du ressort des seuls acteurs associatifs. D'autres acteurs implantés dans le territoire, notamment dans les quartiers populaires sont dotés d'une ou de plusieurs manières d'appréhender le sport associatif. La capacité des clubs à traduire leurs projets et leurs fonctionnements orientera alors le dernier processus porteur de la dynamique d'innovation sociale : le processus de territorialisation du club.

## CHAPITRE 10. L'INNOVATION SOCIALE ET LA TERRITORIALISATION DES CLUBS SPORTIFS DANS LES QUARTIERS POPULAIRES

La dynamique d'innovation sociale est un processus de recherche et de formalisation de réponses collectives à des problèmes sociaux inscrits sur des territoires, sur les localités clairement identifiées. Elle est créatrice de réponses ciblées et adaptées aux ressources disponibles où les principaux acteurs, individuels et collectifs, s'organisent pour proposer des actions reconnues comme « nouvelles » et « plus adaptées » que les actions déjà en places ou celles déjà expérimentées. Ce processus multidimensionnel est donc fortement dépendant des territoires, et particulièrement de la présence d'acteurs collectifs (sportifs, éducatifs, de l'action sociale, politiques, etc.) et de la manière dont ces acteurs vont interagir pour coordonner leurs actions et partager ou échanger leurs ressources. La dimension territoriale de la dynamique d'innovation sociale est donc entendue comme un processus de réajustement de l'intervention des structures auprès des individus qui s'opère selon un positionnement vis-à-vis des acteurs individuels et collectifs intervenant déjà sur la ville ou le quartier. En somme, elle est un déplacement du périmètre d'intervention des différentes organisations autant qu'une modification de l'ancrage physique de ces mêmes organisations et de sa zone d'influence (par rapport aux usagers).

Avant de parler de la dynamique territoriale de l'innovation sociale, il convient de revenir sur la notion de territoire. En effet, si cette dernière n'est pas définie, elle peut se confondre avec celle d'espace, de zone ou encore de champ. Selon Marcel RONCAYOLO, le territoire est « *un système de relations, dont les caractères et les limites, construction politique ou administrative, aire de marché, zone d'action restent à préciser*<sup>784</sup> ». Dès lors, le territoire n'est pas donné *a priori*, à l'image des limites physiques ou du cadastre. C'est une construction sociale résultant d'un double processus cognitif et d'occupation de l'espace par des individus et des groupes. Selon Guy DI MEO, le concept de territoire réunit les notions d'espace social et d'espace vécu<sup>785</sup>. L'auteur précise que le territoire favorise l'émergence d'une appartenance, d'une identité individuelle et collective qui se réfère à ce territoire qui participe à la structuration des rapports aux autres, à l'altérité. Le territoire se présente également comme un champ symbolique, une *territorialité symbolique* selon les termes de Maurice HALBWACHS<sup>786</sup>. En effet, le territoire appartient également à l'ordre des représentations sociales en se manifestant « *dans des formes matérielles, de nature souvent symbolique ou emblématique.*

---

784 Marcel RONCAYOLO, *La ville et ses territoires*, Paris, Gallimard, 1990, p. 19.

785 Guy DI MEO, *op. cit.*

786 Maurice HALBWACHS, *La morphologie sociale*, Paris, Éditions Armand Colin, 1938.

[...] *Tout se passe comme si la pensée d'un groupe pouvait naître, survivre et devenir consciente d'elle même sans s'appuyer sur certaines formes visibles de l'espace*<sup>787</sup>». Sur ces bases symboliques, le territoire se présente ainsi comme un outil de mobilisation sociale. Si le territoire se définit également par sa fragmentation géographique, il traduit un mode de découpage et de contrôle de l'espace garantissant la spécificité et la permanence des groupes humains qui l'occupent. Le territoire est donc également politique dans le sens d'une construction intentionnelle d'occupation et d'action de groupes organisés. En somme, le territoire est une notion qui réunit des dimensions identitaires, symboliques, géographiques et politiques qui peuvent être vécus ou projetés.

La définition donnée par les acteurs associatifs de leur territoire s'appuie sur différents critères dont la pondération varie d'un club à un autre<sup>788</sup>. Ils le définissent tout d'abord **par rapport à l'espace utilisé** dans la ville. L'équipement et l'usage de l'équipement par le groupe organisé est le premier marqueur territorial<sup>789</sup>. L'espace peut aussi être investi de manière temporaire, lors d'évènements ou d'animations mais demeure un marqueur du club sur l'espace public. Le territoire du club se définit également **à partir de la manière dont sont identifiés les usagers**, notamment à partir de leurs multiples attaches institutionnelles et géographiques. Ils sont parfois identifiés à partir de leur lieu de résidence sur une échelle allant de la barre d'immeuble à la ville en passant par la rue ou le quartier. Schématiquement, on peut dire qu'avoir des usagers habitant le quartier revient à être sur le quartier pour le club. On peut dire qu'un club peut avoir peu d'adhérents ou d'usagers mais avoir un territoire vaste si les personnes sont identifiés sur différentes portions. Un club « de quartier » peut aussi avoir une portion de territoire sur une ville ou sur un autre pays (c'est le cas des échanges internationaux). Le territoire du club se définit également à partir des autres institutions, et notamment dans les cinq clubs étudiés, **à partir du territoire (imaginé et réel) des acteurs éducatifs et sportifs**. Ici, le périmètre du territoire associatif s'arrête où commence celui des autres collectifs organisés. Ce principe de délimitation territoriale est très marqué, dans les clubs étudiés, par la concurrence des autres clubs sportifs de la même discipline ou plus exactement, ceux qui participent au développement d'une concurrence disciplinaire. On retrouve ici la concurrence entre deux clubs de football mais aussi entre des joueurs de basketball en club et des pratiquants auto-organisés<sup>790</sup>. La concurrence, présente avec les autres disciplines sportives et de loisirs culturels, les

---

787 *Ibid.*

788 Cependant, en dehors de l'équipement qui apparaît comme le véritable marqueur physique du territoire des clubs sportifs, une ambiguïté se dessine avec l'approche territoriale et notamment l'identification aux quartiers populaires. Cette ambiguïté sera précisée plus loin dans le chapitre.

789 Cet aspect est presque exclusif pour le club « Basket.-Marseille ».

790 Bien que les pratiquants auto-organisés sont très souvent adhérents d'une association sportive, les dirigeants évoquent cette forme de pratique comme une concurrence ou un affaiblissement de l'identité sportive associative. Voir Gilles VIEILLE MARCHISET, *Sports de rue et pouvoirs sportifs. Conflits et changement dans l'espace local*, Besançon, Presses Universitaires de Franche-Comté, 2003.

autres types d'association, les acteurs éducatifs, s'appuie sur une identification de leurs zones d'influence vis-à-vis des usagers et de l'espace géographique qu'ils occupent. **Le découpage administratif et les compétences des administrations constituent également un critère** qui sert à la définition du territoire sportif associatif. Les quartiers populaires se retrouvent clairement délimités par les pouvoirs publics (à la rue près) pour cibler une intervention spécifique. Cette dimension est importante, nous le verrons plus bas, car elle peut conditionner l'approche que se font certains dirigeants de l'implantation du club dans le quartier populaire où la légitimité d'un club à s'inscrire dans un espace résidentiel urbaine peut passer par une alliance avec les collectivités locales ou les services de l'État. Le territoire associatif se définit enfin **à partir de la projection symbolique et au système d'identification** des membres et du collectif organisé par rapport au territoire. Il s'agit ici de la revendication faite de l'attachement au territoire par les différents acteurs associatifs. Le club sportif se présente comme une entité de défense d'une portion de territoire (où la ville ou le quartier apparaissent clairement dans le nom du club) ou d'un groupe. L'association peut être envisagée ici comme un organe de défense d'un micro-territoire par rapport à d'autres associations sur une scène d'affrontement (compétition, championnat, etc.).

La territorialisation du club dans les quartiers populaires est le processus qui vise à inscrire le service associatif sur un espace déjà défini et occupé par des acteurs collectifs et des individus. Elle a pour finalité de donner aux clubs, une position reconnue d'acteurs développant un service nouveau principalement pour les habitants. La territorialisation de l'action associative peut donc se traduire ici par une extension des activités du club dans le but de développer une forme de proximité avec les habitants (à la fois socialement, géographiquement ou symboliquement). Je propose d'envisager deux manières de territorialiser le club dans le quartier.

La première possibilité de territorialisation sera que les clubs justifient leur place par la présence et l'adhésion d'habitants (les jeunes et leurs familles par exemple) qui vont reconnaître l'utilité du collectif. Cette dimension se nommera **l'ancrage territorial** entendue comme la territorialisation par « le bas » du club sous l'effet de l'interaction avec des individus. L'ancrage territorial consiste alors à s'inscrire socialement et durablement dans le quartier à travers la multiplication des relations inter-individuelles. Il s'agit de développer une proximité avec les habitants, avec les jeunes et leurs familles au travers d'interactions directes, de prises en charge des individus lors des temps de loisir sportif. Ici, le club étend son territoire en étendant ses relations avec les habitants des quartiers populaires. Au travers de ce processus, la territorialisation du club est un mouvement qui vise à renforcer son ancrage, défini par Brigitte GIRARD-HAINZ, comme la volonté d'une association de « *s'inscrire dans un espace résidentiel urbain, quelle que soit la*

*manière dont elle délimite cet espace et quelle que soit la taille de cet espace*<sup>791</sup>». L'ancrage territorial est donc un processus qui favorise l'adhésion et l'échange entre un club et des individus habitants dans les quartiers populaires.

La seconde possibilité d'envisager la territorialisation des clubs sportifs dans les quartiers populaires sera l'affiliation et la coopération avec des acteurs collectifs déjà positionnés sur l'espace. Cette dimension se nommera **l'investissement territorial** dans la mesure où l'implantation se fait par l'effet de politiques publiques ou auprès de réseaux institutionnels qui vont légitimer la présence du club sur le quartier : c'est une territorialisation par « le haut ». Ce mécanisme permet au club d'avoir une légitimité d'implantation sur le quartier à travers la proximité avec des acteurs institutionnels, sous forme de partenariat. L'investissement signifie aussi le caractère expérimental et/ou instrumental de la territorialisation du club dans le quartier ; des retours sur investissement sont attendus (en matière de réputation, de financement, etc.). Ici, l'association apporte des outils et une expertise qu'elle active pour intervenir sur ledit territoire. Elle investit le territoire qui, selon Sabrina SINIGAGLIA-AMADIO, s'apparente à « *un dispositif sur lequel la structure compte pour résoudre les questions posées par le territoire d'intervention. [...] Il s'agit de concevoir ce concept comme un ensemble complexe d'éléments agencés et articulés par une structure associative en fonction des objectifs qu'elle s'est fixés*<sup>792</sup> ». Il s'agit donc d'un investissement des différentes ressources du club dont les buts sous-jacents à la volonté d'implantation dans les quartiers peuvent varier d'une structure à une autre<sup>793</sup>.

Je montrerai plus loin que ces deux dimensions peuvent se combiner dans le choix de développer des actions socio-sportives dans les quartiers. Le processus d'ancrage via les individus et d'investissement via les institutions sont deux mécanismes complémentaires qui permettent aux clubs d'innover socialement.

Ainsi, dans ce chapitre, je souhaite préciser les processus de territorialisation des clubs dans les quartiers populaires à travers la dynamique d'innovation sociale. J'identifierai les processus qui permettent aux clubs d'acquérir et de conserver leurs places au sein des quartiers populaires en fonction de la portée de l'action innovante. L'hypothèse de ce chapitre est que les clubs sportifs s'implantent ou renforcent leurs implantations dans les quartiers populaires en intégrant et en structurant des réseaux d'acteurs ou d'institutions qui vont légitimer l'action associative. Dans un premier temps, j'expliquerai comment le processus premier de la territorialisation est l'appropriation d'équipements sportifs par les associations. Ensuite, je mettrai en évidence une différence importante entre des clubs-*établis* et des clubs-*outsiders* sur les quartiers en terme de stratégie d'innovation. A partir de cette distinction, j'exposerai les processus différenciés de légitimisation de

791 Brigitte GIRARD-HAINZ, *op. cit.*, p. 18

792 Sabrina SINIGAGLIA-AMADIO, *op. cit.*

793 Par exemple, pour recruter, pour avoir une action altruiste et caritative, pour se rapprocher de certaines institutions, etc.

l'ancrage et/ou l'investissement des clubs dans les quartiers populaires.

## 1. L'équipement sportif comme marqueur territorial

Avant d'aborder les approches du territoire entre les différents clubs implantés ou souhaitant s'implanter dans les quartiers populaires, je souhaite évoquer un premier processus commun aux deux types de club : **la dynamique d'innovation sociale comme mécanisme de défense du territoire**. L'enquête exploratoire ainsi que l'immersion répétée dans les cinq clubs étudiés a permis de relever de nombreux échanges portant sur la préservation du territoire du club, et plus précisément, sur la défense voire la sauvegarde de l'équipement sportif.

- *S'installer sur un équipement ou comment devenir un acteur sportif local*

Les clubs sportifs affiliés aux fédérations unisports olympiques sont dans l'obligation d'avoir un espace de pratique pour organiser leurs compétitions. Les dirigeants, avec l'aide des collectivités territoriales<sup>794</sup>, cherchent ainsi à avoir un usage partiel ou total d'un stade ou d'un gymnase. Les besoins en équipement pour les clubs sportifs sont, en France et particulièrement dans les quartiers populaires, une préoccupation majeure qui ne cesse de focaliser l'attention des élus associatifs et des responsables administratifs des collectivités : « *Sur plus de 250 000 équipements sportifs répertoriés en France, 11 595 sont situés dans quartiers en zones urbaines sensibles – soit 4,6% de ces équipements, alors que 6,9% de la population française vit dans ces quartiers. Les ZUS comptent, en moyenne, 20 équipements sportifs pour 10 000 habitants, alors que les aires urbaines en comptent en moyenne 35 et que ce taux s'établit en 40 en moyenne nationale. [...] Les types d'équipements sportifs implantés en ZUS dessinent un modèle urbain spécifique qui favorise, en particulier, la pluriactivité et privilégie certaines pratiques, comme les sports de combat*<sup>795</sup> ».

L'installation du collectif sur un équipement sportif est « *une aventure qui coûte beaucoup d'énergie et de temps*<sup>796</sup> ». Comme le relate le président du club « Boxe-Besan. », l'inscription géographique du club sur le territoire, non nécessairement dans les quartiers populaires, est un parcours sinueux, complexe où les réseaux interpersonnels ou institutionnels participent à l'acte d'implantation. Chaque club est marqué par l'histoire de l'implantation du collectif sur l'espace de pratique, qu'il en ait l'exclusivité ou qu'il doive le partager avec d'autres associations. Le club « Foot.-Calais » était implanté jusqu'à la fin des années 1990 sur un stade de football situé de l'autre côté de l'autoroute. Une friche industrielle, en bordure des habitations du quartier fut, alors la cible de la nouvelle implantation :

<sup>794</sup> Patrick BAYEUX, *Le sport et les collectivités territoriales*, Paris, PUF, 1996.

<sup>795</sup> Dominique LEBAILLY, « Les équipements sportifs en zones urbaines sensibles », *Rapport ONZUS 2009*, Paris, Les Éditions du CIV, p. 146.

<sup>796</sup> Entretien, Président, « Boxe-Besan. », 1ère année d'enquête

« On était bien là-bas, je regrette des fois mais bon en même temps c'était crade (sale) et y avait pas de chauffage. [...] C'est B. (ancien président) qui a bossé pour qu'on ait le stade. On peut lui dire ce qu'on veut, qu'il a fini vieux con mais on peut pas lui reprocher ça. [...] Comment ça c'est passé ? Ben on devait partir parce que c'était trop dangereux et y avait des entreprises qui devaient venir se mettre à la place du stade. Jacky (ancien maire) a dit de chercher un autre endroit. B. il a dit qu'il y avait là une entreprise qui marchait plus, que ça ferait bien l'affaire. Mais y avait que des merdes, des barres de fer, un terrain (vague). Oui. Et puis ben il s'est bougé avec des gars du quartier et du club pour tout nettoyer. On n'a rien demandé à la ville pour faire ça. Ils ont bien vu qu'on avait envie de faire un stade là et qu'on a pas attendu d'avoir l'autorisation (rires). [...] Après, la ville a construit les locaux mais au début y avait la lingerie de l'autre côté des vestiaires, dans le local de l'arbitre. Moi j'ai dit « ben ça va pas, je vais pas courir pour faire la lessive ». Et puis du coup, on a remis ça en place là. [...] Y a toujours eu un gardien mais l'autre c'était un vrai con. Heureusement qu'il est parti parce que ça allait mal se finir. [...] B. il avait un autre projet avant mais ça c'est pas fait et je sais pas si va se faire. Y a encore de la place de l'autre côté qui sert à rien (à côté du terrain d'entraînement, une espace industriel en friche). Y a N. qui dit que c'est plein d'amiante alors... »

Échanges informels, Secrétaire, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

Aujourd'hui, le club « Foot-Calais » a l'usage exclusif d'un terrain principal, d'un terrain d'entraînement et d'un petit terrain non homologué pour jouer pour l'entraînement des plus jeunes, ainsi que du club house. L'acquisition du nouveau stade par le club « Foot.-Calais » est le résultat d'un engagement collectif intense, porté par un dirigeant reconnu pour avoir structuré le club. Cette trajectoire est similaire à celle de la salle de boxe du club « Boxe-Besan. » : « C'est un local qui avait brûlé. Des jeunes du quartier... Je suis allé voir le propriétaire du local pour lui dire « on te reprend ta salle avec des jeunes du club et t'auras plus de problèmes ». Il a dit « ok ». Le propriétaire c'est le propriétaire du super marché place C. Il a fourni le matériel et on s'est mis avec des jeunes, tous les jours pendant les vacances. On a peint, on a posé le plafond, on a fait l'électricité. On a aménagé la salle avec les espaces pour les cordes. C'était fort ce moment. Et y a jamais eu de problèmes <sup>797</sup> ». Pour le club « Athlé.-Montbé. », le stade est un équipement implanté en bordure du quartier dont l'usage est exclusivement réservé à la pratique de l'athlétisme. Les dirigeants n'ont pas évoqué l'implantation de l'association comme une épopée ou une aventure particulière : « Non ben avec l'entreprise et les champions qu'on avait, c'était comme ça. J'ai pas un souvenir précis <sup>798</sup> ». Pour le club « Athlé.-Boulogne », le principal espace de pratique est un stade dans le centre historique qui accueille également le club de football professionnel de la ville. Pour le club, « l'installation ça remonte au début du club je crois. On a toujours été là. C'est normal, on est le seul club de la ville <sup>799</sup> ». Pour le club « Basket-Marseille », l'utilisation du gymnase implanté en bordure de la ZUS Saint Joseph se fait depuis les années 1980.

Si tous les dirigeants du moment ne peuvent retracer avec précision l'épisode de l'implantation de l'association sur l'équipement, tous évoquent ce processus comme générateur

<sup>797</sup> Entretien, Président, « Boxe-Besan. », 2ème année d'enquête

<sup>798</sup> Échanges informels, Président, « Athlé.-Montbé. », 2ème année d'enquête

<sup>799</sup> Échanges informels, Vice-président, « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

d'espoirs pour le développement du club. En effet, pour les dirigeants des club « Foot.-Calais » et « Boxe-Besan. », l'aménagement de l'équipement s'est appuyé sur une ambition forte pour le club : *« C'est l'espoir de construire un club, d'être chez soi qui nous a motivé. On allait être dans nos locaux. On allait pouvoir les aménager comme on voulait, faire ce qu'on veut. Et c'est toujours le cas, c'est pas fini ça. Mais ça partait de cette envie là. Un grand (lève les bras en l'air) espoir<sup>800</sup> »*. Cette logique est également présente dans le club « Athlé.-Boulogne » lors du démarrage de l'antenne associative dans le quartier : *« J'avais mon chez moi. C'était mes gamins, dans mon quartier avec mon matériel que je rangeais dans le local. Avec ça, même si on n'a pas tous les créneaux, je peux faire tout ce que je veux comme séance. Avec le matos, tu fais ce que tu veux<sup>801</sup> »*. L'élan de liberté s'appuie ici sur l'ouverture d'un espace que les acteurs peuvent s'approprier. Le développement du club, dans une perspective à long terme, prend appui sur l'espoir d'acquérir un nouvel espace, plus grand, plus prestigieux, plus moderne (dans le sens qu'il est doté d'innovations technologiques). C'est le cas du club « Athlé.-Montbé. » qui participe depuis de nombreuses années à l'élaboration d'un projet de construction d'une salle d'athlétisme couverte : *« Ça fait peut-être déjà 10 ans qu'on est sur le dossier. Chaque année, j'ai remis ça sur le tapis devant les élus de la ville. On a dit oui, non. Je ressors d'une réunion avec Pierre Moscovici qui m'a dit droit dans les yeux « vous voulez une salle couverte ? Faites nous un grand club alors ». J'ai dit « C'est ce qu'on veut depuis des années ». [...] Avec une salle couverte, tu fais des scolaires, tu fais des meeting nationaux parce que y a pas beaucoup de salles qui peuvent faire ça. Tu fais du social avec les écoles et les maisons de quartier. Tous les jours tu accueille des groupes. Matin et soir<sup>802</sup> »*. Pour le club « Athlé.-Montbé. », cette perspective participe à la mobilisation des différents acteurs associatifs autour du projet d'intervention dans les quartiers :

*« Je leurs dit (aux entraîneurs), on fait pas ça pour rien (les événements dans le quartier). Tout ça fait qu'on est vu comme une association en forme, qui se bouge pour la ville. Les entraîneurs, je leur dit que les actions dans le quartier c'est un peu aussi pour avoir la salle. C'est la même chose, c'est le même grand projet de club de haut niveau. Parce que la finalité, c'est ça quand même. Mais les actions dans le quartier et le futur stade couvert c'est dans le même sens. [...] Kader, il est comme un fou avec l'équipement couvert. Il était avec moi l'autre jour à la réunion. En sortant, il me dit « je vais passer les journées au stade moi si on a ça ». Je lui dit « oui Kader mais c'est dans trois ou quatre ans au moins. D'ici là faut qu'on aille partout, faut pas qu'on lâche la pression » ».*

Échanges informels, Président, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

L'implantation du club sur un équipement, que ce soit pour en avoir un usage exclusif (« Foot.-Calais », « Athlé.-Montbé. », « Boxe-Besan. ») ou un usage partagé avec d'autres associations sportives (« Athlé.-Boulogne » ; « Basket.-Marseille ») se présente comme un processus de légitimisation du collectif sur la ville et/ou sur le quartier. C'est un processus qui

800 Échanges informels, Président, « Boxe-Besan. », 2ème année d'enquête

801 Entretien, Entraîneur-salarié, « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

802 Échanges informels, Président, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

participe à la reconnaissance du club comme un acteur collectif par les institutions et notamment les collectivités locales propriétaires de l'équipement, mais aussi par les usagers et leurs familles. C'est également un processus qui s'appuie et fait émerger des espoirs de développement. En s'ancrant localement dans le paysage sportif via l'implantation sur un espace sportif codifié, les dirigeants se projettent dans un avenir collectif, ambitieux, libérateur car source d'indépendance et de levier d'actions. Comme le précise Pierre CHIFFLET, si « *un club ne peut se contenter de déclarer qu'il existe (statut reconnu, adhésion à une fédération, etc.), qu'il agit (bureau directeur, participation à des manifestations, etc.), qu'il rend service (accueil d'adhérents, animation locale, etc.) pour se prévaloir d'une action éducative correspondant aux attentes d'une collectivité publique*<sup>803</sup> », l'utilisation d'un équipement revient, pour les dirigeants, à poser les bases d'une reconnaissance d'acteur territorial pour le club.

- *L'occupation et l'appropriation d'un espace sportif*

Il convient à présent de repérer les mécanismes d'appropriation de l'équipement par les collectifs. La notion d'appropriation renvoie à deux idées dominantes :

*« D'une part, celle d'adaptation de quelque chose à un usage défini ou à une destination précise; d'autre part, celle, qui découle de la première, d'action visant à rendre propre quelque chose. L'idée d'adaptation traduit un objectif d'harmonie entre une chose et l'usage auquel on la destine, un heureux appariement entre deux objets, deux actions ou entre un sujet et un objet. Elle traduit l'intention d'atteindre une certaine justesse dans l'action de modification de l'objet sur lequel s'exerce l'appropriation, justesse qui révèle une intelligence intime des qualités propres à cet objet et de ses potentialités. En ce sens, l'appropriation n'est possible qu'en relation à quelque chose qui peut être attribué et qui, en tant que tel, peut à la fois servir de support à l'intervention humaine et être possédé. La notion de propriété constitue ainsi une dimension importante de l'appropriation, avec cette particularité que cette notion tire son sens et sa légitimité, dans ce cas, non de l'existence d'un titre légal attestant la possession juridique d'un objet, mais de l'intervention judiciaire d'un sujet sur ce dernier. La propriété est ici d'ordre moral, psychologique et affectif. Indépendante de la propriété juridique, elle peut néanmoins se superposer à celle-ci, sans en constituer un préalable ni une conséquence nécessaire <sup>804</sup> ».*

Ainsi, les clubs sportifs cherchent à s'approprier un espace sportif dont ils ne sont pas les propriétaires. Ils le font sur la base d'une revendication du droit à l'inscription du collectif sur l'espace public, c'est-à-dire dans le but d'avoir une territorialité<sup>805</sup>. La territorialité évoque le

803 Pierre CHIFFLET, « Quels changements dans les relations entre clubs et collectivités territoriales? », in *Les cahiers de l'université sportive d'été*, n°23, « Cultures de clubs et politiques sportives territoriales », Pessac, MSHA, 2010, p. 118.

804 Perla SERFATY-GARZON, « L'appropriation », in Marion SEGAUD, Jacques BRUN, Jean-Claude DRIANT (dir.), *Dictionnaire critique de la l'habitat et du logement*, Paris, Éditions Armand Colin, 2003, p. 27-30.

805 Dans les sciences humaines, le concept de territorialité renvoie à l'idée d'appropriation d'un espace pour en faire sien. De nombreuses définitions existent. Celle de l'anthropologue Edward T. HALL évoque la territorialité comme « un phénomène de comportement associé à l'organisation de l'espace en sphères d'influence ou de territoires

comportement d'un individu ou d'un groupe visant à contrôler une zone. La notion de contrôle est donc au cœur du processus d'appropriation où la maîtrise du lieu est recherchée. La principale revendication enregistrée, nous l'avons vu précédemment est celle de « posséder » un temps et/ou un espace dédié à la pratique corporelle. Cette dimension est dominante pour les clubs affiliés aux fédérations unisports. Cependant, en dehors des besoins en termes de pratiques sportives, une autre revendication, moins « lisible » pour les pouvoirs publics est celle du confort et des espaces permettant l'exercice d'une convivialité associative. Ces espaces de convivialité sont des espaces dont l'usage déborde l'activité sportive. Lorsque la configuration le permet, ils peuvent servir à de multiples activités.

Tableau n°19

Observation et échanges informels, « Foot.-Calais », 3 années d'enquête

**« Le club house : un espace d'expression et de créativité »**

Le club house du club «Foot.-Calais » est une salle qui peut accueillir environ 150 personnes qui bordent le terrain de football principal. Une décoration permanente montre l'appropriation de l'espace, propriété de la ville de Calais, par le collectif. On y voit une étagère qui fait le tour de la salle où s'entassent des coupes et des trophées des tournois et des compétitions sportives des vingt dernières années. Sur la longueur de la salle, à côté d'une télévision suspendue, de nombreux panneaux d'affichage sont remplis de photos d'équipes ou d'évènements vécus dans et en dehors du club. On y repère la liste des matchs et des résultats ainsi que des informations relatives aux entraînements et aux évènements organisés par le club. Sur un autre mur, à côté des toilettes, un espace clairement identifiable montre des photos d'un jeune homme, un article de journal ainsi que des coupes et des photos de rencontres sportives. La trésorière m'explique la présence de l'usage de cet espace : *« C'est un gamin du quartier qui jouait au club et qu'est mort dans un immeuble. C'était en 2000... je sais plus trop... 2004 je crois. [...] Il était pompier et il s'est fait prendre par le feu. C'était un gamin je te jure qu'était d'une gentillesse, c'était un bon gamin qui riait tout le temps. Pour pas oublier, on a mis ça au club et tous les ans, le jour de sa mort on fait un tournoi à son nom. Y a les parents qui viennent mais c'est de plus en plus dur pour eux parce que bon a chaque fois, ça revient ».*

Le lieu de mémoire qu'est le club house ne signifie pas que l'espace n'est pas réaménagé ponctuellement. Au contraire, durant trois années d'enquête, mes visites ont été marquées par les différentes métamorphoses qu'a subies le club house. En octobre, des toiles d'araignées, des citrouilles, des fausses chauves-souris, des balais et des chapeaux de sorcières sont installés pour fêter halloween. En décembre, un sapin décoré et des pères Noël marquent les fêtes de fin d'année. Tout au long de l'année, la salle est modulée pour permettre l'organisation de repas, des stages (usage de la vidéo par exemple), des tournois de Belote, de lotos, des cours de fitness, etc.

Lors de la première visite du stade d'athlétisme, le président du club « Athlé.-Montbé. » fait l'inventaire des défaillances de la structure par rapport à la dimension sportive mais aussi par rapport au manque d'espace de convivialité :

*« Là, tu vois, ils ont pas mis de douche (dans la salle de musculation). Il faut sortir avec ses*

---

*distincts considérés au moins partiellement comme exclusifs pour leur occupants ou ceux qui le définissent », in Edward Twitchell HALL, La dimension cachée, Paris, Éditions du Seuil, 1971 (1ère édition 1966).*

*chaussures propres dehors pour aller dans le vestiaire à côté. [...] Là, y a une marche pour ranger la matériel. Super pratique quand t'as un chariot de 100 kilos de haies. [...] Ils ont pas fait de vraie salle de réunion. On fait ça dans l'infirmierie. Mais par contre en haut (dans la tour de contrôle), y a plein de place mais y a pas de chauffage. [...] L'architecte connaissait rien à l'athlétisme. On a pas été consulté à l'époque par la ville. Ben voilà le résultat. On est bien quand même, je dis pas mais on pouvait faire beaucoup mieux pour le même prix et peut-être même pour moins cher ».*

La volonté des dirigeants d'utiliser un équipement est donc double : **une volonté sportive** d'exercice corporelle dans un environnement adapté et **une volonté de développer des pratiques de sociabilité et de gestion du club** dans un environnement agréable et sécurisé. Cette double volonté est présente dans tous les clubs de mon échantillon où les dirigeants n'ont de cesse de rechercher à s'approprier un segment ou l'intégralité d'un équipement<sup>806</sup>. L'appropriation se traduit par l'occupation d'un local technique ou d'un bureau à côté de l'usage de l'espace de pratique : c'est le cas du club « Athlé.-Boulogne » pour l'usage de l'équipement principal ou pour l'antenne associative. L'appropriation de l'équipement peut se traduire aussi par un usage majoritaire d'un équipement sur le temps extra-sportif. C'est le cas du club « Athlé.-Montbé. » qui a partagé le stade d'athlétisme avec un petit club proposant uniquement des séances de loisirs athlétiques (marche nordique, course sur route). C'est le cas également du club « Basket.-Marseille » qui est l'unique club sportif à utiliser le gymnase en dehors des heures d'école. L'appropriation de l'équipement peut se traduire également par un usage exclusif de l'équipement. C'est le cas du club « Foot.-Calais » qui est l'unique collectif à utiliser à la fois les terrains de football mais aussi le club house. La ville met à disposition un gardien, présent toute l'année pour surveiller le site. C'est le cas enfin pour le club « Boxe-Besan. » qui loue une salle privé, dont le propriétaire est le gérant d'une grande surface implantée dans le quartier. Bien qu'ayant l'usage exclusif, les dirigeants du club « *sous-louent la salle de boxe à un club de boxe anglaise du quartier qui cherchait une salle. Bon voilà, ça nous aide à payer ce qu'on doit. On loue la salle aussi aux gendarmes des fois qui viennent boxer. Ça fait longtemps mais on l'a fait de temps en temps. On a loué aussi la salle à une association de danse qui est venue faire un stage pendant les vacances*<sup>807</sup> ».

Les différents espaces « appropriés » sont donc :

- x les espaces de pratique,
- x les espaces de rangement,
- x les espaces dédiés à l'hygiène corporelle (douche, vestiaire) et à l'hygiène des lieux (lingerie,)
- x Les espaces de sociabilité (club house)

806 Voir la manière dont les entraîneurs et dirigeants des clubs de tennis occupent de manière différenciée l'équipement. Laurent RUNDSTADLER, *Stratégies et jeux d'acteurs de l'offre locale en tennis*, Thèse de doctorat en STAPS, Grenoble, Université Joseph Fourier, 1999.

807 Échanges informels, Président, « Boxe-Besan. », 2ème année d'enquête

- x Les espaces dédiés à la gestion du club (bureau)
- x Les petits espaces laissés vacants (salle transformée en salle d'archive)

Si les espaces ne sont pas appropriés de la même manière en fonction des clubs et de la concurrence qu'ils subissent (partage ou non), il est important de relever également que les espaces occupés ne le sont pas de la même manière tout au long du rythme de la saison sportive et du rythme de la semaine. Les espaces sont occupés différemment entre la semaine ou le weekend, ou entre l'hiver et la période du printemps. Par exemple, pour le club de « Basket.-Marseille », le terrain de pratique est un espace dédié exclusivement aux pratiquants sauf à la fin des matchs le weekend et pendant les derniers entraînements de la saison sportive. Ainsi, un partage de repas peut s'organiser sous un panier.

Il a été dit précédemment que l'occupation d'un espace sportif durablement, c'est-à-dire sur plusieurs saisons sportives, participe à la reconnaissance du club comme acteur implanté sur le territoire. Cette occupation se traduit par une privatisation temporaire du lieu en inscrivant l'identité du collectif dans l'équipement, en le personnalisant au regard de *l'esprit du club*. On retrouve ici la notion d'espace définie par Michel DE CERTEAU comme un « *lieu pratiqué*<sup>808</sup> » devenant ainsi des lieux identitaires, relationnels et historiques. A l'instar des espaces sportifs ouverts<sup>809</sup>, les espaces sportifs fermés deviennent des *lieux anthropologiques*<sup>810</sup> supports de créations de relations sociales. Le processus d'appropriation des équipements sportifs identifié lors de l'enquête de terrain se traduit par trois dimensions complémentaires. (1) La première est **l'occupation effective**. Je viens de préciser que cette occupation est l'usage quotidien d'un espace de pratique corporelle mais aussi des espaces de convivialité. Elle se fait par un dépôt de matériel, par un affichage, par une présence soutenue des acteurs associatifs. (2) La seconde dimension du processus d'appropriation de l'espace sportif est **la constitution d'une histoire du lieu**. Cette dernière se transmet de générations de dirigeants en générations de sportifs. L'espace fortement normé par les pouvoirs sportifs est ainsi marqué symboliquement<sup>811</sup> par les dirigeants qui le fréquentent et qui formalisent un rapport au monde singulier, donnant au lieu une signification particulière<sup>812</sup>. (3) La troisième dimension du

808 Michel DE CERTEAU, *L'invention du quotidien : arts de faire*, Paris, Gallimard, 1980, p. 173.

809 Gilles VIEILLE MARCHISET, « La construction sociale des espaces sportifs ouverts dans la ville. Enjeux politiques et liens sociaux en question », *L'homme et la société*, Paris, L'Harmattan, 2007, p.141-160.

810 Marc AUGÉ, *Non-lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Paris, Seuil, 1993.

811 Pour Jean-Michel BERTHELOT, le processus de marquage symbolique d'un espace sportif est une articulation de trois dimensions : « *Premièrement, les ressources spatiales de lieux donnés. Ces ressources spatiales peuvent être soit des ressources matérielles, substantielles, soit le plus souvent également des ressources fonctionnelles. Deuxièmement la manière dont les acteurs aussi bien individuels que groupes sociaux, peuvent dans une situation donnée qualifier les ressources, c'est-à-dire se les approprier pour leur donner un sens, une signification partielle, éphémère ou durable. Il faudrait enfin articuler ces deux éléments avec un troisième : certaines qualifications vont se cristalliser et se durcir, se solidifier sous l'effet de dominance de groupes, d'acteurs et vont ainsi rendre possible le procès de spatialisation de la société* », Jean-Michel BERTHELOT, « Éléments pour une sociologie des espaces corporels », in Bernard MICHON, Claudine FABER, *Corps, espaces et pratiques sociales*, Strasbourg, Laboratoire « APS et sciences sociales », 1991, p. 61.

812 Gilles VIEILLE MARCHISET, « Basket de rue et espaces urbains : les processus de marquage symbolique dans la ville », *Bulletin de la Société Neuchateloise de Géographie*, Dossier « Sport, intégration et territoires », 2006/2007,

processus d'appropriation de l'espace sportif est **une dimension prospective**. Les dirigeants des clubs ne sont pas uniquement dans un rapport au temps passé ou d'aménagement des différents espaces. Ils adoptent également une posture anticipative vis-à-vis de l'usage de l'équipement par le club mais aussi par d'autres collectifs. Par exemple, ils vont être en veille tout au long de l'année sur les discours produits par les responsables des collectivités locales au sujet de l'usage de l'équipement. Ils vont œuvrer de multiples stratégies pour s'informer et influencer les décisions politiques au sujet de l'usage de l'équipement. Cette dimension est très présente lors de la répartition des créneaux horaires d'une année sportive à une autre.

- *Des préoccupations d'usage d'abord!*

Comme je l'ai évoqué précédemment, l'appropriation de l'équipement sportif passe par un triple processus : occupation effective des lieux, constitution d'une symbolique et d'une histoire du lieu et une dimension prospective. Cette dernière est présente notamment sous une forme de vigilance quant-au maintien de l'état du bâti et quant-au maintien des formes d'occupation par le ou les groupes. L'équipement apparaît ainsi comme garant du patrimoine associatif constitué à la fois par des documents, des archives, du mobilier, etc. mais aussi d'une histoire et de symboles de l'existence du groupe, de son action, de son utilité. C'est un espace présent dans les discussions soit pour vanter ses mérites soit, dans la majorité des cas, pour évoquer des problèmes, des dysfonctionnements.

D'une manière générale, l'équipement sportif approprié est source d'attention de la part d'une multitude d'acteurs individuels et collectifs. Il est dans le sens de Michel CALLON, générateur de *problématisation*<sup>813</sup> pour son usage et sa survie. Autrement dit, il réunit les acteurs associatifs, éducatifs et politiques autour d'un sujet : l'occupation du bâti. Pour les dirigeants des clubs, cette préoccupation se traduit de différentes manières. L'attention se porte majoritairement sur l'entretien des lieux : « *La ville, ils voient bien qu'on n'a plus de lumières et que le chemin est défoncé. Ils font rien. Faut aller pleurer je sais pas où pour demander qu'ils viennent changer tout ça. Mais ils se bougent pas, c'est pas nous qui allons monter sur les poteaux pour changer les ampoules*<sup>814</sup> ». Des dégradations dues aux intempéries peuvent également provoquer une charge de travail imprévue pour les dirigeants : « *Ça a plu je sais pas combien de temps et ça c'est mis à fuir du toit là* (il me

---

n° 50-51, p. 81-98.

813 Michel CALLON, *op. cit.*, 1986.

814 Échanges informels, Entraîneur, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

montre d'un geste de la main) *pendant le match. Du coup, un gamin qui est tombé, pompier et tout. [...] A chaque fois qu'il se met à pleuvoir, faut venir une heure avant au moins pour éponger. C'est vraiment chiant. On a dit à la mairie. Ils sont venus et ils ont dit « c'est pas pour le budget de cette année. L'an prochain ça m'étonnerait. Peut-être celui d'après ». On n'a pas fini de gérer ça<sup>815</sup> ». Pourtant, la propreté et l'ordre règnent sur les espaces sportifs associatifs. Sur les différents espaces présentés précédemment, les acteurs interviennent de manière préventive et curative pour maintenir une hygiène, une « bonne tenue » de l'espace. Le « soin » apporté à la structure se fait selon une mise aux normes de la part des adultes présents dans le club. Les consommations, la gestion des déchets, l'usage des ressources naturelles, l'ergonomie du club, etc. sont les sujets abordés fréquemment par les dirigeants et entraîneurs pour éviter toutes dégradations : « Tu viens chez moi, c'est un gros bordel avec mes gamins. Mais quand je suis ici, je fais plus gaffe au rangement. On range tout le temps. Je fais la vaisselle quand j'ai fini de boire mon café. Chez moi, je fais jamais la vaisselle. [...] Ben, si tu veux c'est parce que c'est ma deuxième maison puis si tu commences à laisser trainer tes affaires, ça va devenir n'importe quoi. [...] Tu viens à n'importe quel moment de la journée ou de la nuit, t'as pas un papier par terre. C'est toujours propre. Si c'est pas propre, une heure après c'est propre<sup>816</sup> ». Le président du club « Basket.-Marseille » évoque également la différence de propreté et de rangement entre l'espace associatif et son lieu d'habitation : « T'es venu chez moi. T'as vu, j'ai pas le temps de ranger, j'ai jamais rien à bouffer, j'ai pas le temps de faire mes lessives (il se rapproche, tout bas). Des fois y a ma mère qui vient faire le ménage. [...] Au club, les maillots sont impeccables, t'as rien qui traîne, c'est bien rangé. Je me bats avec les entraîneurs pour ça. On fout pas les ballons ou les plots comme ça dans le local, comme un chien fout sa merde<sup>817</sup> ». Pour le club « Boxe-Besan. », la salle est louée à un club de boxe anglaise, qui la fréquente une fois par semaine, avant l'heure d'entraînement du mercredi. Si cette situation est avantageuse financièrement, les tensions sont fréquentes au sujet de la propreté des locaux<sup>818</sup> : « Je vérifie toujours avant qu'on commence si c'est pas trop sale. On a déjà pas mal rectifié le tir parce qu'ils laissaient des trucs dans les vestiaires, ils rangeaient pas toujours les cordes à leurs places. Un peu crados les mecs. Que ça pue la transpiration c'est normal, mais faut pas en rajouter. C'est pas comme ça que j'envisage le sport. On laisse ses trucs dans les WC. L'autre jour, y'en a un qui s'est lâché. Ça arrive quand on force un peu à l'entraînement mais tu titre la chasse d'eau derrière*

815 Entretien, Président, « Basket.-Marseille », 2ème année d'enquête

816 Échanges informels, Secrétaire, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

817 Échanges informels, Président, « Basket.-Marseille », 3ème année d'enquête

818 On retrouve ici les observations faites par Loïc WACQUANT dans son étude sur le gym du ghetto noir américain de Chicago où la gestion des lieux contraste avec la gestion de l'environnement urbain avoisinant la salle : « *Le club se protège de cet environnement hostile à la façon d'une forteresse. [...] Le club constitue un îlot de stabilité et d'ordre où les rapports sociaux interdits au dehors deviennent possibles. La salle offre un lieu de sociabilité protégé, relativement clos [...] La salle est en soi assez vétuste : les canalisations et les fils électriques apparents courent le long des murs ; la peinture jaune écaillée part par plaques sur les murs dont les plinthes sont cassées ou manquantes en maints endroits ; les portes sont disjointes et il n'est pas rare que des morceaux de plâtre se détachent du plafond au dessus des miroirs. Mais elle est propre est bien tenue et, comparé à l'état de destruction avancé des alentours, le gym ne donne nullement une impression de délabrement* ». Loïc WACQUANT, *Corps et âmes. Carnets ethnographiques d'un apprenti boxeur*, Marseille, Agone, 2000, p. 20/29/35.

*quand même*<sup>819</sup> ».

L'attention se porte enfin sur les menaces de voir l'implantation du club sur l'équipement remise en question. Ces menaces proviennent d'une multitude de raisons. Pour le club « Athlé.-Boulogne », la réduction des espaces exploitables (aires de saut et de lancer) et la perspective de ne plus pouvoir utiliser la piste du stade historiquement dédié à l'athlétisme est due à **la concurrence** avec le club de football de la ville. Ce dernier ayant atteint l'élite nationale, les normes de fonctionnement du stade ont évolué. Des gradins mobiles ont été installés sur une partie de la piste d'athlétisme, rendant cette dernière inexploitable.

Tableau n°20

**« Les effets de la concurrence territoriale sur l'utilisation de l'équipement. Le cas du club  
« Athlé.-Boulogne » »**

Durant les trois années d'enquête, les dirigeants du club « Athlé.-Boulogne » n'ont eu de cesse que d'évoquer leurs difficultés à utiliser l'espace de pratique qui leur était historiquement attribué. S'ils disposent de créneaux horaires suffisants, d'un bureau, d'un espace de stockage et d'une salle de musculation, les dirigeants et entraîneurs ont évoqué leur perte de liberté d'exploitation de l'espace de pratique : *« Avec le foot, on peut plus rien faire. Tu peux plus faire de compétitions parce qu'il y a les gradins sur les couloirs. Mais tu te rends compte. Une piste d'athlé qu'on a refait faire y a trois ans. Elle était toute neuve. Regarde ! (il me montre des trous dans la piste). C'est quand ils ont mis les gradins, pour 25 000 euros rien que pour l'installation. Tiens donne moi les 25 000 euros, tu vas voir ce qu'on va faire avec. [...] On va être obligé de refaire la piste »* annonce un dirigeant historique du club.

Les dirigeants du club ont réagi de différentes manières pour préserver leur place. Ils ont provoqué des réunions avec les élus municipaux, ils ont manifesté leurs mécontentements lors d'une manifestation sportive sur la ville en brandissant des pancartes et en interpellant publiquement un élu : *« On s'est mis là comme ça (signe de la main) devant la ligne de départ de la course. On avait tous nos maillots du club et j'ai pris le micro en disant qu'on allait plus pouvoir faire de l'athlétisme parce qu'on allait être viré du stade. Y avait monsieur M. (maire adjoint) et j'ai dit « voilà, on sait pas si on sera là l'an prochain avec le foot qui monte d'une division. On vous donne le micro pour que vous disiez la vérité. Ça fait des mois qu'on n'arrive pas à vous joindre. Allez-y ». Il a pris la parole après devant tout le monde pour répondre et il a dit que c'était pas facile, que c'était une chance pour la ville mais qu'on allait trouver une solution pour le club d'athlétisme historique de la ville »*. Le coût médiatique a fragilisé un temps la relation entre le club et la collectivité locale, reconnue comme responsable des menaces qui ont pesé sur le club.

Cette préoccupation majeure a eu des répercussions importantes sur la dynamique d'innovation sociale du club. La présidente et Jo. ont écarté durant plusieurs semaines et mois leurs ambitions d'animation et d'insertion professionnelle des jeunes des quartiers à travers la pratique de l'athlétisme. Elle évoque la réalité de l'entrepreneuriat social dans les clubs sportifs : *« J'en ai marre, je te jure. C'est fatiguant. Je passe mon temps à régler les problèmes de ceci et de cela. On fait rien pendant ce temps là. Les heures que je passe à la mairie pour discuter des créneaux, des subventions c'est du temps que je passe pas pour monter des projets. Le réseau, c'est pas ça. On avance pas vite à cause de toutes ces problèmes de stade. On est dans l'incertitude permanente. On peut pas se dire dans un an, on fait ça ou ça sur le stade, parce qu'on sait pas si on aura encore le stade. Franchement, je passe 80% de mon temps à gérer les problèmes d'équipement du club.*

819 Échanges informels, Président, « Boxe-Besan. », 2ème année d'enquête

Les menaces peuvent provenir également **de travaux**, nécessitant une délocalisation temporaire du club. Ce fut le cas pour le club « Basket.-Marseille », deux ans avant que l'enquête ne débute : « *on n'a pas joué chez nous pendant un an, un peu plus. C'était dur. On a perdu beaucoup de monde, ça fait du mal mais après ils sont revenus. Et tu vois ils ont fait des travaux mais c'est même pas pour nous, c'est pour la salle de musculation en bas. Ça a rien changé pour nous, il fait toujours froid et y a toujours les fuites dans le toit*<sup>820</sup> ». Le troisième type de menace a été relevé pour les clubs « Foot.-Calais », « Boxe-Besan. » et « Basket.-Marseille », où l'usage exclusif ou quasi-exclusif (exclusivité en dehors des temps scolaires ou contrôle de l'utilisation de l'équipement par d'autres associations), était remis en question par l'injonction politique ou la nécessité de **partager l'équipement** avec d'autres. La menace se situe sur la perspective de perdre le monopole et d'engager un processus de *désappropriation*<sup>821</sup> de l'espace sportif. Pour le club « Basket-Marseille », cette perspective sonne à la fois comme la fin d'un monopole de la pratique dans le quartier et comme une urgence, une injonction à transformer le club : « *Faut que je trouve des solutions pour qu'on garde tous les créneaux parce que sinon, c'est fini. On pourra pas rester. Je vois déjà tous les rapaces qui vont venir faire leurs entraînements*<sup>822</sup> ». Le partage de l'équipement apparaît comme un rapport pragmatique et stratégique à l'apport de ressources extérieures pour le club « Boxe-Besan. », qui est l'unique locataire d'une salle privée, où la sélection et le contrôle des concurrents renforcent la position dominante du club sur l'espace sportif : « *On garde la main comme ça. C'est nous qui disons qui on veut dans la salle et on reste vigilant parce que si c'est pour qu'il se passe n'importe quoi quand on est pas là...*<sup>823</sup> ».

En revanche, le partage de l'équipement sonne pour le club « Foot.-Calais » comme une intrusion et un affront conjoint de la sphère politique locale avec d'autres associations du quartier. Ici, l'équipement sportif apparaît comme un point d'ancrage du politique dans les zones de relégation occasionnant un traitement administratif spécifique. Lors d'un entretien avec le maire adjoint en charge des sports, ce dernier me dira : « *La municipalité d'avant, elle laissait faire n'importe quoi dans les quartiers. Nous, depuis qu'on est là, on tente de reprendre la main progressivement parce qu'on ne sait pas vraiment ce qu'il s'y passe. [...] Même si on sait qu'ils font un travail éducatif auprès des jeunes, on veut que le club de foot s'ouvre et qu'il partage les*

820 Échanges informels, Président, « Basket.-Marseille », 3ème année d'enquête

821 « *Paul-Henry CHOMBART DE LAUWE a proposé le concept de «désappropriation» pour décrire les rapports de dominance, liés à la conquête et à la défense de la propriété de l'espace urbain et le sentiment éprouvé par le citoyen que la ville ne lui appartient pas, qu'elle est déjà, dans une large part, la propriété économique, juridique et/ou morale d'autrui : les bâtiments, le sol, les espaces publics ont des propriétaires privés ou institutionnels. Cette propriété se traduit par des codes d'usage et des modèles de pratiques des espaces urbains qui affectent les citoyens en ce sens qu'à tout instant la dialectique espace-codifié – espace-vécu intervient dans les processus d'appropriation et se constitue comme source de conflits entre groupes et entre individus* ». in Perla SERFATY-GARZON, *op. cit.*

822 Échanges informels, Président, « Basket.-Marseille », 2ème année d'enquête

823 Échanges informels, Président, « Boxe-Besan. », 3ème année d'enquête

*installations de la mairie avec d'autres associations du quartier* ». De retour de l'entretien, les dirigeants me demandent de venir avec eux dans le bureau pour que je leur raconte ce qui a été dit. J'évoque donc cette perspective, sachant que le sujet était sensible :

T. (trésorier) : *« La prêter à d'autres pour faire quoi ? Pour faire des lotos ? Moi, je donne pas cher du club.*

S. (secrétaire) : *Si on doit leur prêter, on enlève tout, on enlève le bar, ils auront rien. J'enlève les tables et les chaises. C'est à nous ça.*

T. : *Il le sait L. (Adjoint), c'est pas à la ville c'est à nous, ça nous appartient il peut pas nous l'enlever. Alors pourquoi ils vont venir chercher chez nous ? Il y en a plein Calais des salles. Le club qui veut venir on sait qui sait. H. (dirigeant d'un autre club de football du quartier) arrête pas de faire du trafic, on le sait. C'est que du piston. Et puis nous, quand tu vois on a que deux terrains, on est quand même pas privilégié.*

P. (président) : *Si ils veulent la révolution, ils vont l'avoir ne t'inquiète pas! Je suis un communiste moi, je me laisse pas faire. Alors toi, tu travailles dans un club, tu fais en sorte que ça se passe bien que ce soit propre et tout. Et ce qu'on te dit c'est que tu dois le prêter à d'autres. De toutes façons, ils veulent qu'on fasse des choses avec les associations du quartier et tout mais nous on veut pas! Ils veulent qu'on fasse du social et tout mais nous on veut pas. De toute façon c'est toujours les mêmes qui travaillent pour les autres. Nous, on fait tout ce qu'on peut alors s'ils veulent essayer de nous mettre des bâtons dans les roues ça va mal aller. On va pas s'obliger à partager tout ce que l'on a fait depuis des années avec d'autres qui n'ont rien fait.*

Échanges informels collectifs, Dirigeants, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

En somme, l'usage de l'équipement est une préoccupation majeure dans le quotidien des clubs sportifs. Si l'implantation sur un équipement est source d'espoirs de développer le club et d'avoir accès à de nouvelles ressources pour initier des actions, l'appropriation puis la défense du territoire deviennent des sujets centraux pour le développement du club. Les menaces d'une délocalisation ou d'un partage de l'espace de pratique sont nombreuses et constantes dans le quotidien des relations entre dirigeants.

- *L'équipement sportif dans la dynamique d'innovation sociale : un actant de poids*

D'après le modèle explicatif des innovations issu notamment des travaux de Michel CALLON, l'équipement sportif pris dans une dynamique d'innovation sociale se présente comme un actant<sup>824</sup>. Il peut-être appréhendé comme une entité non-humaine participant à la *problématisation*

824 Michel CALLON, « Sociologie de l'acteur réseau », in Madeleine AKRICH, Michel CALLON, Bruno LATOUR, *op. cit.*, 2006 (2001).

de l'innovation au même titre que les dirigeants, que les pouvoirs publics, que les usagers. C'est d'ailleurs, à travers ce modèle explicatif, un des éléments qui « *participe de manière active, silencieuse et invisible*<sup>825</sup> » aux relations entre les actants humains. Il focalise les attentions pour des raisons financières, identitaires, techniques, légales, etc. Il est source de d'échanges et de tensions quant-à son appropriation par les collectifs organisés. En somme, l'équipement sportif est un actant de poids dans la dynamique d'innovation sociale qui a un potentiel de rassemblement. Il est actif, car présent physiquement comme un espace de pratique mais il est aussi actif symboliquement car présent dans les discours comme un moyen de développement. Il est, je le répète, envisagé comme un préalable à l'action associative sur le territoire dans le sens où il permet l'identification du collectif par le plus grand nombre d'individus localement.

Face à l'attractivité et aux problèmes d'entretien des équipements sportifs, les dirigeants qui y sont implantés vont intervenir pour conserver la place du collectif sur le territoire. Il vont intervenir par anticipation, par réaction, en urgence ou pour la sauvegarde du territoire de différentes manières. Ils vont usés de stratégies plus ou moins logiques ou rationnelles pour lutter contre les menaces qui pèsent sur l'usage qu'ils font de l'équipement. Ces différentes réactions d'acteurs individuels et collectifs participent à la dynamique d'innovation sociale dans le sens où elles sont sources de nouveautés, parfois d'originalités et d'invention de nouvelles actions (réelles ou imaginées) destinées aux adhérents ou à un public élargi. Les menaces réelles ou potentielles apparaissent ainsi comme des stimuli qui permettent aux acteurs associatifs de s'interroger sur leur positions, leurs rôles sur les territoires, et notamment sur le quartier. La dimension territoriale de la dynamique d'innovation sociale prend ici une dimension singulière.

Pour le club « Boxe-Besan. » qui jouit de l'exclusivité de l'usage de la salle, du fait d'en être le seul locataire officiel, la menace principale qui pèse sur l'appropriation de la salle est d'ordre financier. Elle enclenche une ouverture du club vers d'autres collectifs pour apporter de nouvelles ressources. Ce mouvement d'ouverture est fortement contrôlé par des normes de fonctionnement, de rangement et d'hygiène mais il permet de créer des interactions de types collaboratifs. Ici, la territorialisation de la dynamique d'innovation sociale construit un espace de prise en charge corporelle dans le quartier et pour les habitants. Elle participe à redéfinir de manière partagée les possibilités d'usage de salle de boxe. Le partenariat permet de donner au lieu, des vocations qui peuvent être différentes et en décalage avec le projet associatif du club « Boxe-Besan. ».

Le club « Basket.-Marseille » jouit de l'exclusivité de l'usage de la salle sur le temps extra-scolaire. Cette position reconnue comme un privilège par l'ensemble des acteurs internes et externes rencontrés est fragilisée par un double processus d'émergence d'une concurrence sur le quartier et de déclin de l'attractivité du club. Le gymnase apparaît comme un bastion où le club peut faire valoir son histoire de club de basketball phare sur le quartier. Il est à la source d'attentions de la part

---

825 *Ibid.*, p. 271.

des dirigeants et est envisagé non pas comme un moyen de développer le club (une ressource disponible), mais une finalité pour l'identité associative. De manière caricaturale, on peut dire que tous les moyens sont bons pour continuer à occuper l'espace de manière maximale afin de maintenir une reconnaissance de la part d'une multitude d'acteurs individuels et collectifs locaux : *« Je lui ai dit (au président) que je comprenais pas pourquoi on gardait tous les créneaux alors qu'on se retrouve à 5 pendant un heure, après avec les cadets on est 5. On peut rien faire (sur le plan de la formation sportive). Si on les fait jouer tous ensembles pendant une heure, on crée une vraie vie de groupe. Ils vont se connaître, ça va bouger. Tu progresses comme ça quand tu joues avec les plus grands. C'est ça un club aussi. Et il m'a répondu que c'était pas la peine parce si on commence à pas utiliser les créneaux qu'on a, on va perdre le gymnase l'an prochain. Il me dit « ça se sait ». Ok mais bon si c'est pour que le club meurt comme ça. Ben vas-y mais c'est normal après que des clubs veulent les créneaux si il se passe rien dans le club<sup>826</sup> »*. Ici, la dynamique d'innovation sociale est orientée en partie par rapport aux enjeux de maintien de la position du club sur l'espace sportif car la recherche de solutions visaient à permettre au club d'occuper de manière maximale l'espace-temps du club : création d'une école de basketball le mercredi après midi, temps de sociabilité (idée exprimée) lors d'un tournoi de parents, etc. Toutes les actions imaginées devaient se dérouler sur le gymnase afin de l'animer et de maintenir son appropriation.

Le club « Foot.-Besan. », nous l'avons vu plus haut, jouit également de l'exclusivité de l'usage des terrains. La menace principale est une menace potentielle d'une intrusion non voulue d'autres associations sportives du quartier et de la ville. La menace s'appuie sur la perception d'indices tirés des relations interpersonnelles et institutionnelles du club où l'enjeu est la cohabitation avec d'autres collectifs organisés. Ici, la dynamique d'innovation sociale participe à l'animation principalement du club house où ce dernier devient un espace d'expression préservé de l'environnement, où l'entre-soi et l'auto-organisation sont possibles.

Le club « Athlé.-Montbé. », qui utilise déjà de manière quasi-exclusive un stade dédié à l'athlétisme, se présente comme une organisation dont le territoire d'implantation est clairement identifiable et durable. Les menaces qui pèsent sur l'implantation du club sur le stade ne sont pas déterminantes pour la survie du collectif. Elles sont marginales. En revanche, le stade d'athlétisme actuel devient une menace pour le développement du club au regard de l'évolution des besoins et des modalités de pratique des loisirs sportifs : *« Ce que je dit c'est que tu deviens pas un grand club d'athlétisme en faisant que de l'athlé. dehors. Il fait froid dans nos régions. Avant, tu faisais de l'athlé. par tous les temps parce que c'était comme ça. Maintenant, les jeunes, ils veulent du confort, qu'il fasse chaud. Et c'est vrai qu'on a quand même souffert. C'était pas facile. Ce que je vends aux collectivités c'est ça « faites un stade couvert et on fera des manifestations nationales et internationales à l'intérieur et à l'extérieur. C'est simple, si tu as un stade couvert, t'as plus de*

---

826 Entretien, entraîneur-joueuse, « Basket.-Marseille », 3<sup>ème</sup> année d'enquête

*mondes qui vont venir pratiquer. Et l'été, tu vas dehors sur le stade J.B (stade extérieur). Voilà. C'est cohérent. Tu fais des champions si tu souffrent à cause du climat en plus des charges de travail*<sup>827</sup> ». Le projet d'équipement couvert sur la ville qui a focalisé les attentions des dirigeants associatifs et qui a stimulé en partie l'émergence d'actions dans le quartier sensible participe à la volonté de créer un « artéfact » ou « boîte noire », pour reprendre les termes de Michel CALLON<sup>828</sup>, résultant d'une collaboration historique entre le club, plusieurs collectivités territoriales et une organisation fédérale. Lorsque la boîte noire s'ouvre, c'est-à-dire lorsque le sujet est abordé, « *la présence ou l'activité de ces actants deviennent visibles.[...] L'action collective devient visible et dévoilent tous les actants. [...] C'est durant la conception, le développement et la diffusion de nouveaux artefacts techniques, qu'apparaissent le plus clairement, avant la mise en boîte noire, les inévitables négociations et ajustements entre actants humains et non humains*<sup>829</sup> ». La salle d'athlétisme couverte, lors de la phase des négociation, se présente ainsi comme une finalité, une boîte noire.

On pourrait croire que le sport associatif se résume à l'usage d'espaces normés où s'exercent des pratiques corporelles qui sont elles-mêmes déterminées par la logique interne d'une activité<sup>830</sup>. Cette approche est pertinente lorsque l'on s'intéresse aux interactions sur le temps et l'espace de pratique où ce dernier est envisagé comme un espace de loisir ultra-normé. Cependant, l'activité associative ne se résume pas à un usage ponctuel d'un espace de jeu. C'est aussi une multitude d'espaces où se font des interactions et où la dynamique d'innovation sociale peut prendre appui. Cette dernière, définie comme la manière dont les acteurs associatifs vont développer des actions destinées à rendre meilleure la vie associative ou celle du quartier, s'appuie sur des organisations implantées ou en voie d'implantation sur les territoires. Nous avons vu dans cette partie que l'établissement d'un collectif sur un territoire passe nécessairement par l'occupation et l'appropriation, au sens d'une privatisation morale et affective d'un équipement sportif ayant de multiples espaces (pratique, convivialité, gestion du club, stockage, etc.). Cette dimension apparaît comme un préalable au mouvement de territorialisation du club sur les quartiers. Être un acteur innovant, c'est d'abord être un club identifié et implanté sur un ou plusieurs équipements.

## **2. Être un club-établi ou un club-outsider dans le quartier**

Le choix des cinq clubs de l'échantillon s'est fait en partie sur la variété des territoires sportifs repérés lors de l'enquête exploratoire et notamment les différents rapports aux quartiers

827 Échanges informels, Président, « Athlé.-Montbé. », 2ème année d'enquête

828 Michel CALLON, « Sociologie de l'acteur réseau », in Madeleine AKRICH, Michel CALLON, Bruno LATOUR, *op. cit.*, 2006 (2001).

829 *Ibid.*, p. 271.

830 Pierre PARLEBAS, « Didactique et logique interne des APS », *EPS*, n°228, 1991, p. 9-14.

populaires, entendus comme des espaces résidentiels urbains marqués symboliquement et politiquement. J'ai ainsi opté pour des clubs qui étaient implantés dans les quartiers via un ou plusieurs équipements et des clubs qui souhaitaient s'y implanter à travers la création d'actions. C'est le **processus d'occupation et d'animation de l'espace sportif dans le quartier** pour les uns et le **processus d'implantation dans le quartier** pour les autres, qui ont guidé initialement mon analyse des différentes formes possibles de la dynamique territoriale de l'innovation sociale. L'engagement d'un processus plutôt qu'un autre dépend bien évidemment du territoire initial du club.

Pour envisager la territorialisation du club<sup>831</sup>, je propose de m'appuyer sur le *paradigme empirique* proposé par Norbert ELIAS et John L. SCOTSON, lorsqu'ils évoquaient à la fin des années 1950, les logiques de l'exclusion inhérentes aux interactions entre le groupe des « *établis* » et le groupe des « *exclus* »<sup>832</sup>. Pour les auteurs, « *une division tranchée entre un groupe installé de longue date et un groupe de résidents plus récents, ceux-ci étant considérés comme des marginaux ou des intrus par les premiers*<sup>833</sup> », est perceptible dans le contexte des quartiers populaires. Les membres du groupe des *établis* « *trattaient les nouveaux venus comme des gens qui n'appartenaient pas à leur cité, comme des intrus (outsiders). [...] L'exclusion et la stigmatisation des intrus étaient ainsi des armes puissantes aux mains du groupe installé pour perpétuer son identité, affirmer sa supériorité et maintenir les autres à leur place*<sup>834</sup> ». De l'autre côté, « *les groupes exclus exercent des pressions tacites ou agissent ouvertement afin de diminuer les différentiels de pouvoir responsables de leur position inférieure*<sup>835</sup> ». Les logiques de l'exclusion sont des processus produits et auto-produits qui s'appuient sur de puissants mécanismes de stigmatisation intériorisés par les individus des deux groupes. Une identification différenciée se produit alors sur un groupe ayant pignon sur rue et jouissant d'une forte cohésion interne et un groupe moins hiérarchisé et jouissant d'une histoire moins ancienne dans le quartier.

Si je reprends le *paradigme empirique* basé sur un modèle de représentation dichotomique entre les *établis* et les *marginaux* du quartier, je vais effectuer un écart important avec le modèle d'analyse proposé par Norbert ELIAS et John L. SCOTSON. L'analyse produite par ces deux auteurs s'appuie, comme évoqué précédemment, par l'inter-dépendance de deux groupes comme un pré-requis à la définition de l'un et de l'autre. Autrement dit, un groupe se définit comme *établi* si un ou d'autres groupes sont définis comme *outsiders*. Pour ma part, je n'envisage pas la confrontation entre les deux groupes pour définir les paramètres respectifs de l'un et de l'autre comme un

---

831 La territorialisation du club est envisagée ici comme le processus d'implantation de l'association dans le quartier populaire. Elle prend la forme d'une occupation d'un espace de pratique (marquage physique du club sur un équipement) et définit une identité territoriale, c'est-à-dire la revendication individuelle et collective d'une appartenance à une unité territoriale.

832 Norbert ELIAS, John L. SCOTSON, *Les logiques de l'exclusion. Enquête sociologique au cœur des problèmes d'une communauté*, Paris, Fayard, 1997 (1ère édition 1965), p. 32. (l'étude a été réalisée à la fin des années 1950)

833 *Ibid.*, p. 30.

834 *Ibid.*, p. 31 et 33.

835 *Ibid.*, p. 54.

paramètre central. Le club *établi* n'est pas envisagé ici comme un acteur agissant sur l'établissement (implantation) d'un autre groupe sur le territoire. Être un club *établi* ou un club *outsider* devient, selon mon approche, un « état » de club résultant d'une reconnaissance sociale ou institutionnelle d'acteur collectif implanté ou souhaitant s'implanter dans les quartiers populaires. La principale raison qui justifie cette rupture avec le modèle proposé par ELIAS et SCOTSON se situe sur l'absence de liens d'inter-dépendances entre les associations. Ceci est dû à l'espacement trop important des clubs sélectionnés (nord de la France, région Franche-Comté ou la ville de Marseille). Les acteurs ne se connaissent pas et n'ont pas eu à se rencontrer durant l'enquête. Il n'y a donc pas ici une analyse en termes de logiques d'exclusion/intégration entre les clubs de mon échantillon. Ce qui ne veut pas dire que ces logiques n'existent pas entre les clubs étudiés et d'autres collectifs organisés des quartiers et des villes sur lesquels ils sont implantés. Au contraire, je l'ai déjà évoqué pour les clubs « Basket.-Marseille » et « Athlé.-Boulogne ».

En somme, je privilégie une analyse du rapport à l'innovation sociale des clubs qui sont définis et se définissent « du quartier » que je qualifie d'*établis*, ou des clubs qui sont qualifiés de clubs « allant vers le quartier » que je qualifie d'*outsiders*. La distinction entre un club *établi* et un club *outsider* dépend du système de références qui permet de situer le club d'un côté comme de l'autre. En fonction que l'on s'appuie sur un système de références locales avec le quartier ou que l'on s'appuie sur un système de références universelles liées aux « valeurs » du sport<sup>836</sup>, la posture de l'*établi* ou de l'*outsider* peut être différente. Un *établi* dans le quartier peut être un *établi* ou un *outsider* selon le référentiel sportif. Inversement, un club *outsider* dans le quartier peut être un club *établi* ou *outsider* sur la ville ou la communauté d'agglomération au regard de ses performances sportives. Le choix du référentiel d'identification apparaît donc un paramètre central sur le processus de territorialisation du club dans les quartiers populaires.

En somme, la distinction préalable entre les clubs pouvant être considérés comme des clubs *établis* et des clubs *outsiders* dans les quartiers se fait de la manière suivante.

- x **Les clubs sportifs *établis*** dans les quartiers populaires sont définis par une majorité d'acteurs individuels internes et externes à l'organisation et une majorité d'acteurs collectifs comme étant un club « du quartier ». Ils sont reconnus en interne et en externe comme une forme d'assimilation du quartier et du sport dans le cadre associatif. Dans ce type de club, l'espace de pratique est implanté sur une portion de l'espace urbain reconnue comme faisant partie du quartier. Les usagers principaux (majoritaires) habitent dans le quartier. Ils y reconnaissent une appartenance et évoquent leur identité territoriale. Pour illustrer ce type de club, je propose de mettre en avant la répartition spatiale des membres du club « Foot.-Calais » qui s'apparente le plus, au regard de cette définition, au club-*établi*.

---

836 Michaël ATTALI (dir.), *op. cit.*

Figure n° 4

« La répartition territoriale des usagers<sup>837</sup> du club « Foot.-Calais » : un club-établi »

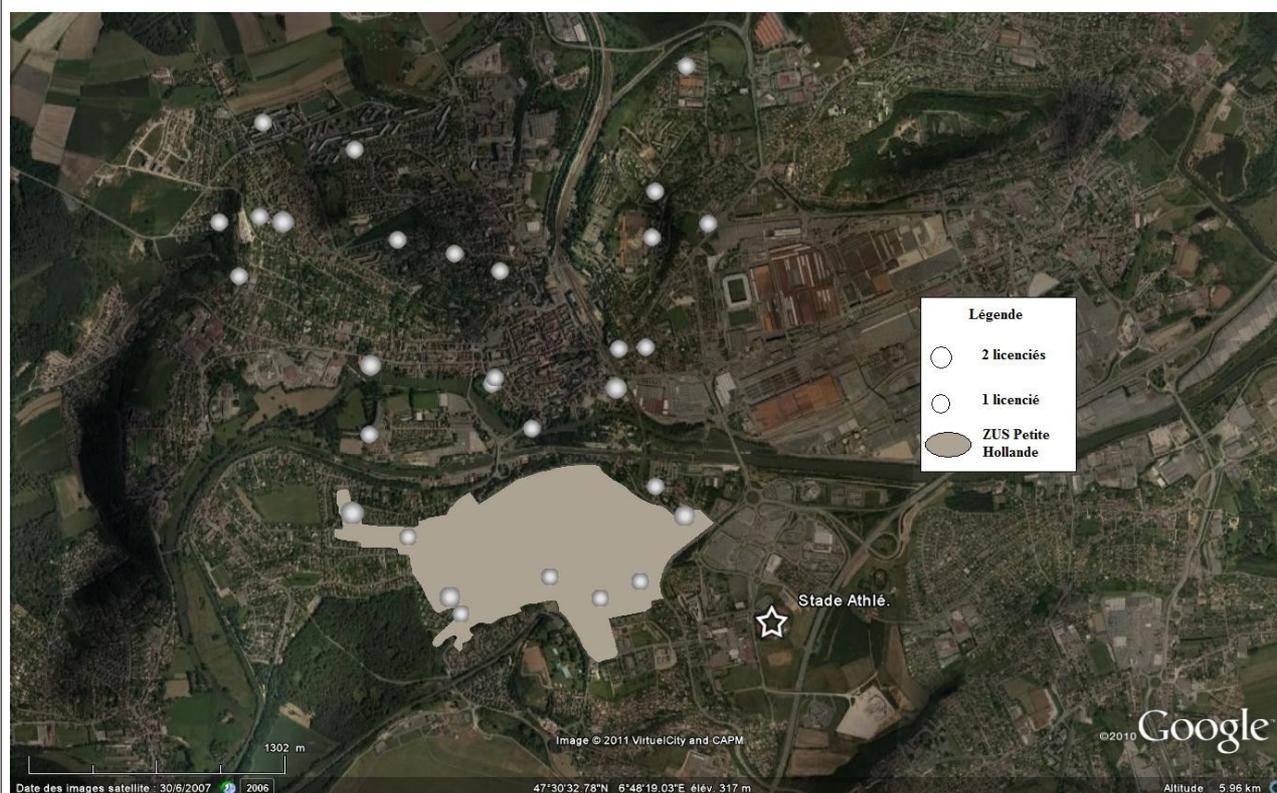


837 Pour des raisons pratiques, je n'ai localisé que 97% des adhérents du club.

x Les clubs sportifs *outsiders* dans les quartiers populaires sont définis par une majorité d'acteurs individuels internes et externes à l'organisation et une majorité d'acteurs collectifs comme un club « extérieur » au quartier mais souhaitant avoir une action sur celui-ci. Au cœur de cette distinction, se situent ainsi l'appartenance au quartier et la reconnaissance de cette appartenance à la fois par les habitants qui y résident mais aussi par les institutions et les pouvoirs politiques qui y interviennent. Dans mon échantillon, le club-*outsider* le plus proche de cette définition est le club « Athlé.-Montbé. ».

Figure n°5

« La répartition territoriale des usagers<sup>838</sup> du club « Athlé.-Montbé. » : un club-*outsider* »



838 Pour des raisons pratiques, je n'ai localisé que les adhérents du club habitant la ville de Montbéliard (36 personnes). Les autres adhérents habitent principalement sur les autres villes de la Communauté d'Agglomération.

### 3. La différenciation des réseaux porteurs de la dynamique d'innovation sociale

- Des réseaux et des territoires

Nous avons vu dans les précédents chapitres de la section 2 que la dynamique d'innovation sociale pour les clubs sportifs est en premier lieu un mouvement situé dans l'organisation du club. Elle s'appuie sur des signes d'un changement d'état du sport et de la société, repérés au sein du club, dans la vie quotidienne des activités sportives. Elle induit une remise en question de l'objet associatif au regard des situations rencontrées. Elle redéfinit le rôle des individus, adhérents, bénévoles et salariés mais aussi d'acteurs au frontière de l'organisation (parents, anciens dirigeants, etc.) en fonction de leurs modalités d'engagement et de la volonté d'initier des actions considérées comme nouvelles. Ces différents acteurs se situent en quelques sortes en fonction d'une ligne de démarcation entre, d'un côté, la norme instituée et ,de l'autre côté, la mise en place d'une nouvelle norme de fonctionnement.

Pourtant, la dynamique d'innovation sociale n'est pas uniquement l'affaire du seul cercle des membres du club, qu'ils soient porteurs ou usagers des actions. Il s'agit davantage d'une association d'acteurs multiples (collectivités, associations, établissements scolaires, habitants, entraîneurs d'autres clubs, etc.) qui vont structurer un réseau : « *La notion de réseau s'efforce de rendre compte des systèmes de relations complexes qui se développent entre des acteurs individuels, des institutions ou des sphères d'activités différentes*<sup>839</sup> ». Ces différents acteurs, dont les buts, les objets, les intérêts, les projets sont variés, voire contradictoires, s'associent dans un réseau pour porter l'innovation sociale. Les relations instaurées se font par une succession de négociations et la recherche de compromis : « *Ces interactions ont une dynamique propre qui rend de plus en plus inadaptés les schémas linéaires reposant sur le cloisonnement des activités et leur inscription dans des séquences bien identifiables*<sup>840</sup> ». Le réseau « socio-technique » décrit par Michel CALLON dans le cadre des laboratoires scientifiques est « *un système de relations entre des énoncés problématiques qui relèvent indifféremment de la sphère sociale de la production scientifique, de la technologie ou de la consommation*<sup>841</sup> ». Les alliances inhérentes à l'activité du réseau sont donc révélatrices d'un corps d'énoncés conjoints où « *chacun des éléments (problèmes) se trouve dans une relation de traduction réciproque avec au moins un autre élément (un autre problème) du corps*<sup>842</sup> ». On peut alors penser que le réseau socio-technique porteur de la dynamique d'innovation sociale du club sportif se présente ainsi comme une association d'entités individuelles et collectives

839 Michel CALLON et Alii., *Réseau et coordination*, Paris, Economica, 1999.

840 *Ibid.*

841 Michel CALLON, *op. cit.*, p. 123.

842 *Ibid.*, p. 127.

reliées entre elles par la problématique du développement du territoire et notamment des quartiers populaires et/ou du développement du sport associatif. Cette perspective permet ainsi d'analyser le réseau du club sportif de manière la plus large possible.

Les différents acteurs, individuels et collectifs, avec lesquels les clubs sportifs sont en interaction participent à la construction du territoire du club. La présence d'habitants d'un quartier, le financement d'une collectivité, l'évocation du club dans les médias locaux, l'usage d'un équipement, l'affiliation à une fédération nationale, etc. sont autant d'éléments qui participent à la définition du territoire associatif. Plus précisément, c'est le réseau, c'est-à-dire les relations tissées ou le maillage entre ces différentes entités qui définit le périmètre du club. Un monde « *connexionniste*<sup>843</sup> » se crée alors où chaque connexion constitue un point d'ancrage du club sur le versant social, géographique, symbolique ou institutionnel du territoire. Dans cette optique, le réseau et le territoire sont, pour Pierre MUSSO, inter-reliés et inter-dépendants mais ne se confondent pas : « *Les réseaux techniques aménagent le territoire, mais ne le déménagent pas. Ils ne se substituent pas à eux, mais les anamorphosent en s'entrelaçant avec eux. Réseaux et territoires se superposent et s'hybrident. [...] L'aménagement du territoire a pour objet cette mise en mouvement simultanée des territoires, des temporalités et des réseaux. Il faut désormais aménager « le millefeuille des territorialités et des réticularités »*<sup>844</sup> ». Pour d'autres, le développement d'une multitude de réseaux rend le territoire obsolète à la fois conceptuellement et politiquement : « *les réseaux par l'intermédiaire desquels l'essentiel de la vie économique, l'essentiel de la vie culturelle, de la communication s'accomplit, hors de tout ancrage territorial, hors de toute codification territoriale, hors de toute institutionnalisation territoriale. [...] Plus les acteurs contemporains revendiquent du territoire, plus on s'aperçoit que ces revendications sont des impasses*<sup>845</sup> ». Pour ma part, je privilégie le postulat suivant : le réseau surpasse le territoire pour le mieux le (re)construire. Dans cette perspective, le réseau et le territoire ne sont pas opposés et ne disparaissent pas sous l'effet de l'un sur l'autre. Ils se construisent mutuellement.

Dès lors, la dynamique d'innovation sociale prend appui sur le territoire associatif pour émerger, se développer et se généraliser. Elle participe en retour à la territorialisation du club entendue comme un processus de définition/redéfinition du territoire associatif. Innovation sociale et territorialisation vont de pair pour que les réponses proposées pour faire face aux problématiques sociales identifiées au sein ou en périphérie du club soient en prise directe avec les usagers et/ou les institutions ayant pour mission de palier à ces mêmes problématiques. Pour le dire autrement, les clubs sportifs qui développent ou souhaitent développer des actions à destination d'un public identifié comme « en difficulté », passent par une redéfinition de leur territoire. Ici, les frontières

843 Luc BOLTANSKI, Ève CHIAPELLO, *op. cit.*, p. 168.

844 Pierre MUSSO (dir.), *Le Territoire aménagé par les réseaux*, La Tour-d'Aigues, Éditions de l'Aube, 2002, p. 5. et 20.

845 Bernard BADIE, *La fin des territoires. Essai sur le désordre international et l'utilité sociale du respect*, Paris, Fayard, 1995.

sportives, celles de la concurrence sportive par exemple, évoluent, se déplacent soit vers une extension, soit vers une réduction du territoire associatif.

La dynamique d'innovation sociale peut donc être portée par des clubs sportifs, participant à la structuration de réseaux socio-techniques pouvant être de différentes natures. Ils peuvent être institutionnels et/ou inter-personnels. Pour préciser leurs distinctions, je propose de mettre en relation les types de réseaux porteurs de la dynamique d'innovation sociale avec les types de clubs présents dans les quartiers populaires (*établis* et *outsiders*).

- *Le réseau porteur de la dynamique d'innovation sociale des clubs-établis<sup>846</sup> » : le choix du réseau inter-personnel de quartier*

Les clubs-*établis* sont les collectifs reconnus comme étant implantés dans les quartiers. Cette implantation est à la fois géographique (équipement) et sociale via la présence d'habitants dans le groupe des usagers et des dirigeants. La dynamique d'innovation sociale repérée au sein de ces clubs vise à répondre aux besoins des acteurs présents, avec qui la relation est immédiate car ils sont des individus connus et reconnus comme ayant une proximité avec le club. Les actions imaginées ou proposées permettent d'entretenir la cohésion et la proximité entre les membres à travers le partage d'un temps de loisirs non nécessairement sportif mais permettant au club d'être reconnu comme un espace d'expression d'un rapport au monde singulier. L'enjeu pour le club est en somme de conserver sa position, son ancrage territorial en proposant des actions qui, en retour renforcent sa représentativité.

Le réseau porteur de la dynamique d'innovation sociale est, dans le cadre des clubs-*établis*, **un réseau inter-personnel d'individus** habitant le quartier ou étant proche du réseau inter-personnel du club. Il part des adhérents en priorité (dirigeants et usagers) et s'étend par palier aux parents, amis et aux autres habitants du quartier, puis du reste de la ville. Ici, les relations familiales et de voisinage sont très présentes et dominent les formes des liens tissés dans et à l'extérieur du club.

Le réseau peut être activé lors d'une multitude d'occasion allant d'un besoin de ressources supplémentaires pour l'organisation d'un événement (renforcement de la catégorie dirigeante) à un élargissement des usagers sur des activités proposées (renforcement de la catégorie des usagers). Le

---

<sup>846</sup> Dans cette section, le club servant de référence est le club « Foot.-Calais » car il montre les caractéristiques les plus proches.

réseau est également activé lors de situations d'urgence. C'est le cas pour le club « Foot.-Calais » qui a fait appel pour la première fois à un cousin d'un dirigeant pour venir réparer un mini-bus : « *Y a G. qui est venu réparer ça. J'ai demandé à B. (président) sil il connaissait pas un mécano qui pourrait venir faire ça pour nous à l'œil (clin d'œil). [...] Ben on l'a pas payé normalement si tu veux... On lui a donné la pièce et une bouteille de Ricard et voilà. Je le connaissais pas mais c'est le cousin de J. (dirigeant) donc y a pas de soucis<sup>847</sup>* ». Bien évidemment, cette exemple n'illustre pas complètement la dynamique d'innovation sociale au sens d'une action paramétrée visant le bien-être des individus dans ou proches des clubs, mais elle éclaire la manière dont l'activation et l'extension des réseaux inter-personnels permettent aux clubs d'avoir accès à des ressources qui servent le club<sup>848</sup>. Des échanges de bons procédés permettent d'entretenir, entre les individus, une confiance mutuelle.

Tableau n°21

Entretiens et échanges informels, « Foot.-Calais », 3ème années d'enquête

**« En marge du jumelage, un réseau inter-personnel international »**

Le club de « Foot.-Calais » participe depuis de nombreuses années à un échange avec un club de football d'une ville allemande jumelée avec la ville de Calais. Si l'origine de la relation qui lie les deux clubs n'a pu être racontée, il est dit que les liens sont apparus en marge des activités du jumelage. Un dirigeant me dira : « *franchement, personne pourra te dire d'où ça vient vraiment. M. (Trésorière) elle était là mais ça s'est fait comme ça je crois, en causant ils ont du se dire « allez, on va en Allemagne nous aussi »* ».

L'échange se fait chaque année par une invitation à participer à un tournoi local. D'une année sur l'autre, le club accueille ou reçoit les invités, durant le mois de juin : « *On y va une année, après c'est eux qui viennent chez nous. C'est sur un weekend, toujours le même. L'an dernier, c'est nous qui y sommes allés et faut voir ce qu'on s'est mis (rires). C'était bien, le bière était pas mal; je me suis pris une cuite comme jamais. On est allé au Macdo. Les gamins, c'était la première fois qu'ils y allaient c'était super. Chaque année, on fait une visite. Un coup, on était au zoo, un coup au musée de la bière* ». Les interactions avec les allemands (joueurs et dirigeants) sont cependant limitées par la barrière de la langue : « *On parle avec les mains, c'est marrant. On se débrouille. On est devenu des amis avec le temps. C'est super. Quand ils viennent en France, ils viennent chez nous directement. L'autre jour, ils voulaient voir l' élu et tout. J'ai dit « ça va pas ? Nein, nein ils ont rien à voir avec nous. Viens plutôt visiter not (notre) quartier, y a de quoi faire. Eux ils nous aident pas »* ». Ici, le club « Foot.-Calais » reproduit son processus de territorialisation à travers l'activation de réseaux inter-personnels sur une échelle internationale. Bien que cette relation se soit créée dans le cadre du jumelage, l'échange entre les clubs est un lien direct et exclusif entre des personnes.

Si les clubs-établis activent en priorité les réseaux inter-personnels, les relations avec les institutions ne disparaissent pas pour autant. Les liens avec les collectivités, les services de l'État en charge de notamment de la politique de la ville, les institutions sportives, des associations locales, etc. peuvent être des relations historiques, ayant facilitées l'implantation du club dans le quartier.

847 Échanges informels, Trésorière, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

848 Dans l'exemple précédent, le véhicule sert à transporter les enfants en dehors du quartier.

C'est le cas du club « Boxe-Besan. ». Cependant, les observations faites de la dynamique d'innovation sociale montrent que les relations des clubs-*établis* avec les institutions se distendent avec le temps dans le sens où elles ne sont pas ou moins envisagées comme un levier, comme un point de passage pour le développement des actions du club sur les quartiers. En dehors de la recherche d'un soutien financier ou d'un besoin en ressources matérielles, les relations avec les partenaires institutionnels, notamment les pouvoirs publics peut se révéler source de vigilance voire de rejets. Par exemple, l'instrumentalisation ressentie par les dirigeants du club « Boxe-Besan. » dresse un univers, une barrière symbolique entre un « nous-associatif » et un « eux-politique ». Pour le club « Foot.-Calais », la vigilance est permanente quant-aux annonces faites sur le club par les institutions. Ces dernières sont envisagées comme étant éloignées des « vraies<sup>849</sup> » préoccupations sociales des habitants des quartiers. Des tentatives de participation à un réseau institutionnel local ont pourtant été expérimentées durant les années d'enquête mais elles se sont soldées par des échecs, une augmentation de l'incompréhension et du rejet du fonctionnement institutionnel et politique sur les quartiers : « *J'ai voulu discuter avec les écoles primaires du quartier pour faire des projets pour les gamins. Mais comme j'ai pas les diplômes et qu'on est un club de foot pas très bien vu, ils ont pas voulu travailler avec nous. Avec la maison de quartier, c'est pareil, c'est hyperfermé. Pas moyen de discuter avec eux*<sup>850</sup> ». La distanciation provient d'une multitude de facteurs. Le principal réside dans la contradiction entre le discours politique basé sur l'autonomie et la valorisation de l'action associative de quartier et, de l'autre, la lourdeur des démarches administratives et le poids de la méthodologie de projet dans la traduction des actions associatives<sup>851</sup>. Le second facteur provient certainement de la faible participation des institutions sportives traditionnelles, c'est-à-dire le mouvement sportif organisé sur les différents échelons du territoire, aux réseaux liés au développement social dans les quartiers. Je me suis intéressé aux relations construites avec les comités, ligues ou fédérations dans l'optique de l'innovation sociale. La majorité des réponses des clubs, qu'ils soient *établis* ou *outsiders* met en avant la faible participation des instances fédérales dans le soutien ou la co-construction d'actions socio-sportives : « *Le district ? (échelon infra-départemental) Si il pouvait t'emmerder un peu plus, il le ferait t'inquiète pas. Non, ils sont pas au courant de ce qu'on fait et j'ai pas envie qu'ils sachent parce qu'ils seraient capables de nous emmerder*<sup>852</sup> ».

Pour les clubs-*établis*, une forme d'isolement peut alors apparaître quant-aux institutions locales qui agissent sur le quartier. Les acteurs associatifs ne subissent pas passivement ce processus, mais la position de groupe *établi* dans le quartier induit une attente d'initiative de la part des dirigeants, selon un mouvement qui va de l'extérieur vers le club : « *ils ont qu'à venir nous voir. Pas de problèmes, on est là tous les jours, la nuit et le week-end. La porte est ouverte. Mais ils*

849 Échanges informels, Président, « Foot.-Calais », 3ème année d'enquête

850 Entretien, Président, « Foot.-Calais », 2ème année d'enquête

851 Voir chapitre 7.

852 Entretien, Président, « Foot.-Calais », 2ème année d'enquête

*viennent pas. On va pas les manger*<sup>853</sup>». Le « ils » évoqué est destiné à une catégorie regroupant différents acteurs (mairie, école, maison de quartier, etc.) et révèle la différence d'approche du territoire local.

En somme, la relation directe aux individus est ici privilégiée pour repérer et répondre aux besoins des individus. C'est cette relation qui donne une légitimité à l'action sportive associative et porte la dynamique collective de l'innovation sociale. La logique qui gouverne alors l'existence d'un tel réseau est *la logique de l'honneur*<sup>854</sup> considérée comme un sentiment d'attachement, un respect du collectif et une reconnaissance de l'action associative pour les habitants du quartier. Ici, le référentiel identitaire dominant le collectif est celui du « quartier », ou du territoire associatif. La territorialisation du club par l'innovation sociale se présente comme le renforcement ou l'affirmation d'une identité territoriale considérée comme une finalité pour le collectif. L'attachement du club au quartier est un processus qui vise continuellement à se rapprocher des individus étant reliés au club par des liens amicaux, familiaux ou de voisinage. Le référentiel identitaire sportif apparaît comme une ressource, un moyen supplémentaire pour fédérer les individus au sein du club. C'est un levier attractif qui permet d'animer la vie associative en lui donnant un sujet.

- *Le réseau porteur de la dynamique d'innovation sociale des clubs-outsiders : le choix du réseau institutionnel*

Les clubs-*outsiders* sont des associations n'étant pas reconnues comme faisant partie « du quartier » dans le sens où l'action sportive est reconnue comme étant ni portée ni destinée en priorité aux habitants. Les clubs-*outsiders* sont les associations qui s'implantent dans le quartier par obligation, notamment pour l'usage d'un équipement ou par stratégie de développement. Dans le cadre des cinq clubs étudiés, les clubs-*outsiders* sont davantage ceux qui souhaitent s'implanter dans le quartier par choix raisonné : pour élargir la base de recrutement, pour utiliser un équipement structurant, pour se rapprocher des acteurs institutionnels, etc. Bien évidemment, ces différentes raisons peuvent se combiner, donnant au processus de territorialisation une plus forte impulsion.

Pour les clubs-*outsiders*, la dynamique d'innovation sociale est un mouvement qui va de l'intérieur (du club : son identité, ses compétences, etc.) vers l'extérieur (les institutions, les habitants du quartier, etc.). Elle s'appuie sur la capacité du club à proposer ses services vers des usagers non nécessairement compétiteurs ou adhérents « traditionnels » sous forme d'expérimentations, d'animations, d'évènements réalisés dans une multitude d'espaces du quartier. Ces espaces ne sont pas nécessairement des équipements sportifs, c'est le cas de l'animation faite

---

<sup>853</sup> *Ibid.*

<sup>854</sup> L'innovation sociale vise à réunir les individus autour d'un grand défi. Selon Philippe d'IRIBARNE, « *l'honneur se nourrit difficilement de l'accomplissement laborieux, honnête et obscur de tâches monotones. Il aime les grands défis qui permettent de se distinguer. Il conduit volontiers à s'associer avec passion à une aventure glorieuse ou appelle un chef prestigieux à moins que ce ne soit un petit groupe enthousiaste qui montre la voie* », Philippe d'IRIBARNE, *La logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil, 1989, p. 123.

par le club « Athlé.-Montbé. » sur le parking d'un centre commercial. On retrouve d'ailleurs, pour les deux clubs d'athlétisme, l'idée d'un territoire-mère, qui est le centre historique et géographique de l'activité sportive sur la ville, et des territoires annexes comme par exemple, l'antenne dans le quartier du Chemin Vert ou les gymnases du quartier utilisés par le club « Athlé.-Montbé. » sur le temps scolaire.

La dynamique d'innovation sociale des clubs-*outsiders* passe par la recherche d'une légitimité institutionnelle via la participation et/ou la construction d'un réseau composé d'acteurs collectifs ayant un rayon d'action dans le quartier. Elle se traduit par la recherche de points d'ancrages territoriaux en passant par des alliances, des partenariats officiels afin d'élargir la zone d'influence que peut avoir le projet sportif. Inversement à la logique des clubs-*établis*, s'allier à une institution, revient à acquérir une légitimité pour marquer le territoire de l'empreinte sportive associative. Schématiquement, être avec une institution revient à partager le territoire d'intervention et revient à se rapprocher des usagers (ou d'une partie) de ladite institution.

Tableau n°22

Enquête de terrain, « Athlé.-Montbé. », 3ème années d'enquête

**« L'ajustement de l'action du club « Athlé.-Montbé. » à travers la participation à un réseau institutionnel »**

L'implantation du club « Athlé.-Montbé. » dans le quartier de la Petite Hollande à Montbéliard (25) est le fruit d'une période d'environ un an d'échanges entre les représentants du club et ceux d'institutions intervenant sur le territoire. Après le constat fait la première année d'enquête sur les faibles liens du club dans le quartier (au niveau des individus et des institutions), le président a souhaité consulter les différentes institutions pour envisager les possibilités d'action et de financement. Il a d'abord évoqué les écoles, partenaires éducatifs légitimes sur la question de la jeunesse : « *J'arrive pas trop à rentrer en contact. C'est pas facile. Tu peux parler avec les profs d'EPS, mais ça va pas plus loin. Tu peux pas faire quelque chose là -dessus ?* »

A l'image de l'acteur-passerelle décrit dans le chapitre 8, j'ai été impliqué pour participer à la rencontre entre le président et un référent en charge du financement des actions intégrant les dispositifs de la Politique de la Ville. L'échange a porté sur le contexte politique et social du quartier et de l'intérêt de développer des actions sportives. Un rencontre considérée par le président comme « stimulante ». En quelques jours, il s'informe des aides possibles au niveau de la fédération et des possibilités de soutien des collectivités locales, avec qui le réseau institutionnel est déjà en place : « *Pour cette année, c'est mort. C'est trop tard, on est en février mais pour l'an prochain faut voir. E. (élu) m'a dit que si on voulait faire des actions dans le quartier, il nous suivait à fond* ». Quelques jours plus tard, je suis convié à une série de réunions avec la ville, la communauté d'agglomération et d'autres acteurs du ministère des sports pour évoquer le financement et les conditions. J'interviens une nouvelle fois dans l'élaboration du réseau du club pour apporter l'expertise d'une association spécialisée dans la professionnalisation du sport en France. La rencontre a également permis « *d'ouvrir d'autres possibilités* ». Le président a recensé les différentes conditions et intérêts à ce que le club s'implante dans le quartier durant cette

période. Durant cette année, il fait des aller-retours entre les préoccupations (internes/externe) et les ressources disponibles (interne/externes) en multipliant les consultations et en structurant un réseau institutionnel autour du développement global du club : *« Tu peux pas être seul pour tout faire c'est pas possible. On peut pas aller dans les quartiers comme ça (les mains en l'air). Faut des partenaires financiers déjà, les écoles, les maisons de quartier pour travailler ensemble. C'est pas que l'action du club, c'est l'avenir du club sur le haut niveau aussi.[...] J'arrête pas de voir si au club ça intéresse, y a Kader qui est chaud mais sa situation est pas encore claire aussi ».*

Si cette étape me permet d'intégrer officiellement le réseau institutionnel (en tant que représentation d'une association nationale qui soutient le club dans ses démarches), elle me permet aussi d'observer le parcours de consultation, de sélection et de formalisation des relations partenariales. Le mouvement, qui part de la prise de conscience que le territoire associatif n'est pas uniquement composé des individus qui viennent sur le stade pour faire de l'athlétisme pour tendre vers une démarche d'implantation sur des équipements dans le quartier, est issu de l'effet du réseau institutionnel en place qui valorise le développement de loisirs de proximité (par rapport aux habitations). L'impulsion a eu lieu lors des rencontres avec les pouvoirs publics qui ont légitimé, à travers un financement et une présence physique de certains élus, l'investissement du club dans le quartier.

Le réseau institutionnel devient une entité extensible représentée non plus par des individus, mais par des représentants d'institutions, des portes-paroles. Cette entité est également activable pour différents sujets.

« Q : « Comment vous faites pour avoir tous ces contacts en si peu de temps? »

*R : C'est les contacts qu'on a eus qui nous ont amené à d'autres contacts et ainsi de suite tu vois. Y a plein de gens qui me disent : « vous êtes partout, on vous voit tout le temps, vous êtes actifs ». Et puis tout ça c'est apprécié. Les actions sociales comme ça, c'est bon »*

Q : C'est apprécié par qui ?

*R : Par le politique tient ! Oui vraiment c'est bon ça, ça a beaucoup d'effets. Ça plait. Au niveau du privé aussi y a le Crédit Mutuel qui veut bien s'engager vers nous pour les jeunes des quartiers. On va continuer tout doucement, on va aller encore plus loin. On a déjà programmé un Urban Athlé pour la fin de l'année. De toutes façons moi maintenant, je vais partout où je peux aller c'est clair. Si y a un pot de départ, une inauguration, n'importe quoi j'y vais. A chaque fois que je vois X (élu au sport de la communauté d'agglomération) ou que je l'appelle il me dit toujours : « qu'est-ce que tu vas encore me demander ? ». Je l'ai appelé l'autre jour pour lui dire que j'avais une idée pour le stade J. B.. Je lui ai dit que ce serait bien de mettre des panneaux solaires sur le toit, comme ça on pourrait faire de l'électricité et on pourrait s'éclairer pour s'entraîner la nuit. Tu vois j'ai des idées comme ça et je lui dis comme ça me vient. Ça permet d'entretenir les relations ».*

Échanges informels, Président, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

Le mouvement créé par le club vise ici à se rapprocher des institutions pour répondre aux différentes attentes et pour provoquer leur soutien et/ou leur reconnaissance. Ici, la rhétorique de l'innovation par l'introduction de compétences provenant de l'extérieur à destination des quartiers relève *« d'une véritable quête. En effet, elle (innovation) est au cœur des préoccupations des politiques publiques, et en particulier de la politique de la ville, mais également des travailleurs*

*associatifs car elle sous-tend nombre de dispositifs, mesures et autres diagnostics des politiques et des territoires en question, faisant tour à tour intervenir tel ou tel professionnel, tel ou tel habitant ou usager, tel ou tel expert avec toujours cette même idée centrale qui est de trouver LA formule idéale autorisant une transformation positive et durable des préoccupations des territoires dits sensibles – définis quasiment par nature comme des territoires à risque, de l'incertitude et de la remise en cause de règles non établies, non conformes, non reconnues et non légitimes<sup>855</sup> ».*

L'enquête de terrain a permis de mettre en avant le fait que la rhétorique de l'innovation des pouvoirs publics visant à intervenir sur le territoire dit sensible se traduit chez les dirigeants des clubs sportifs comme une invitation à développer des événements. L'évènementiel se présente comme la forme d'intervention qui émerge des réflexions des dirigeants des clubs. Plusieurs raisons justifient cette traduction. La première est que si le sport est une pratique qui s'exerce dans un cadre associatif, c'est aussi une pratique qui se montre, un spectacle capable de réunir une variété de spectateurs. La seconde raison est que le spectacle sportif permet de valoriser les partenaires via la presse locale notamment. C'est également une forme d'action qui s'appuie fidèlement sur la méthodologie de projet<sup>856</sup> où l'aboutissement (le jour « J ») permet de mettre un terme à une organisation collective. D'autres éléments mériteraient d'être développés dans ce sens tant le secteur socio-sportif est créateur d'événements dans les quartiers. Il convient simplement de dire que si l'évènementiel est une forme d'action révélatrice de la dynamique d'innovation sociale pour les clubs (notamment mais non exclusivement les clubs outsiders), d'autres formes d'actions peuvent émerger, sur des temporalités plus longues.

Cependant, la participation des clubs-*outsiders* au réseau institutionnel passe également par la reconnaissance d'une compétence à intervenir sur les territoires dits sensibles. Autrement dit, la construction, puis l'entretien du réseau institutionnel passe par la convivialité et le retour en termes d'image pour les partenaires mais aussi par la démonstration de son utilité sociale et de son expertise. Elle s'apparente à la démonstration d'une logique « civique » complémentaire de la logique « industrielle<sup>857</sup> » de l'action associative. L'utilité sociale doit donc être davantage prouvée même si l'action associative, et notamment sportive, fait souvent l'économie de cette démonstration<sup>858</sup>, considérant le sport comme un outil magique provoquant l'utilité sociale de fait. Il s'agit de « se rendre utile », de montrer que l'association « sert à quelque chose » que les autres peuvent apprécier. Cette utilité sociale passe par la démonstration que le collectif n'agit pas uniquement pour soi-même, pour ses propres intérêts. C'est cette dimension qui se démarque des clubs-*établis* qui défendent leurs intérêts de club de quartier. C'est donc démontrer que le club intervient **pour** les autres selon une logique d'aide ou de soutien au nom « *du devoir social*<sup>859</sup> », que

855 Sabrina SINIGAGLIA-AMADIO, *op. cit.*, p. 42.

856 Voir chapitre 7.

857 Luc BOLTANSKI, Laurent THEVENOT, *op. cit.*

858 Bénédicte HAVARD-DUCLOS, Sandrine NICOURD, *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité*, Paris, Payot, 2005.

859 *Ibid.*, p. 100.

le club intervient **avec** les autres selon une logique coopérative et emphatique, que le club intervient **par** les autres où il est prôné un Salut par les actes et un « *rapport missionnaire au monde*<sup>860</sup> » fait d'une transmission de valeurs et de normes sociales. A travers cette recherche de la justification de l'utilité sociale, les réseaux institutionnels structurés en amont de l'adhésion des clubs-*outsiders* valorisent la capacité des acteurs du sport à rentrer dans une approche territoriale, entendue ici comme une conception partagée du territoire d'intervention de chacun. Démontrer l'utilité sociale d'une action sportive revient, à travers le filtre du développement territorial à traduire le projet sportif associatif auprès des différents acteurs institutionnels (auprès des collectivités et notamment auprès des services en charge de la jeunesse et des sports, auprès des établissements scolaires, auprès des maisons de quartier et des associations socioculturelles, etc.).

Si les clubs-*outsiders* font le choix du réseau institutionnel pour s'implanter dans les quartiers, le passage par les réseaux inter-personnels ne sont pas exclus. Derrière le réseau institutionnel, se cache un réseau inter-personnel qui accompagne la représentativité des collectifs par certains individus : « *C'est ce que je dit à Kader « faut être simple, reste toi même quand tu les rencontres (élus, chefs d'établissement, etc.) mais fais attention quand même aux codes. Tu peux pas faire la bise et dire « salut mon pote » à tout le monde ». Mais en même temps, c'est comme ça que ça marche aussi. Je tutoie presque tout le monde. On se parle peut-être une fois par semaine au téléphone, c'est des gars que je connais depuis des années, on a le même âge. C'est ça aussi le partenariat, c'est la convivialité, c'est « on discute de tout ». Sinon, les gens s'emmerdent. J'ai engueulé l'autre jour D. (dirigeant). Faut voir comment il parle aux élus en réunion. C'est pas comme ça que ça marche mais je suis là pour faire un peu tampon donc ça va mais...*<sup>861</sup> ». Cette dimension n'est pas nouvelle et revient à envisager, avec William GASPARINI, un ordre sportif local où certains dirigeants associatifs et responsables institutionnels et politiques se connaissent et se reconnaissent comme participant à la structuration d'une certaine cohérence entre les dispositions individuelles et un système de croyance sur les vertus du sport associatif<sup>862</sup>. Entre les individus, une conception commune du sport se dégage des échanges. Cependant, les réseaux interpersonnels porteurs de la dynamique d'innovation sociales des clubs *outsiders* ne sont composés que faiblement par des individus des quartiers. On évalue une certaine carence de liens avec des habitants, avec des jeunes ou leurs parents.

En somme, la territorialisation des clubs-*outsiders* à travers la dynamique d'innovation sociale s'appuie sur le référentiel « quartier », c'est-à-dire sur les composantes qui marquent l'identité d'une organisation à être reconnue comme faisant partie du quartier, pour en faire une ressource destinée à renforcer ou asseoir l'identité sportive de l'association. Autrement dit, le référentiel « quartier » est une ressource pour le référentiel « sport » considéré comme une finalité.

---

860 *Ibid.*, p. 101.

861 Échanges informels, Président, « Athlé.-Montbé. », 3ème année d'enquête

862 William GASPARINI, « L'envers de l'institution sportive locale. L'exemple du jeu des associations sportives strasbourgeoises », in *Regards sociologiques*, n° 20, Strasbourg, 2000.

Ici, la territorialisation dans le quartier est donc un investissement expérimental (temporaire), légitimité par un réseau d'acteurs institutionnels plus ou moins élargis, qui renforce une identité sportive par le développement d'actions sur les quartiers. Cette dernière vise à affirmer la capacité du sport associatif à s'adapter aux problèmes sociaux, dans un souci de l'intérêt général ou du plus grand nombre.

- *Ni établis, ni outsiders ou l'ambiguïté de l'approche territoriale des clubs sportifs*

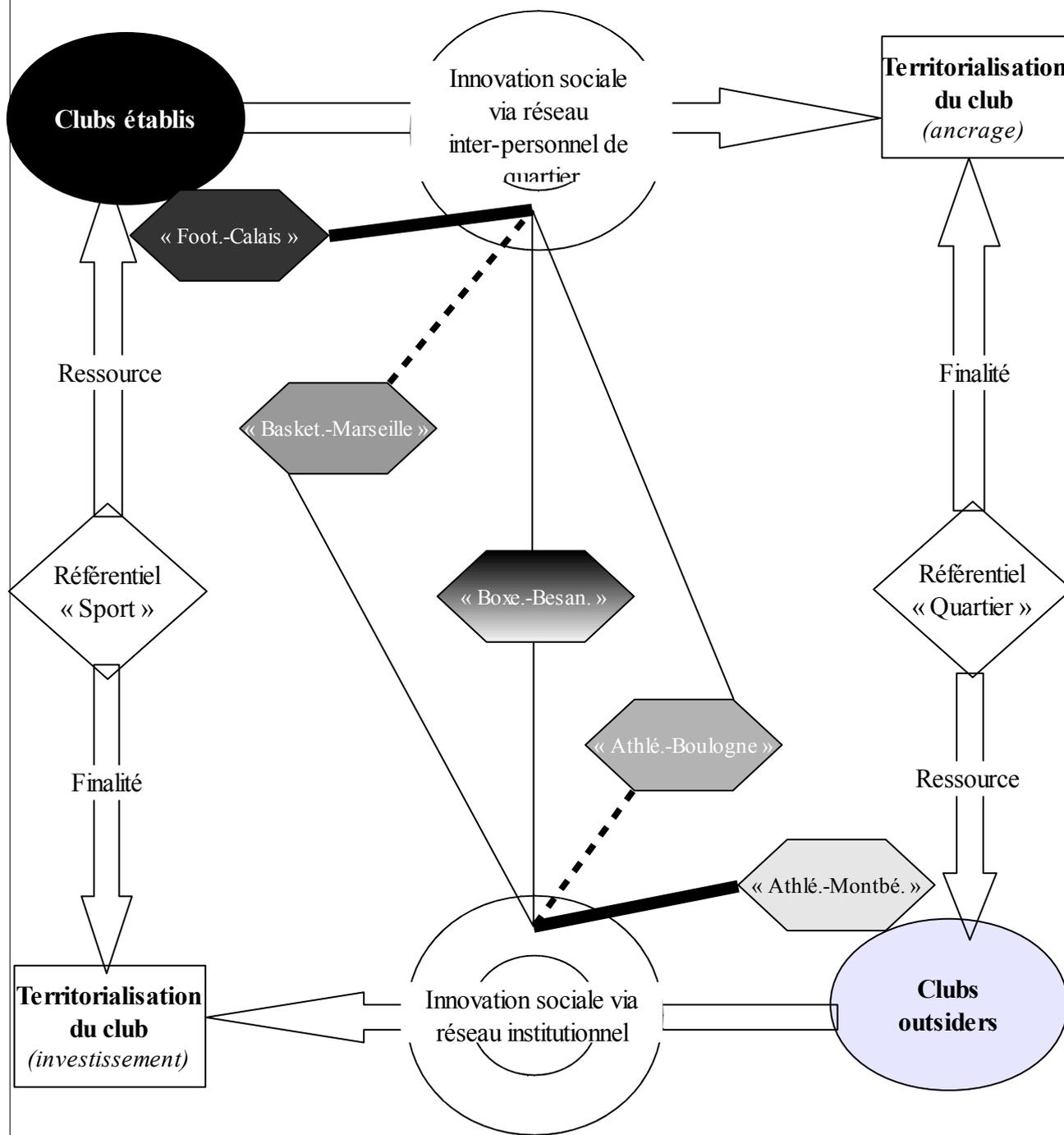
Pour envisager les différents rapports à l'innovation sociale des clubs-*établis* et des club-*outsiders*, il convient de repérer entre ces deux types de club, les dynamiques intermédiaires. En effet, l'exemple des clubs « Athlé.-Montbé. » et « Foot.-Calais » précédemment décrit montre l'opposition nette entre une dynamique territoriale d'innovation sociale destinées à répondre aux besoins et attentes d'individus participant à la cohésion sociale du groupe et une dynamique d'innovation sociale qui vise à répondre aux besoins identifiés et aux attentes formulées par les institutions qui interviennent sur le territoire. Entre ces deux processus se situent de multiples situations de club qui viennent nuancer les marqueurs du dualisme entre les clubs-*établis* dans le quartier et les clubs marginaux qui souhaitent s'y implanter volontairement.

La démonstration suivante montre que les clubs sportifs composent avec ces deux processus de territorialisation. La composition qui en résulte place alors les clubs dans une ambiguïté d'affirmation du rôle d'acteur du développement territorial par le sport ou/et d'acteur du développement territorial par la mobilisation et l'auto-organisation des habitants des quartiers populaires. Pour les clubs « Athlé.-Montbé. » et « Foot.-Calais », l'évocation du territoire n'est pas problématique. C'est un territoire « acquis » qui dépend uniquement des individus pour le club « Foot.-Calais ». Il est distant et dépend du périmètre d'intervention des institutions locales pour le club « Athlé.-Montbé. ».

Pour évoquer les différents processus de territorialisation du club via la dynamique d'innovation sociale, je propose de l'illustrer par le schéma suivant.

Figure n°6

« La territorialisation des clubs dans les quartiers populaires et la dynamique d'innovation sociale »



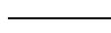
Légende des relations porteuses de l'innovation sociale



Logique unique



Logique dominante



Logique secondaire

Les clubs-*outsiders* qui souhaitent s'implanter dans les quartiers populaires montrent une distance sociale avec les usagers provenant dudit quartier. La distance est également géographique dans le sens où l'équipement sportif peut être implanté à l'extérieur ou en périphérie du quartier. Il peut être également au cœur du quartier mais se présenter comme une forteresse infranchissable inconnue et non-fréquentée par les habitants<sup>863</sup>. Pour palier à cette carence, la stratégie de la présidente du club « Athlé.-Boulogne » fut de n'engager la création de l'antenne qu'à condition qu'un individu implanté dans le quartier et reconnu pour ses qualités sportives deviennent le référent : « *tu peux avoir tous les soutiens financiers que tu veux mais si tu as pas quelqu'un du quartier qui est comme eux, qui parle comme eux, ça peut pas marcher. C'est impossible*<sup>864</sup> ». Ainsi, pour le club « Athlé.-Boulogne », la logique du territoire est composée à la fois d'un soutien institutionnel qui donne une première forme de légitimité et un point d'ancrage fort avec l'adhésion d'un jeune. Cette approche du quartier sensible permet au club d'avoir une double légitimité institutionnelle et sociale.

Cependant, le passage par le réseau inter-personnel de quartier pour territorialiser le club dans le quartier n'est pas aisé pour un club-*outsider* : « *On arrive pas vraiment à rencontrer d'autres gens. On en a qui pratiquent, oui, c'est déjà bien. Mais ça va pas plus loin. C'est Jo. qui les connaît et qui suit les jeunes et les parents. Mais ça reste quelque chose d'encore à part dans le club. Les jeunes qui viennent à l'antenne sont jamais venus sur le stade. C'est pas le même monde. C'est là-dessus que j'aimerais qu'on travaille pour la suite. On va déjà leur faire prendre une licence à tous. Et puis faut qu'on fasse du lien avec ici (stade)*<sup>865</sup> ». Bien qu'un acteur d'exception, porte-parole de l'action du club sur le quartier, soit bien repéré par les habitants, le réseau inter-personnel qu'entretient l'entraîneur de l'antenne ne bénéficie pas à l'ensemble du club : « *c'est pour ça que je pense que c'est une belle action mais si Jo. s'en va, l'antenne, c'est fini. Y a personne d'autre qui peut reprendre parce qu'on connaît pas les jeunes. Après, on peut toujours retrouver quelqu'un mais ce sera pas pareil*<sup>866</sup> ». Ici, la dynamique d'innovation sociale montre sa fragilité car elle repose en partie sur l'engagement d'un porte-parole qui peut, via son parcours d'ascension sociale, changer de structure. En somme, au regard du schéma précédent, le club « Athlé.-Boulogne » n'est ni un club exclusivement *outsider* ni un club-*établi* dans le quartier : il est établi sur un plan sportif dans la ville, il s'implante dans le quartier via une légitimité institutionnelle fragile et active un réseau inter-personnel via un individu. Pour l'« Athlé.-Boulogne », la logique sportive est induite par l'activation d'un réseau institutionnel dominant qui permet au club d'agrandir son rayon d'action sur le territoire. Le réseau inter-personnel de quartier est le réseau secondaire qui porte la dynamique

863 Je pense ici à un club rencontré durant l'enquête exploratoire qui utilisait un gymnase implanté au cœur d'un quartier mais dont aucun licencié n'habitait à proximité. Les habitants interrogés de manière informelle se demandaient quelles activités y étaient proposées et ne connaissaient pas l'existence du club. D'après le gardien de l'équipement, très peu d'habitants fréquentaient le gymnase (pour la pratique ou pour le spectacle).

864 Entretien, Présidente, « Athlé.-Boulogne », 3ème année d'enquête

865 *Ibid.*

866 *Ibid.*

d'innovation sociale.

Sur un versant opposé, les clubs proches du type *établi* peuvent essayer d'intégrer et de développer un réseau institutionnel pour faire émerger des solutions face aux problèmes sociaux rencontrés ou pour envisager le développement du club. C'est le cas du club « Basket.-Marseille » qui est un club de quartier dont l'établissement est à la fois historique mais aussi déstabilisé par l'émergence d'une concurrence locale. Autrement dit, c'est un club-*établi* dans le quartier, reconnu pour avoir été un club à la fois compétitif et développant une forte sociabilité familiale. C'était, dans la mémoire collective, un club-*établi* sur le plan sportif et sur le plan territorial. Le président du club et sa sœur/secrétaire ont tenté d'activer en priorité pendant les trois années d'enquête un réseau inter-personnel de quartier pour gonfler les rangs des adhérents et pour conserver leur ancrage territorial, notamment l'occupation de l'équipement. Cette dimension n'a pas été concluante dans le sens où la plupart des individus ont montré une forme de rejet du projet sportif proposé. Les dirigeants ont également tenté de structurer un réseau institutionnel autour du club pour trouver des ressources à l'élaboration du développement de l'association. Le réseau institutionnel est apparu comme une entorse à *l'esprit du club*, centré sur la gestion du collectif : « *Tu peux pas dire aux gens (adhérents) du club comme ça que tu fais du réseau, que tu vas voir des partenaires. J'en parle le moins possible parce qu'ils peuvent penser que c'est pas comme ça qu'on fonctionne. C'est pas le « Basket.-Marseille ». [...] Ce que je retiens des rendez-vous, c'est qu'il faut se détacher de toutes les merdes (gestion quotidienne). Faut être moins avec les gens en fait pour avancer dans la direction du club. Faut faire un peu de politique quoi. C'est politique ça de rencontrer des financeurs, faire des réunions avec des gens qui bossent sur des sujets qui n'ont rien à voir avec le sport. Moi je suis bénévole, je suis pas professionnel. C'est pas mon truc*<sup>867</sup> ». En somme, le club « Basket.-Marseille » fut pendant les trois années d'enquête dans un dilemme identitaire entre (1) une histoire collective basée sur un basket de compétition pratiqué par des individus qui représentaient le quartier, (2) le déclin d'un réseau inter-personnel de quartier qui ne se reconnaît plus dans la stricte dimension sportive du club et (3) un réseau institutionnel dont l'intégration nécessite de rompre avec certaines normes de fonctionnement du club et d'acquiescer des codes de communication nouveaux d'une haute technicité. En ce sens, la dynamique d'innovation sociale est apparue bloquée par la difficulté de développer et de faire vivre un réseau qui viendrait légitimer les actions de développement.

L'approche territoriale montre une troisième tendance avec le club « Boxe-Besan. ». Ici, ni le territoire, ni le sport ne sont défendus comme des référentiels identitaires qui portent le développement du club. Les deux approches sont présentes de manière non prioritaires : « *Je suis pas un club sportif comme on peut l'imaginer. Je fais pas du sport pour faire du sport. Je fais du sport parce que ça apporte quelque chose aux jeunes. Mais je suis pas contre non plus parce que si*

---

867 Entretien, Président, « Basket.-Marseille », 3ème année d'enquête

tu en as qui veulent faire de la compétition, on les accompagne. Chacun vient comme ça avec ses envies et c'est à nous de nous adapter le mieux possible<sup>868</sup> ». L'approche territoriale se situe dans la présence des deux processus de territorialisation du club dans le quartier (réseau inter-personnel et réseau institutionnel) sans qu'il y ait une logique dominante de l'une ou de l'autre. Pour le dire autrement, l'approche institutionnelle a été celle qui a soutenu le club pour le démarrage et pour son développement. Ce fut aussi le même réseau qui est reconnu aujourd'hui par les dirigeants comme responsable du « déclin<sup>869</sup> » du club : « Instrumentalisé. Oui on peut dire ça comme ça. Tant que tu es bien gentil, que tu fais pas trop la révolution dans les quartiers, tout va bien. Dès que tu deviens un peu gros, tu inquiètes. Et on s'est fait plomber comme ça parce que personne ne savait ce que je faisais dans les quartiers. On a tout dit sur moi. En même temps, ça se comprend parce que personne voulait y aller et moi je connaissais tout le monde. Je pouvais me balader comme ça (mains dans les poches). Pas de problèmes. Ça devient louche, je comprends<sup>870</sup> ». Pour les dirigeants, le réseau institutionnel est toujours actif mais subit en retour une instrumentalisation de la part du club : « J'adhère pas du tout aux dispositifs qui financent des actions dans les quartiers uniquement. C'est l'inverse de ce que l'on fait avec « Boxe-Besan. » depuis 25 ans. [...] Par contre, j'utilise les dispositifs mais j'en fais ce que j'en veux. C'est clair, je vais pas rentrer dans les dispositifs comme ça, à l'aveugle et croire tout ce qui est dit<sup>871</sup> ». La deuxième forme de territorialisation par l'activation d'un réseau inter-personnel de quartier apporte un équilibre dans le processus de légitimisation de la dynamique d'innovation sociale du club. Pour autant, on ne compte que 28 % des licenciés du club qui habitent dans le quartier : « Oui, ça ne m'étonne pas, c'est ce que je pensais. C'est une force aussi parce que ça veut dire que les gens viennent de partout pour pratiquer dans le quartier. C'est ça la mixité. On est pas un club de quartier comme ce qui se dit dans Besançon<sup>872</sup> ». En somme, le club « Boxe-Besan. » apparaît comme un club non-exclusivement sportif et non-exclusivement de quartier qui compose avec les deux référentiels. Ce non-positionnement net, notamment sur le référentiel sportif, induit une réputation du club comme une organisation « communautaire » ou « obscure », pour reprendre les termes d'acteurs interrogés.

Finalement, le cas des clubs « Athlé.-Boulogne », « Basket.-Marseille » et « Boxe-Besan. » valide la dichotomie entre le processus de territorialisation de l'innovation sociale par le réseau institutionnel et la territorialisation de l'innovation sociale par le réseau inter-personnel de quartier en apportant des possibilités intermédiaires.

- x Les clubs peuvent avoir un mode de fonctionnement dominant qui peut être celui des *établissements* en choisissant l'innovation sociale par l'activation d'un réseau interpersonnel de quartier et

868 Entretien, Président, « Boxe-Besan. », 2ème année d'enquête

869 Les dirigeants refusent de parler de déclin, ils parlent de nouvelle période, de baisse des activités.

870 Entretien, Président, « Boxe-Besan. », 2ème année d'enquête

871 Échanges informels, Président, « Boxe-Besan. », 3ème année d'enquête

872 *Ibid.* J'ai présenté quelques cartes et statistiques sur les adhérents du club à la fin d'un entraînement. Le président a commenté ces informations.

tenter d'**activer un réseau institutionnel** pour affirmer leurs ancrages. Cette logique complémentaire provoque une tension dans le sens où le réseau institutionnel privilégie l'investissement dans le quartier alors que le réseau inter-personnel vise son ancrage. La complémentarité entre les deux logiques (lorsque la logique dominante est celle des *établis*) passe par une rupture dans le management du club : elle passe par une distanciation des dirigeants vis-à-vis de l'ensemble des adhérents et elle passe par une activité qui s'éloigne de la gestion quotidienne du club.

- x Les clubs peuvent avoir un mode de fonctionnement dominant qui peut être celui des ***outsiders tout en activant un réseau interpersonnel de quartier***. Le cas du club « Athlé.-Boulogne » précédemment expliqué montre que le club active cette forme de réseau en privilégiant la relation avec une « tête de réseau », un jeune implanté dans le quartier. Ici, la territorialisation de l'innovation sociale par le développement d'un réseau inter-personnel de quartier passe par une rupture avec l'approche sportive : elle passe par une tentative de rapprochement social et géographique avec les habitants des quartiers populaires.
  
- x Les clubs peuvent avoir un équilibre dans leurs processus de territorialisation, faisant du club une association ancrée socialement et géographiquement dans le quartier et qui peut également être reconnue par les institutions comme une association qui investit le quartier pour y développer des actions socio-sportives. Ici, l'équilibre permet d'avoir une double reconnaissance de l'action sportive sur le quartier mais provoque en parallèle une difficulté d'identification de son action : cette dernière n'est ni identifiée exclusivement comme destinée aux habitants du quartier, ni identifiée comme une action strictement sportive.

Pour ces trois clubs, l'évocation du territoire est problématique car il est un espace à la fois approprié (intégration maximale) et investi (distanciation). Ici, l'approche territoriale revient à faire une entorse à l'éthique sportive en lui attribuant une fonction sociale précise (par exemple parler de sport-social, de sport-citoyen, etc.) dictée par les institutions. C'est faire la jonction entre une approche universaliste par le sport et une approche localiste par la prise en charge sociale.

Schématiquement, la territorialisation de la dynamique de l'innovation sociale passe ainsi soit par les institutions qui proposent une vision segmentée de l'intervention sur le territoire (le club investit alors le quartier à côté d'autres institutions qui ont un secteur d'intervention), soit par les individus qui proposent des formes d'auto-organisation vis-à-vis des difficultés sociales rencontrées. La complémentarité entre ces deux types d'approches du territoire place les clubs dans une

ambiguïté entre l'affirmation d'une identité sportive que l'on peut qualifier d' « a-territoriale » car en référence à des valeurs et des pratiques universelles, et l'affirmation d'une identité locale ou micro-locale référencée par une occupation de l'espace et par une logique de l'honneur du groupe d'appartenance. Les clubs composent ainsi entre l'affirmation d'une singularité du collectif sur le territoire (via la discipline, le degré de nouveauté de l'action sur le territoire, etc.) et la démonstration d'une « ordinarité » du territoire faisant des quartiers populaires, des territoires « *comme les autres*<sup>873</sup> ».

En somme, comme l'affirme Martine BARTHELEMY, « *la territorialisation de l'action associative n'est pas une question nouvelle : elle est montée en puissance dans les années soixante-dix, elle se développe avec la décentralisation mais risque aujourd'hui de conduire à identifier les associations par leur territoire plus que par leur mission ou leur projet*<sup>874</sup> ». Cette tendance n'est pas étrangère aux clubs sportifs dont l'objet associatif repose par tradition et par affiliation sur la diffusion d'une discipline. Elle provoque ainsi une position ambiguë entre la spécialisation et la diversification de l'action sportive sur le territoire.

---

873 Jean-Samuel BORDREIL, « Les gens des cités n'ont rien d'exceptionnel », in Coll., *En marge de la ville, au cœur de la société. Ces quartiers dont on parle*, op. cit., p. 231-251.

874 Martine BARTHELEMY, op. cit., 2000, p. 129.

#### 4. Conclusion.

La territorialisation des clubs sportifs dans les quartiers populaires passe en priorité par l'occupation d'un équipement sportif sur la ville. Cet équipement est source de toutes les attentions de la part des pouvoirs publics mais aussi, et surtout, des dirigeants associatifs qui veillent au maintien du collectif sur l'espace sportif. En effet, les clubs enquêtés ont montré que l'attachement à l'équipement n'est qu'en partie lié à l'usage de l'espace de pratique : l'équipement est un espace investi globalement qui permet de fixer une identité sur le territoire.

L'analyse des processus d'appropriation de l'équipement par le collectif passe par une phase de conquête qui est source d'espoirs et de formalisation de l'action associative : c'est une période où le club revendique et/ou démontre son utilité sociale pour le territoire local. Une fois cette place acquise, les clubs rentrent dans une posture de préservation, de défense du territoire. Pour cela, des actions innovantes peuvent émerger soit sur l'équipement, soit dans d'autres espaces de la ville non nécessairement sportifs afin d'affirmer le rôle d'acteur du développement social et territorial. Ici, les clubs confortent leurs positions en animant l'équipement ou en étendant leur territoire associatif.

Le rapport au territoire n'est pas uniquement un rapport à l'équipement sportif qui reste malgré tout un préalable à l'action sportive associative. Il est également un processus permanent de justification de l'utilité sociale de l'association auprès des acteurs individuels et collectifs. La reconnaissance de l'utilité sociale d'une action sportive associative passe alors soit par l'adhésion d'institutions (logique de l'investissement), soit par l'adhésion des habitants (logique de l'ancrage) qui donnent une légitimité au positionnement du club dans les quartiers populaires. Cependant, ces deux logiques ne sont pas incompatibles et peuvent se cumuler. Des clubs ayant une reconnaissance sociale forte sur le quartier renforcent en priorité leurs ancrages sur le territoire en développant de nouvelles actions portées par un réseau inter-personnel. Les clubs-*établis* peuvent aussi développer de nouveaux liens institutionnels à condition de mettre à distance une gestion associative basée exclusivement sur le maintien de la cohésion du groupe. Inversement, les clubs souhaitant s'implanter dans le quartier font le choix en priorité du réseau institutionnel pour avoir une légitimité et des ressources suffisantes pour s'y implanter. Les clubs-*outsiders* peuvent aussi développer un réseau inter-personnel à condition d'avoir des acteurs reconnus comme étant à la fois proches du quartier, mais aussi comme étant identifiés comme des acteurs du club. Enfin, certains clubs sont à l'intermédiaire entre une posture d'*établi* et d'*outsider* où le référentiel identitaire est une synthèse entre des caractéristiques sportives universalistes et une spécificité dans l'offre sportive locale.

L'innovation sociale se présente donc comme la dynamique qui permet au club de s'implanter sur le territoire et d'être reconnu pour son utilité sociale. Cette dernière passe par la manière dont le collectif organisé fait usage de l'équipement ou des différents espaces dans la ville, mais aussi par le choix du réseau qui portera et légitimera l'innovation.

## CONCLUSION GENERALE

L'analyse de la dynamique d'innovation sociale au sein des clubs sportifs revient à répondre à la question suivante : **comment le club sportif devient une organisation productrice de solutions répondant aux problèmes sociaux rencontrés sur les territoires ?** Le fait de poser cette question peut paraître d'emblée étrange tant le club sportif est considéré aujourd'hui comme un producteur de normes sociales et comportementales bénéfiques par essence pour les individus et notamment la jeunesse. Pour autant, cette question a toute son actualité et son intérêt analytique. Elle se pose au sein des clubs où les dirigeants bénévoles et salariés disent qu'ils sont faces à une demande sociale et institutionnelle de plus en plus évolutive et exigeante. Elle se pose chez les acteurs institutionnels et les pouvoirs publics qui garantissent l'ordre et la paix sociale notamment dans les quartiers populaires. Elle se pose également chez certains scientifiques qui sont de plus en plus interpellés par les pouvoirs publics pour éclairer les mécanismes participant au délitement du lien social. En somme, la problématique de l'utilité sociale du club sportif sur son territoire est une préoccupation latente et partagée par une multitude d'acteurs dont les intérêts varient d'une institution à une autre.

Cette thèse est issue de la rencontre entre ces différentes composantes. Elle n'a pas eu pour résidence principale un laboratoire de recherche ou un établissement d'enseignement supérieur mais une association militante qui s'est développée stratégiquement sur la question de l'expertise scientifique du secteur socio-sportif (APELS). Cette thèse est également issue d'une commande publique (le Comité Interministériel des Villes) qui a financé la mise en place d'une recherche-action considérant le chercheur comme *un praticien*<sup>875</sup> capable de comprendre les processus agissant sur l'espace social. Autrement dit, cette thèse s'est faite sur *la face cachée de la sociologie*<sup>876</sup> du sport où de nombreux paramètres sont intervenus pour orienter la méthode et l'élaboration de mes résultats personnels : les attentes du commanditaire, les enjeux de développement pour l'APELS, ma trajectoire d'insertion professionnelle, etc. Le pari était d'autant plus risqué de proposer à un chercheur n'ayant pas eu d'expérience scientifique initiatique (type master recherche) de se lancer dans la production d'une analyse académique tant les variables étaient nombreuses et subtiles. On peut dès lors se demander en quoi une thèse CIFRE, c'est-à-dire une thèse visant à répondre de manière savante aux problématiques socio-institutionnelles, permet de former au métier de

---

875 Odile PIRIOU, *La face cachée de la sociologie*, Paris, Belin, 2006.

876 *Ibid.*

chercheur<sup>877</sup>? Cette question fut mienne durant toute la thèse.

- *Retour sur une posture théorique*

L'approche comparative, proposée dans la thèse, s'appuie sur les principes fondateurs de la Théorie Enracinée élaborée par Anselm STRAUSS et Juliet CORBIN<sup>878</sup>. Dans cette perspective, l'immersion dans les données empiriques sert de point de départ et de référentiel au développement d'une théorie. Le travail principal du chercheur est alors de maîtriser la complexité de l'induction des données qualitatives en faisant émerger des catégories descriptives et explicatives pertinentes avec l'appui de travaux pré-existants. La déduction est en quelque sorte au service de l'induction.

J'ai donc expérimenté cette démarche dans le cadre de la thèse. Elle s'est révélée être porteuse d'intérêts pour l'objet de l'étude. Si l'angle d'attaque initial, façonné par les enjeux institutionnels et la commande publique, était d'étudier le potentiel social et éducatif des clubs sportifs, la démarche d'enquête exploratoire puis l'enquête de terrain a permis de redéfinir le thème au regard des données. Je suis alors passé d'une question portant sur la dimension éducative et intégrative des clubs sportifs à une problématique centrée sur l'innovation. Celle-ci s'est d'ailleurs déclinée en *innovation socio-éducative* dans le cadre de la recherche-action (voir chapitre 2) et en *innovation sociale* pour ma thèse (voir chapitre 3). Les données ont donc pu « s'exprimer » avec l'aide des scientifiques pour éclairer une réalité autre : les clubs sportifs sont des organisations évolutives où des acteurs s'associent pour produire des solutions faisant face à de nombreux problèmes de société. Cette recherche de solutions participe à une transformation plus ou moins rapide de l'objet même de la constitution du collectif sur son territoire : son sens social. Ainsi, la théorie enracinée a permis de reformuler une commande institutionnelle en une nouvelle problématique de recherche appliquée.

De plus, la théorie enracinée s'est révélée être une démarche pertinente au regard de mon expérience et de ma formation d'apprenti-chercheur. N'ayant pas eu d'école de pensée de rattachement, ni d'expérience initiatique de production de savoirs académiques, la progression proposée par STRAUSS et CORBIN m'a permis d'acquérir une méthode et une culture scientifique ouverte sur la diversité des paradigmes et des postures conceptuelles. Ce qui apparaissait comme un handicap de départ s'est révélé être un levier, une opportunité pour me former à une recherche scientifique non dogmatique. L'inculture de départ m'a permis d'interroger le *process* de création des savoirs scientifiques et d'expérimenter une démarche rigoureuse et tournée vers la créativité du chercheur.

A travers le guidage de la théorie enracinée et avec les conseils réguliers de mon directeur de

---

877 Gérald GAGLIO, « En quoi une thèse CIFRE en sociologie forme au métier de sociologue ? Une hypothèse pour ouvrir le débat », *Varia*, n°3, 2008. Voir sur le site <<http://socio-logos.revues.org>>

878 Anselm STRAUSS, Juliet CORBIN, *op. cit.*

thèse, mon positionnement théorique a évolué tout au long de la recherche pour le rendre le plus pertinent possible au regard des données récoltées. Ma posture résulte ainsi de multiples influences ayant servi à l'analyse de la complexité de mes données de terrain. Pour stabiliser et préciser ce positionnement, ma démarche a consisté à chercher des auteurs qui ont travaillé principalement sur l'innovation, concept ayant émergé au cours de l'enquête. Je me suis orienté dans un premier temps vers les travaux de Norbert ALTER sur l'innovation dans l'entreprise. Ceux-ci m'ont permis de mieux définir le concept au regard des stratégies des acteurs et des contraintes d'organisations. L'innovation est apparue comme un processus « ordinaire » de renouvellement des organisations. L'innovation à l'école et dans la formation a été une seconde source d'inspiration pour préciser le concept et son usage sur un terrain dominé par l'institution éducative. Les travaux de Françoise CROS ont été riches en enseignements. J'y ai vu notamment la nécessité d'envisager le concept d'innovation à partir de son contexte de production, de son imaginaire et dans son caractère relatif et subjectif. Pour compléter cette approche, la sociologie de la traduction de Michel CALLON et de Bruno LATOUR m'a permis d'envisager l'émergence des innovations comme un mécanisme d'alliances et de constitutions de réseaux qui rendront légitimes la réponse apportée (action, objet, etc.).

Si ces travaux ont été d'une grande aide, j'ai gardé une vigilance quant à leur usage pour éclairer mes données et mes premières analyses. Il s'agissait alors de ne pas trahir mes données pour ne pas retomber mécaniquement sur les conclusions des travaux me servant d'appui. Ce fut le cas, par exemple lorsque j'ai identifié au sein des clubs des acteurs incontournables incarnant le développement du club sur un versant socio-éducatif. Il était possible d'y voir alors des innovateurs d'exception au sens de l'économiste SCHUMPETER, capables de lutter contre les normes et les résistances organisationnelles. Cependant, d'autres données sont venues questionner cette conclusion. L'enquête de terrain a permis d'identifier que ces acteurs d'exception n'étaient pas des acteurs isolés mais qu'ils étaient au contraire au centre de relations. De l'innovateur d'exception, ils sont devenus des porte-parole jouissant d'une reconnaissance au sein et en dehors du club. Ils ont montré leurs capacités d'alliance, notamment sous forme de tandem. Ils ont montré leur maîtrise du système d'échange, ce dernier devenant une compétence. En somme, mon positionnement théorique n'a pas été celui d'un père fondateur d'un grand courant sociologique (MARX, WEBER, MEAD, BOURDIEU, etc.) mais résulte d'une composition de postures de chercheurs ayant apporté au concept d'innovation sociale une avancée significative.

Cependant, la démarche d'élaboration des savoirs scientifiques proposée par la théorie enracinée s'est révélée être, dans son application, source de paradoxes. J'en soulève trois.

Le premier paradoxe se situe sur la *conversation*<sup>879</sup> entre les données récoltées et les analyses produites. Ici, la sensibilité théorique du chercheur (ses lectures, ses influences, etc.) peut s'opposer à son ouverture sur des données récoltées. J'ai moi-même été freiné au début de la recherche par mon incapacité à m'ouvrir aux données tant ma culture scientifique me limitait à une poignée de travaux sur la sociologie du sport, de l'association et de l'organisation. La théorie enracinée suppose à la fois une culture scientifique élargie et une capacité de distanciation vis-à-vis de cette même culture.

Le second paradoxe se situe sur le processus d'analyse lui-même au regard des concepts qui peuvent émerger. Le processus d'*émergence* a pour finalité de proposer une abstraction inscrite dans une réalité mouvante, évolutive en apparence. Les allers-retours entre les données et les analyses supposent de s'éloigner des terrains et d'y retourner à plusieurs reprises. Ce mécanisme inscrit dans un temps long est propice, me semble-t-il, à l'identification de ce qui participe aux changements, à l'instabilité, à l'innovation. Ainsi, la dimension cachée de la théorie enracinée semble reposer sur une orientation à produire des analyses en terme de processus. Il semble que l'identification du concept d'innovation sociale, émergent des terrains, ait été orientée par le processus d'analyse lui-même. Le risque que l'objet et la méthode se confondent est alors grand.

Enfin, le troisième paradoxe se situe sur la capitalisation de la recherche. Une volonté trop forte de vouloir se distancier des théories existantes comporte le danger de réinventer ce qui a déjà été obtenu dans d'autres recherches. La recension des écrits apparaît comme un point de passage obligé. C'est sur cette troisième dimension que se situe l'enjeu principal dans la constitution et de la pertinence des résultats.

---

879 *Ibid.*, p. 280.

- La dynamique d'innovation sociale dans les clubs sportifs : un processus multidimensionnel d'ajustement de l'action associative.

*Comment le club sportif devient une organisation productrice de solutions répondant aux problèmes sociaux rencontrés sur les territoires ?*

Pour répondre à cette question, j'ai d'abord choisi de limiter mon observation sur cinq clubs sportifs implantés ou souhaitant s'implanter sur un quartier populaire, répartis sur cinq régions françaises : le club « Foot.-Calais », le club « Athlé.-Boulogne », le club « Athlé.-Montbé. », le club « Boxe-Besan. » et le club « Basket.-Marseille ». Ces cinq clubs ont été sélectionnés à partir d'une première typologie des clubs sportifs, créée à la fin de l'enquête exploratoire (1ère année d'étude). Ainsi, le club « Foot.-Calais » se rapprochait du type « *sociabilités multiformes* » ; le club « Boxe-Besan. » se rapprochait du type « *militant* » ; les clubs « Athlé.-Montbé. » et « Basket.-Marseille » se rapprochaient du type « *traditionnel* » et le club « Athlé.-Boulogne » se rapprochait du type « *à valeur ajoutée éducative* ».

Après sélection et accord de mon directeur de thèse et des dirigeants associatifs, j'ai réalisé des enquêtes de terrain par immersions répétées d'une semaine environ, plusieurs fois par saison sportive. J'ai effectué principalement des observations de la vie extra-sportive et des espaces limitrophes aux terrains sportifs. J'ai également réalisé des entretiens ethnographiques avec une gamme élargie d'acteurs participant à la dynamique d'innovation sociale sous forme d'échanges informels, non systématiquement enregistrés. Pour justifier ma place en tant que « jeune chercheur » mais aussi coordinateur de la recherche-action, j'ai participé à des réunions et des échanges en interne et avec des acteurs institutionnels, sur le développement du club. Des données éparses (types mails, échanges téléphoniques, etc.) ont aussi complété la gamme des matériaux disponibles pour analyser la dynamique d'innovation sociale au sein des clubs implantés ou souhaitant s'implanter dans les quartiers populaires.

Il ressort, tout d'abord, que la dynamique d'innovation sociale au sein des clubs sportifs implantés ou souhaitant s'implanter dans les quartiers populaires s'appuie sur une mise en corrélation des problèmes sociaux présents sur le territoire avec la capacité, le rôle et l'identité du club. L'enquête de terrain a permis de mettre en avant que la dynamique d'innovation sociale, c'est-à-dire l'émergence de réponses adaptées pour faire face aux défis sociaux (chômage, précarité, stigmatisation des habitants des quartiers, etc.), est tout d'abord alimentée par l'identification de grands problèmes sociaux : l'individualisme se généralise et déstabilise *l'esprit associatif*, les quartiers populaires concentrent les problèmes de la société, l'environnement institutionnel et le phénomène sportif se complexifient. Ces différents constats interrogent en retour le modèle de

développement du club : « *doit-on se préoccuper de ces problématiques ?* », « *est-ce notre rôle ou notre devoir ?* » ; « *le sport associatif a-t-il pour vocation d'intervenir sur les problèmes qui ne préoccupent pas directement ?* ». Toutes ces questions sont celles qui traversent les équipes dirigeantes lorsqu'ils envisagent le développement du club dans les quartiers populaires. Certains répondront positivement, d'autres négativement avec la même conviction. Cependant, quelle que soit la position des dirigeants, le modèle de développement du club représenté par une pyramide, qui consiste à élargir la base de recrutement pour monter le plus haut possible dans l'élite sportive, est réinterprété localement. En ce sens, la dynamique d'innovation sociale comporte une première dimension cognitive où l'utilité sociale du projet associatif est repensée, questionnée, interrogée : « *Une association n'existe qu'à partir du moment où des fondateurs ont repéré ces besoins (sociaux) et ont décidé de « se relever les manches » pour y répondre. Ce ne sont donc pas les besoins qui sont déclencheurs – ils restent au fondement bien sûr – mais le regard porté sur ces besoins et le projet de quelques uns de les satisfaire. L'association reste un projet [de transformation de la société] !<sup>880</sup> ».*

L'émergence d'actions associatives (création d'une antenne dans un gymnase du quartier, mise en place de stages sportifs, événement de promotion de la discipline dans les écoles, cours de fitness pour les femmes des joueurs habitant le quartier, etc.) passe alors par un double processus d'adaptation de l'action associatif existante. Le premier processus vise à **insérer un temps spécifique pour la nouveauté** au sein d'une temporalité associative saturée de contraintes et de routines inhérentes au cycle de la saison sportive. La dynamique d'innovation sociale sera alors la création et la maîtrise d'une temporalité de développement qui englobe et dépasse le cycle sportif de la semaine et de la saison sportive. Par exemple, la nouveauté peut s'insérer dans les temps de sociabilité (« Foot.-Calais ») ou sur un projet de développement de plusieurs années (« Athlé.-Montbé. »). Le second processus est de sortir de l'évidence du pouvoir social et éducatif du projet sportif associatif en expliquant, en **mettant en mot le sens de l'action sur le territoire**. Il s'agit de rentrer dans une démarche de traduction de la spécificité associative auprès d'acteurs collectifs et individuels. Cette traduction fait face à une procédure, présente dans les démarches administratives : la méthodologie de projet. Cette dernière prédétermine un rapport rationnel à l'avenir à travers la justification de l'intérêt de l'action associative. Cette approche permet à l'association de tendre rationnellement vers sa raison sociale et en même temps d'utiliser un langage commun pour collaborer avec les autres institutions, et notamment les pouvoirs publics. Les dirigeants, qu'ils soient bénévoles ou salariés, se retrouvent alors confrontés à un exercice d'écriture du sens collectif où l'appellation identitaire (le nom et la raison sociale du club) fait à la fois émerger un débat sur le sens social et sur l'inscription territoriale du collectif mais aussi permet aux acteurs associatifs de trouver un consensus acceptable sur le développement du club.

---

880 Michel ADAM, *L'association. Image de la société. Carnets de voyage d'un militant invétéré*, Paris, L'Harmattan, Coll. Questions contemporaine, 2005, p. 41.

Bien évidemment, l'émergence d'actions socio-sportives au sein des clubs sportifs ne peut se résumer à un processus qui vise à inscrire la nouveauté dans une temporalité associative saturée d'actions routinières et à un processus de justification de l'utilité via la maîtrise d'une méthodologie de projet. La dynamique d'innovation sociale participe à la création (ou reconfigure) d'un système d'échange entre les individus au sein du club. Tout d'abord, les interactions produites au sujet du développement du club, interrogent *l'esprit du club*. Celui-ci est apparu lors de l'enquête de terrain comme le garant d'une histoire, d'une culture de club qui délimite les possibles actions des membres dans ou à travers le club. Il est une interprétation de l'objet sportif associatif, créateur de référentiel culturel et symbolique qui a pour principales fonctions la distinction du club par rapport aux autres clubs du territoire et la définition des normes d'engagement. *L'esprit du club* apparaît comme un référentiel symbolique qui limitera ou reconnaitra l'émergence d'actions socio-sportives.

Au regard de *l'esprit du club*, une ligne de démarcation apparaît alors entre les différents individus porteurs de la dynamique d'innovation sociale. La mise en place d'actions innovantes au sein du club passe par une redéfinition des rôles et des places de chacun. La traditionnelle distinction entre responsables associatifs, entraîneurs et pratiquants se réorganise autour de catégories d'acteurs qui porteront plus ou moins la dynamique d'innovation sociale. La catégorie dirigeante est composée d'individus ayant bien évidemment une place forte dans l'organisation mais dont les rôles dans la dynamique d'innovation peuvent être très différents. Dans une perspective interactionniste, un « ancien » va être le garant du sens du projet, un « créatif » va proposer des actions, un « gestionnaire-bienveillant » recentrera les échanges sur les ressources du club, un « médiateur » tentera de formuler des compromis, etc. La seconde catégorie est celle des usagers, entendue comme une catégorie *réceptive*. Ici, les individus, notamment les jeunes, peuvent être source d'espoirs (renouvellement des élites du club, participation à la convivialité, etc.) ou de désespoirs (attitudes consuméristes, perte de l'esprit d'engagement, violences, etc.). Dans les actions socio-sportives expérimentées au sein des clubs, les caractéristiques sociales des usagers (leurs besoins, leurs difficultés personnelles, etc.) apparaissent lors de phases préparatoires et des discussions sur le sens pour le club d'engager des ressources sur cette dimension (lors de temps de discussion entre dirigeants par exemple), puis disparaissent (lors des face-à-face pédagogiques où seules les caractéristiques sportives comptent) pour réapparaître lorsque les bilans des actions sont évoqués. Les usagers ne sont pas envisagés par les dirigeants associatifs comme des porteurs de la dynamique d'innovation sociale (dans le sens d'une prise de responsabilité) mais comme des individus qui reçoivent une culture sportive à travers l'échange social. Au-delà de la catégorie dirigeante ou des usagers, des acteurs-passerelles proposent de créer des liens et des échanges entre la vie du club et différents environnements. Ils jouent un rôle d'apport de ressources pour le club notamment. Enfin, pour faire le lien entre l'interne et l'externe du club, des porte-parole sont désignés après avoir franchi certaines épreuves de sélection. La reconnaissance de leurs capacités à

représenter le club, le quartier et l'action du club dans le quartier passe par une imprégnation de la culture sportive associative, par la création d'un espace d'investissement, qui doit être personnalisé et personnifié. Sans ces différentes conditions, un entraîneur, un trésorier ou un entraîneur ne peut être durablement un porte-parole du club.

Au-delà de l'identification des grandes catégories d'acteurs internes de la dynamique d'innovation sociale, l'enquête de terrain m'a permis d'identifier les processus créateurs d'alliances qui portent les actions associatives. Les coopérations entre acteurs sont tout d'abord soumises à une division des tâches peu formalisée et qui repose sur des critères implicites de répartition du travail : une division liée aux statuts, aux diplômes et qualifications, aux sexes, aux axes de développement, aux espaces utilisés et aux temps de présence et d'investissement pour le projet du club. La division du travail est cependant réinterrogée lorsque l'on envisage le développement de nouvelles activités pour le club. Les raisons en sont multiples : sur-investissement de certaines personnes, obligation légale d'avoir certaines qualifications, etc. La salarisation du personnel se présente alors comme un générateur d'espoirs pour le développement ou la survie du club.

Au sein du cadre de la coopération, des relations incontournables sont apparues comme des « ressorts » pour la dynamique d'innovation sociale ; c'est-à-dire des relations qui s'activent lorsque les dirigeants envisagent le développement et l'avenir du club, et plus précisément lorsque des discussions surviennent sur le sujet de la mise en place d'actions au sein des quartiers populaires. La principale mais non exclusive forme de relation qui porte la dynamique d'innovation sociale est une relation entre deux acteurs dont au moins l'un des deux est un dirigeant incontournable. J'ai précisé dans le chapitre 9 qu'il existe **deux types différents de tandem** : le tandem décisionnel qui valide le choix d'engager le club sur une action socio-sportive et le tandem de la transmission intergénérationnelle portée par un échange social insufflé par le don en conseils, en médiation vers des réseaux, etc. d'un dirigeant expérimenté à un dirigeant plus jeune. Ces deux formes de tandem apparaissent comme les principales relations porteuses, mais non exclusives, de la dynamique d'innovation sociale au sein des clubs sportifs implantés ou souhaitant s'implanter dans les quartiers populaires. Enfin, les alliances, créées pour engager de nouvelles actions au sein du club, interrogent les pratiques démocratiques. Ces dernières sont globalement défailtantes dans les clubs étudiés, dans le sens où les organes souverains (AG) et les organes classiques (Conseil d'Administration, etc.) montrent leurs difficultés à conserver leurs modes de fonctionnement.

La dernière dimension identifiée de l'innovation sociale concerne ses effets sur la redéfinition du territoire associatif. Les clubs sportifs sont des associations qui occupent physiquement et symboliquement l'espace des loisirs sportifs sur une ville. Cette dimension est centrale dans la dynamique d'innovation sociale puisque le choix d'initier telles ou telles actions se fera également au regard de la manière dont le club définit son territoire. Pour les cinq clubs étudiés, l'appropriation, voire la privatisation temporaire d'un équipement sportif, est la condition

*sine qua non* au développement du club et à la constitution d'actions socio-sportives. L'analyse des processus d'appropriation de l'équipement par le collectif passe par une phase de conquête qui est source d'espoirs et de réflexion sur le sens de l'action associative : c'est une période où le club revendique et/ou démontre son utilité sociale. Une fois cette place acquise, les clubs rentrent dans une posture de maintien de leur positionnement et de défense du territoire. Pour cela, des actions innovantes peuvent émerger soit sur l'équipement, soit dans d'autres espaces de la ville non nécessairement sportifs afin d'affirmer le rôle d'acteur du développement social et territorial.

La territorialisation du club par l'innovation sociale n'est pas uniquement une manière de conforter la place du collectif organisé sur un équipement sportif. Elle est également un processus permanent de justification de l'utilité sociale de l'association auprès des acteurs individuels et collectifs qui construisent physiquement, socialement et symboliquement le territoire. Autrement dit, l'innovation sociale vise à positionner le club sur un territoire à travers l'usage d'un équipement et à faire reconnaître l'utilité sociale d'une action sportive associative par l'adhésion d'institutions ou par l'adhésion d'habitants qui donnent une légitimité au positionnement du club dans les quartiers populaires. Si l'on s'intéresse à la reconnaissance du club sportif dans le quartier, on peut identifier deux grandes catégories de clubs : les clubs-*établis* et les clubs-*outsiders*. Les clubs-*établis* sont les clubs sportifs qui sont reconnus comme étant « du quartier » par une multitude d'acteurs individuels et collectifs. La dynamique d'innovation sociale présente dans ces clubs sera alors portée par des individus habitant le quartier : les actions leurs sont organisées et destinées. Inversement, les clubs-*outsiders* sont les clubs sportifs qui ne pas reconnus comme étant « du quartier ». Ces derniers peuvent être contraints d'utiliser un équipement sportif du quartier ou bien, ils peuvent s'engager volontairement dans des démarches pour s'y implanter (à l'image des clubs d'athlétisme de mon échantillon). Dès lors, la territorialisation du club dans le quartier via la création d'actions innovantes passera par une affiliation à des institutions ayant un rayon d'action sur ce même quartier. Entre ces deux mécanismes opposés, des clubs peuvent composer en initiant des actions socio-sportives via un réseau inter-personnel de quartier et via un réseau institutionnel. Cette composition pose cependant un problème de reconnaissance pour le club : il oscille entre le référentiel identitaire « de quartier » et le référentiel « sportif ». L'innovation sociale se présente donc comme la dynamique qui permet au club de s'implanter sur le territoire et d'être reconnue pour son utilité sociale. Cette dernière passe par la manière dont le collectif organisé fait usage de l'équipement ou des différents espaces dans la ville, mais aussi par la structuration du réseau qui portera et légitimera l'innovation.

En somme, la dynamique d'innovation sociale au sein des clubs sportifs est composée principalement de processus d'ajustement de l'action associative sur son territoire. L'apport de cette thèse pour la sociologie et le management des organisations sportives, la sociologie de l'innovation et la sociologie de l'association, se situe sur l'identification des processus déclencheurs du

réajustement de l'action sportive-associative sur son territoire :

- x des processus cognitifs de relecture du sens et de l'utilité sociale localement
- x des processus de coordination et de collaboration transformant le fonctionnement associatif autour de la question de la production d'actions socio-sportives en marge, en complément ou en parallèle de la formation sportive compétitive (pratiques managériales favorisant l'échange social, lisibilité des pratiques démocratiques, constitution d'alliances de confiance, etc.)
- x des processus constitutifs de réseaux porteurs de l'innovation sociale composés d'individus et/ou d'institutions intervenant dans et/ou sur les quartiers populaires.

L'innovation sociale peut-être créatrice d'organisations (« Boxe-Besan. » à la fin des années 1980) où la constitution du collectif vise à répondre à une carence des institutions et à un besoin formulés par certains individus et institutions. On pourrait alors croire que l'existence même de l'association sur un territoire est en soi une réponse adaptée aux besoins sociaux et, par conséquent, que l'association, qu'elle soit sportive ou socio-culturelle, est génératrice d'innovations sociales par essence. Cependant, l'innovation sociale est un processus<sup>881</sup> et non un résultat ou une fin : elle ne peut se confondre avec le simple fait de l'existence d'une association. Elle apparaît davantage comme un processus multidimensionnel d'ajustement des projets associatifs et des actions au regard des besoins sociaux et/ou institutionnels : les clubs « Foot.-Calais », « Athlé.-Boulogne » et « Athlé.-Montbéliard » ont permis d'identifier ces mécanismes lors de l'émergence d'actions considérées comme innovantes.

---

881 Françoise CROS, Marie Paule SAJ, *Innover en éducation et en formation*, Paris, INRP, 2002.

- *Limites*

Si la théorie enracinée permet de faire émerger progressivement une cohérence et une continuité entre des données de terrain et un modèle explicatif, elle ne peut, cependant, prendre en compte toute la complexité des données recueillies. Ainsi, lors de l'enquête de terrain, j'ai relevé de nombreuses thématiques qui n'ont pu être réinvesties pleinement dans l'analyse globale de la dynamique d'innovation sociale. J'en propose deux ici. La première concerne les modalités de prise en charge des usagers lors des entraînements, des stages, des évènements, des animations sur les quartiers. Cette dimension aurait permis de préciser davantage la place des usagers dans la dynamique d'innovation sociale et notamment les processus de régulation du climat social dans le club, les processus de transmission et de réception des techniques corporelles. La seconde thématique se situe sur la dimension économique de l'innovation. Les clubs ont souvent fait écho à leurs difficultés financières, à leurs calculs de rentabilité, à leurs estimations budgétaires lors des réunions et des échanges informels sur le développement du club sur un versant « social ». L'activation d'un réseau inter-personnel de quartier ou d'un réseau institutionnel relève en partie du calcul d'intérêts financiers pour le collectif. N'ayant pu avoir accès à ces données (comme de nombreux adhérents et partenaires d'ailleurs), je n'ai pu traiter avec profondeur cette dimension. Il me semble que ces deux aspects auraient apporté des compléments aux processus explicités dans les chapitres précédents. Ils méritent de ne pas les écarter et d'envisager d'autres enquêtes, avec d'autres outils d'observation.

Une autre limite de ce travail concerne la démarche de généralisation à partir de l'approche comparative. J'ai, en effet, sélectionné cinq clubs afin de limiter les terrains à des situations que je jugeais pertinentes. Le but était alors de me rapprocher des acteurs pour avoir accès à des données qui révèlent les processus décisionnels et de structuration des actions innovantes. La généralisation proposée s'appuie principalement sur cinq clubs sélectionnés à partir des critères relevés lors de la construction de la typologie. Cette étape de sélection se justifie par ce que Anselm STRAUSS et Juliet CORBIN nomment *l'échantillonnage théorique*. Cependant, les processus révélés ne s'appuient que sur cinq cas et interrogent la portée d'une telle généralisation. Peut-on alors proposer une théorisation sur si peu de cas, tous inscrits dans des contextes différents (5 quartiers dans 3 régions, 4 disciplines sportives différentes, etc.) ? Cette dimension n'est pas nouvelle pour les chercheurs comparatistes<sup>882</sup>. J'ai alors tenté de palier à cette difficulté à travers plusieurs conditions. J'ai tout d'abord envisagé une généralisation qui n'écrase pas les particularités locales. J'ai en quelque sorte respecté l'altérité des situations d'innovation sociale en délimitant les particularités des cas étudiés de manière isolée les uns des autres (voir chapitre 5). Tout au long de la démonstration, les cas sont restés des cas particuliers de développement (ou non) de la dynamique

---

882 Cécile VIGOUR, *op. cit.*

d'innovation sociale, montrant leurs singularités. Si cette dimension apparaît comme un des fondements de la comparaison dans les sciences sociales, une seconde dimension doit permettre de dépasser les cas pour en dégager des régularités, des tendances communes. J'ai alors tenté d'identifier les processus communs à partir des situations d'observation et d'échange avec les acteurs. En somme, j'ai tenté de palier à cette limite en traitant la dialectique particularités locales / régularités comparables.

Enfin, la troisième limite concerne l'ambiguïté de ma position sur les terrains. Cette dimension est, je crois, la principale limite de mon travail. J'ai en effet eu une entrée sur les terrains de type « institutionnelle » à travers le rôle de coordinateur de la recherche-action, pilotée par une association nationale. Des nombreux clubs ont accepté la première année de participer au projet, puis, au grès des échanges et de la présence parfois intrusive et maladroite de chercheurs, se sont retirés. Ces clubs ont ainsi montré leurs difficultés à entretenir un réseau institutionnel sur le territoire (voir chapitre 10 sur cette dimension). Pour les autres clubs sélectionnés, la négociation de ma position de chercheur est parfois passée par la justification de mon rôle de coordinateur, d'homme de réseau et d'homme « éclairé » et « éclairant » la question du socio-sport. Cette posture fût parfois une ressource pour me faire accepter dans les clubs, notamment pour avoir une place d'observateur et de conseiller dans les équipes dirigeantes. Cette posture ambiguë devient cependant problématique quant aux statuts de mes données (entendues ici comme la source et la fiabilité des données). En effet, j'ai oscillé entre une posture de consultant développant une sociologie d'intervention<sup>883</sup> et une posture de chercheur. J'ai parfois eu un rôle décisif quant à l'activation des réseaux institutionnels légitimant la stratégie de développement des clubs sur une dimension socio-sportive. Ce fut le cas notamment pour le club « Athlé.-Montbé. »<sup>884</sup>. Pour palier à cette ambiguïté dont j'ai eu conscience dès la première année, j'ai alors choisi de me rapprocher physiquement des acteurs, d'engager des échanges dans la durée pour faire état de « ma bonne volonté » en démontrant qu'ils pouvaient avoir confiance. J'ai également choisi de ne plus intervenir sur les terrains la troisième année (par exemple en organisant des échanges collectifs) et de conserver une posture d'observateur la plus discrète possible. Ce « retrait » m'a notamment permis d'identifier les conséquences et l'évolution des processus engagés lors de la première et la deuxième année. C'est notamment grâce à ce changement de posture que j'ai pu identifier les logiques de territorialisation des clubs à travers l'activation de réseaux inter-personnels ou institutionnels. Le club « Basket.-Marseille » ayant rencontré des référents de l'État et des responsables associatifs investis sur la professionnalisation des clubs sous l'impulsion de chercheurs a montré ses difficultés à entretenir ce genre de relations. Inversement, le club « Athlé.-Montbé. » en a fait un levier pour le développement du club.

Ainsi, les résultats présentés dans cette thèse font état de limites tant sur l'ampleur et la

---

883 Gilles HERREROS, *op. cit.*, 2009.

884 Je remercie d'ailleurs Dominique CHARRIER pour m'avoir alerté sur ce positionnement lors d'un séminaire.

complexité des processus identifiés, que sur la portée et fiabilité de la théorisation. Ces limites ont cependant été envisagées et traitées avec méthode et lucidité.

- Perspectives de recherche

Pour prolonger ces travaux initiaux portant sur l'innovation sociale au sein de l'échelon local du Mouvement sportif français, il semble intéressant de compléter cette approche par une investigation au sein des échelons « supérieurs ». Il ressort de ce travail que les comités départementaux, les ligues et les fédérations sont globalement absents des réseaux porteurs de la dynamique d'innovation sociale autour des clubs. Il serait alors intéressant d'identifier les mécanismes de reconnaissance de l'action socio-sportive locale de la part de l'organisation fédérale : *Les initiatives locales sont-elles connues et reconnues ? Si oui, comment et par qui ? Ces innovations réajustent-elles le projet de développement fédéral ?* Toutes ces questions pourraient être traitées lors d'une étude comparative au sein de plusieurs fédérations sportives.

Une seconde extension de l'analyse précédente pourrait porter davantage sur les usagers. S'il est admis que l'innovation est un processus, c'est-à-dire un mouvement continu de transformation de l'existant, le repérage des effets provisoires d'une action socio-sportive auprès d'usagers mérite l'attention des chercheurs en sciences humaines et sociales. Une zone d'ombre persiste toujours dans la recherche sur le secteur socio-sportif quant aux effets que peuvent prendre des actions portées par les clubs sportifs dans les quartiers populaires (sur la pratique sportive, sur l'estime de soi, etc.). Ce travail mérite un protocole innovant d'une haute technicité, validé par des chercheurs venant d'horizons divers (psychologues, sociologues, politologues, etc.).

Une troisième extension serait d'envisager une comparaison internationale avec un pays francophone. Durant l'enquête de terrain, je me suis rendu à Québec pour entretenir et développer un échange entre l'APELS et des acteurs associatifs et institutionnels intervenant sur la thématique de l'éducation par le sport. Il serait alors pertinent d'envisager une comparaison France/Québec sur la place du sport dans le traitement social des quartiers populaires. Cette approche permettrait de repérer le poids des logiques institutionnelles, des pouvoirs sportifs et publics, sur l'émergence des innovations dans les associations (ou les communautés).

## BIBLIOGRAPHIE

- ADAM, Michel. *L'association. Image de la société. Carnets de voyage d'un militant invétéré*, Paris : L'Harmattan, 2005.
- ADAMCZEWSKI, Georges. « La notion d'innovation : figures majeures et métaphores oubliées », in CROS. Françoise, ADAMCZEWSKI. Georges (dir.), *L'innovation en éducation et en formation*, Paris : De Boeck Université, INRP, 1996, p. 15-29.
- AGUHLON, Maurice. « Associations et histoire sociale », in *Revue de l'économie sociale*, avril 1988, p. 35-44.
- AGULHON, Maurice. « Un entretien avec Maurice Agulhon », *Revue Sport-Histoire*, n°1, La sociabilité par le sport, 1988, p. 11-15.
- AKRICH, Madeleine. « Les utilisateurs, acteurs de l'innovation », in AKRICH, Madeleine. CALLON, Michel. LATOUR, Bruno. *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris : École des mines de Paris, 2006, p. 253-265.
- AKRICH, Madeleine. « De la sociologie des techniques à une sociologie des usagers : l'impossible intégration du magnétoscope dans les réseaux câblés de première génération », *Technique et Culture*, 1990, n°16, p. 83-110.
- AKRICH, Madeleine. CALLON, Michel. LATOUR, Bruno. « A quoi tient le succès des innovations ? », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n° 12, 1988, p. 14-29.
- ALTER, Norbert. *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris : Éditions la Découverte, 2009.
- ALTER, Norbert. *Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire*, Paris : Éditions La Découverte, 2002.
- ALTER, Norbert. *L'innovation ordinaire*, Paris : Presses Universitaires de France, 2000.
- ALTER, Norbert. *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris : Presses Universitaires de France, 1996.
- ALTER, Norbert. « Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence », *Revue française de sociologie*, 1993, n°2, vol. XXXIV, p. 175-197.
- ALTER, Norbert. « La lassitude des acteurs de l'innovation », *Sociologie du travail*, n°4, 1993, p. 447-468.

- ANSTETT, Michel. et SACHS, Bernard (dir.). *Sports, jeunesses et logiques d'insertion*, Paris : La Documentation française, 1995.
- ARBORIO, Anne-Marie. et FOURNIER, Pierre. *L'observation directe*, Paris : Armand Colin, 2005 (1ère édition 1999).
- ARNAUD, Pierre. « Sport et éducation. Une histoire paradoxale », in CARPENTIER, Florence (dir.). *Le sport est-il éducatif ?*, Rouen : Publications de l'université de Rouen, 2004, p. 137-156.
- ARNAUD, Pierre (dir.), *Le sport en France*, Paris : La Documentation française, 2000.
- ARNAUD, Pierre. « Le sport au XXe siècle : crise d'identité ou logique perverse? », in VANWELKENHUYZEN, Jean (dir.). *Les Tumultes d'un siècle*, Bruxelles : Éditions Complexe, 2000, p. 251-166.
- ARNAUD, Pierre (dir.). *Les origines du sport ouvrier en Europe*, Paris : L'Harmattan, 1994.
- ARNAUD, Pierre. CAMY, Jean. *La naissance du Mouvement Sportif Associatif en France : sociabilités et formes de pratiques sportives* (actes du colloque), Lyon : Presses Universitaires de Lyon, 1986.
- ARDOINO, Jacques. « Pédagogie de projet et projet éducatif ? », *Revue Pour*, n°94, 1984, p 5-13.
- ASSOGBA, Yao. « Innovation sociale et communauté. Une relecture à partir des sociologues classiques », *Recherches*, 2007, n°5, disponible sur le site <<http://www.uqo.ca/observer>> (consulté le 1 novembre 2011).
- AUGÉ, Marc. *Non-lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Paris : Seuil, 1993.
- AUGUSTIN, Jean-Pierre. « Assiste-t-on vraiment à un rejet de la culture sportive traditionnelle ? », in *Agora Débats Jeunesses*, 1999, 16, 2ème trimestre, p. 11-19.
- AUGUSTIN, Jean-Pierre. *Les jeunes dans la ville. Institutions de socialisation et différenciations spatiales dans la communauté urbaine de Bordeaux*, Bordeaux : Presses Universitaires de Bordeaux, 1991.
- AUGUSTIN, Jean-Pierre. GARRIGOU, Alain. *Le Rugby démêlé. Essai sur les associations sportives, le pouvoir et les notables*, Bordeaux : Le Mascaret, 1985.
- AUROUX, Sylvain (dir.). *Les notions philosophiques. Dictionnaire*. Paris : PUF, 1990.
- AUTES, Michel. *Les paradoxes du travail social*, Paris : Dunod, 1999.

- AUTHIER, Jean-Yves. « La question des « effets de quartier » en France. Variations contextuelles et processus de socialisation », in AUTHIER, Jean-Yves. BACQUE, Marie-Hélène. GUERIN-PACE, France (dir.). *Le quartier. Enjeux scientifiques, actions politiques et pratiques sociales*, Paris : La Découverte, Coll. Recherches, 2007, p. 206-216.
- AVENEL, Cyprien. *Sociologie des « quartiers sensibles »*, Paris : Armand Colin, 2004.
- BACHELARD, Gaston. *La formation de l'esprit scientifique*, Paris : Librairie philosophique J. Vrin, 1983 (1ère édition 1938).
- BACQUE, Marie-Hélène. SINTOMER, Yves. « Peut-on encore parler de quartiers populaires? », *Espaces et sociétés*, 2002/2, n°108-109, p. 29-47.
- BACQUET, Maurice. *Éducation sportive. Initiation et entraînement*, Paris : Godin, 1942.
- BADIE, Bernard. *La fin des territoires. Essai sur le désordre international et l'utilité social du respect*, Paris : Fayard, 1995.
- BAECHLER, Jean. *Les phénomènes révolutionnaires*, Paris : Presses Universitaires de France, 1970.
- BARBIER, René. *La Recherche Action*, Paris : Édition. Economica, 1996.
- BARTHELEMY, Martine. *Associations : un nouvel âge de la participation ?*, Paris : Presses de Sciences Po, 2000.
- BASSON, Jean-Charles. SMITH, Andy. « La socialisation par le sport : revers et contre-pied. Les représentations sociales du sport de rue », *Les Annales de la Recherche Urbaine*, 1998, n° 79, p. 33-39.
- BAUMAN, Zygmunt. *Le présent liquide. Peurs sociales et obsession sécuritaire*, Paris : Éditions du Seuil, 2006.
- BAYEUX, Patrick. « Propos introductifs », in VIEILLE-MARCHISET, Gilles. COMETTI, Aurélie (dir.). *De nouvelles solidarités par le sport : enjeux et perspectives*, Voiron : Presses Universitaires du Sport, 2010, p. 22-27.
- BAYEUX, Patrick. *Le sport et les collectivités territoriales*, Paris : PUF, 1996.
- BAYLE, Emmanuel. « Analyse comparative du processus de professionnalisation : les cas du football, du basket-ball et du rugby », *Revue STAPS*, n°52, 2000, p. 33-60.
- BEAUD, Stéphane et WEBER, Florence. *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques*, Paris : Éditions La Découverte, 1997 (3ème édition augmentée 2003).

- BECKER, Howard Saul. *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris : Éditions La Découverte, 2002.
- BECKER, Howard Saul. *Les mondes de l'art*, traduction française, Paris : Flammarion, 1988 (1ère édition 1982).
- BECKER, Howard Saul. *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Paris : Métailié, 1985 (1ère édition 1963).
- BERNADEAU MOREAU, Denis. *Sociologie des fédérations sportives. La professionnalisation des dirigeants bénévoles*, Paris : Éditions L'Harmattan, 2004.
- BERNOUX, Philippe. *La sociologie des organisations*, Paris : Éditions Le Seuil, 1985.
- BERTHELOT, Jean-Michel. « Éléments pour une sociologie des espaces corporels », in MICHON, Bernard. FABER, Claudine. *Corps, espaces et pratiques sociales*, Strasbourg : Laboratoire « APS et sciences sociales », 1991, p. 41-57.
- BOISSON, Jean-Paul. CROSNIER, Dominique. « Une approche territoriale de l'évolution du nombre de licences et de clubs entre 1974 et 2002 », *STAT-INFO*, Bulletin de statistiques et d'études, Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative, avril 2006, n°06-04, consulté sur le site <<http://www.sports.gouv.fr/index/communication/statistiques/stat-info/>> (consulté le 1 novembre 2011).
- BOLLE DE BAL, Marcel. « Transaction et reliance. La rencontre de deux concepts complémentaires », in FREYNET, Marie-France. BLANC, Maurice. PINEAU, Gaston (dir.). *Les transactions sociales aux frontières du social. Formation, travail social, développement local*, Lyon : Chronique sociale, 1998, p 43-55.
- BOLTANSKI, Luc. et CHIAPELLO, Ève. *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard, 1999.
- BOLTANSKI, Luc. *La souffrance à distance. Morale humanitaire, médias et politique*, Paris : Métailié, 1993.
- BOLTANSKI, Luc. et THEVENOT, Laurent. *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard, 1991.
- BORDREIL, Jean-Samuel. « Les gens des cités n'ont rien d'exceptionnels », Col., En marge de la ville, au cœur des sociétés : ces quartiers dont on parle, Paris : Éditions de l'Aube, 1997, p. 231-251.
- BOUDON, Raymond. *L'idéologie ou l'origine des idées reçues*, Paris : Fayard, 1986.

- BOUDON, Raymond. *La place du désordre. Critique des théories du changement social*, Paris : Presses Universitaires de France, 1984.
- BOUDON, Raymond. BOURRICAUD, François (dir.). *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris : PUF, 1990 (1ère édition 1982).
- BOUILLON, François. « Les frontières de l'innovation », *La Vie de la Recherche Scientifique*, avril-juin 2006, n° 365.
- BOURDIEU, Pierre. « L'objectivation participation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2003/5, n° 150, p. 43-57.
- BOURDIEU, Pierre (dir.). *La misère du monde*, Paris : Éditions Le Seuil, 1993.
- BOURDIEU, Pierre. *Choses dites*, Paris : Éditions de Minuit, 1987.
- BOURDIEU, Pierre. « Espace social et genèse des « classes » », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1984, n° 52-53, p. 3-15.
- BOURDIEU, Pierre. *Questions de sociologie*, Paris : Les Éditions de Minuit, 1980.
- BOURDIEU, Pierre et PASSERON, Jean-Claude. *Les Héritiers. Les étudiants et la culture*, Paris : Éditions de Minuit, 1966.
- BOZON, Michel. *Vie quotidienne et rapports sociaux dans une petite ville de province. La mise en scène des différences*, Lyon : Presses Universitaires de Lyon, 1984.
- BOYER, Robert. ORLEAN, André. « Comment émerge la coopération ? Quelques enseignements des jeux évolutionnistes », in REYNAUD, Bénédicte (dir.). *Les limites de la rationalité. Tome 2 : les figures du collectif*, Paris : Éditions La Découverte, 1997, p. 19-44.
- BROHM, Jean-Marie. et PERELMAN, Marc. *Le Football, une peste émotionnelle*, Paris : Les Éditions de la Passion, 2002.
- BROHM, Jean-Marie. *Les shootés du stade*, Paris : Éditions Paris-Méditerranée, 1997.
- BROHM, Jean-Marie. *Les meutes sportives*, Paris : L'Harmattan, 1993.
- BROHM, Jean-Marie. *Sociologie politique du sport*, Nancy : Presses Universitaires de Nancy, 1992.
- CAILLE, Alain. *Pour un manifeste du convivialisme*, Lormont : Le bord de l'eau, 2011.
- CAILLE, Alain. HUMBERT, Marc. LATOUCHE, Serge. VIVERET, Patrick. *De la convivialité. Dialogues sur la société conviviale à venir*, Paris : La Découverte, 2011.
- CAILLE, Alain. *Anthropologie du don. Le tiers paradigme*, Paris : Desclée de Brouwer,

2000.

- CALLEDE, Jean-Paul. « L'innovation associative et le service public du sport. Entre intérêts partagés et intérêt général », in GUIBERT, Christophe. LOIRAND, Gildas. SLIMANI, Hassen (dir.). *Le sport entre public et privé : frontières et porosités*, Paris : L'Harmattan, coll. « Sports en Société », 2009, p. 179-196.
- CALLEDE, Jean-Paul. « Les loisirs en France. Essai de périodisation sociologique », in FERREOL, Gilles. VIEILLE MARCHISET, Gilles (dir.). *Loisirs, Sports et sociétés. Regards croisés*, Besançon : Presses Universitaires de Franche-Comté, 2008, p. 15-30.
- CALLEDE, Jean-Paul. *La sociologie française et la pratique sportive (1875-2000). Essai sur le sport. Forme et raison de l'échange sportif dans les sociétés modernes*, Pessac : Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, 2007.
- CALLEDE, Jean-Paul. et MENAUT, André (dir.), *Les logiques spatiales de l'innovation sportive. Conditions d'émergence et configurations multiples*, Pessac : Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, 2007.
- CALLEDE, Jean-Paul. « Les politiques du sport en France », *L'Année sociologique*, 2002/2, vol. 52, p. 437-457.
- CALLEDE, Jean-Paul. *Les politiques sportives en France. Éléments de sociologie historique*, Lassay-les-Châteaux : Economica, 2000.
- CALLEDE, Jean-Paul. « Approche sociologique des transformations du club sportif. Contribution à une analyse des politiques sportives », *Le sport en pleine mutation. Les cahiers de l'université sportive d'été*, n°3, Talence : MSHA, 1988, p. 55-80.
- CALLON, Michel. « L'innovation sociale. Quand l'économie redevient politique », in KLEIN, Juan-Luis. HARRISSON, Denis (dir.). *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec : Presses Universitaires du Québec, 2007, p. 17-42.
- CALLON, Michel. LATOUR, Bruno. « Le grand Léviathan s'appriivoise-t-il ? », in AKRICH, Madeleine. CALLON, Michel. LATOUR, Bruno. *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris : École des mines de Paris, 2006 (1ère édition 1998), p. 11-32.
- CALLON, Michel et Alii. *Réseau et coordination*, Paris : Economica, 1999.
- CALLON, Michel. « Sociologie des sciences et économie du changement technique : l'irrésistible montée des réseaux technico-économiques », in LATOUR, Bruno (dir.). *Ces réseaux que la raison ignore*, Paris : L'Harmattan, Coll. Logiques Sociales, 1992, p. 53-78.

- CALLON, Michel (dir.). *La science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, Paris : Éditions La Découverte/Conseil de l'Europe/UNESCO, 1988.
- CALLON, Michel. « Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, 1986, vol. 36, numéro spécial «La sociologie des Sciences et des Techniques », p. 169-208.
- CALLON, Michel. *L'opération de traduction comme relation symbolique. Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique*, Paris : Maison des Sciences de l'Homme, 1975.
- CARPENTIER, Florence (dir.). *Le sport est-il éducatif ?*, Rouen : Publications de l'université de Rouen, 2004.
- CASTEL, Robert. *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris : Librairie Arthème Fayard, 1995.
- CHAMBON, Jean-Louis. DAVID, Alix. et DEVEVEY, Jean-Marie. *Les innovations sociales*, Paris : Presses Universitaires de France, 1982.
- CHAMPCLAUX, Serge. « L'innovation en gymnastique », *Revue E.P.S.*, n°147, 1977.
- CHANTELAT, Pascal. *La professionnalisation des organisations sportives : nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris : L'Harmattan, 2001.
- CHANTELAT, Pascal. CAMY, Jean. et FODIMBI, Michel. *Sports de la cité : anthropologie de la jeunesse sportive*, Paris : L'Harmattan, 1996.
- CHARRIER, Dominique. JOURDAN, Jean. « Pratiques sportives et jeunes en difficulté : 20 ans d'innovations et d'illusions ... et des acquis à capitaliser », in FALCOZ, Michel. KOEBEL, Michel (dir.). *Intégration par le sport : représentations et réalités*, Paris : L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », 2005, p. 17-37.
- CHARRIER, Dominique et JOURDAN, Jean. « Insertion par le sport et mouvement sportif : une inégale implication », *Migrations Sociétés*, n°71, vol. 12, 2000.
- CHARRIER, Dominique. « Ces missionnaires de l'insertion qui font de la résistance », *Actes du 8ème carrefour de l'Histoire du sport, « Sport et identité »*, Paris : L'Harmattan, 1999.
- CHARRIER, Dominique. *Activités physiques et sportives et insertion des jeunes : enjeux éducatifs et pratiques institutionnelles*, Paris : La documentation Française, 1997.

- CHATEAUREYNAUD, Yves. « Redéfinir des objectifs communs », in Coll. *Un autre club sportif pour le XXIe siècle ?*, Talence : Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, 1998, p.135-144.
- CHAUVEL, Louis. *Génération sociale et socialisation transitionnelle. Fluctuations cohortales et stratification sociale en France et aux États-Unis au XXe siècle*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, Institut d'Etudes Politiques de Paris, 2003.
- CHEVALIER, Louis. *Classes laborieuses et classes dangereuses pendant la première moitié du XIXe siècle*, Paris : Plon, 1958.
- CHIFFLET, Pierre. « Quels changements dans les relations entre clubs et collectivités territoriales ? », *Les cahiers de l'université sportive d'été*, n°23, « Cultures de clubs et politiques sportives territoriales », Pessac : MSHA, 2010, p. 111-123.
- CHIFFLET, Pierre. *Idéologie sportive et service public en France. Mythe d'un système unifié*, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 2005.
- CHIFFLET, Pierre. RUNDSTADLER, Laurent. « Le jeu de rôles des moniteurs dans les clubs de tennis », *Revue STAPS*, 2002/1, n° 57, p. 7-20.
- CHIFFLET, Pierre. « Le pouvoir fédéral et l'accueil des sportifs », in *Sport et changement social. Actes des premières journées d'études de Bordeaux*, Bordeaux : MSHA, 1987, p. 157-171.
- CHOMBART DE LAUWE, Paul-Henry. GUATTARI, Félix. MORIN, Edgar. MOSCOVICI, Serge. « Innovations sociales, pour une révolution du quotidien ? », *Revue Autrement*, 1976, n° 5.
- CLEMENT, Marc. *Sport et insertion*, Voiron : Presses Universitaires du Sport, 2000.
- CLEMENT, Jean-Paul. DEFRANCE, Jacques. POCIELLO, Christian. *Sport et pouvoir au XXe siècle*, Grenoble : PUG, 1994.
- CLEMENT, Jean-Paul. DEFRANCE, Jaques. « L'évolution du sport : structure et conjoncture », *Sport et changement social. Actes des premières journées d'études de Bordeaux*, Bordeaux : MSHA, 1987, p. 249-257.
- CLOUTIER, Julie. *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?*, Montréal : Cahiers du CRISES, n° ET0314, 2004.
- Col. *La Nouvelle Critique sociale. La République des idées*, Paris : Éditions du Seuil-Le Monde, 2006.

- Col., « La pratique sportive des jeunes filles et des femmes dans les quartiers urbains sensibles », *Rapport Femmes et sports*, Paris : Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative, 2004, p. 17-27.
- Col., *L'innovation en question*, Éducation Permanente, n° 134/1998-1.
- Col., *En marge de la ville, au cœur des sociétés : ces quartiers dont on parle*, Paris : Éditions de l'Aube, 1997.
- Col., *Du stade au quartier. La rôle du sport dans l'intégration des jeunes*, Paris : Syros/Alternatives, 1993.
- Col., *Sport et changement social. Actes des premières journées d'études*, Bordeaux : MSHA, 1987.
- COIGNET, Benjamin. VIEILLE MARCHISET, Gilles. « Discriminations vécues et ancrage territorial dans les quartiers prioritaires en France », *Revue Hommes et Migrations*, L'appel du pied, n° 1285, mai-juin 2010, p. 134-146.
- CORDONIER, Laurent. *Coopération et réciprocité*, Paris : PUF, 2004.
- CORNELOUP, Jean. *Les théories sociologiques de la pratique sportive*, Paris : PUF, 2002.
- CRAWFORD, Adam. « Vers une reconfiguration des pouvoirs ? Le niveau local et les perspectives de la gouvernance », *Déviance et Société*, 2001/1, vol. 25, p.3-32.
- CROS, Françoise. « Le projet », in ETEVE, Christiane. CHAMPY, Philippe (dir.). *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*, Paris : Éditions Retz, 2005.
- CROS, Françoise. SAJ, Marie Paule. *Innover en éducation et en formation*, Paris : INRP, 2002.
- CROS, Françoise. *L'innovation scolaire*, Paris : INRP, 2001.
- CROS, Françoise (dir.). *Le transfert des innovations : une question de traduction ?*, Paris : INRP, 2000.
- CROS, Françoise. « L'innovation en éducation et en formation : vers la construction d'un objet de recherche ? », in *Éducation Permanente*, n° 134/1998-1. p.52-73.
- CROS, Françoise. ADAMCZEWSKI, Georges. *L'innovation en éducation et en formation*, Paris : De Boeck Université, INRP, 1996.
- CROS, Françoise. *L'innovation à l'école : forces et illusions*, Paris : PUF, 1993.
- CROZIER, Michel. FRIEDBERG, Ehrard. *L'acteur et le système*, Paris : Éditions du Seuil,

1977.

- CROZIER, Michel. *Le phénomène bureaucratique*, Paris : Éditions du Seuil, 1964.
- DADOY, Mireille. « L'innovation sociale, mythes et réalités », in *Éducation Permanente*, n° 134/1998-1. p. 41-52.
- DAMERON-FONQUERNIE, Stéphanie. « Processus de coopération dans l'organisation : construction d'une grille de lecture appliquée au cas d'une équipe projet », in *IXème Conférence Internationale de Management Stratégique - « Perspectives en Management Stratégique »*, AIMS, Montpellier les 24-25-26 mai 2000.
- DE CERTEAU, Michel. *L'invention du quotidien : arts de faire*, Paris : Gallimard, 1980.
- DE FOUCAULD, Jean-Baptiste. PIVETEAU, Denis. *Une société en quête de sens*, Paris : Odile Jacob, 1995.
- DEFRANCE, Jacques. *Sociologie du sport*, Paris : Éditions La Découverte, 2006 (5ème édition).
- DEFRANCE, Jacques. « Les pratiquants du sport. Mise en perspective historique », in Pierre ARNAUD (dir.), *Le sport en France*, Paris : La Documentation française, 2000, p 93-112.
- DEFRANCE, Jacques. « L'adoption de la perche en fibre de verre », *Revue Culture technique*, janvier 1985, n° 13, p. 256-263.
- DE MAILLARD, Jacques. *Réformer l'action publique. La politique de la ville et les banlieues*, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, n° 40, 2004.
- DESBORDES, Michel (dir.). *Stratégie des entreprises dans le sport – acteurs et management*, Paris : Economica, 2001.
- DHUME-SONZOGNI, Fabrice. *La coopération dans l'action publique. De l'injonction du faire ensemble à l'exigence de commun*, Paris : Éditions L'Harmattan, 2006.
- DI MEO, Guy (dir.). *Les territoires du quotidien*, Paris : L'Harmattan, 1997.
- DONZELOT, Jacques. *Quand la ville se défait. Quelle politique face à la crise des banlieues ?*, Paris : Éditions du Seuil, 2006.
- DONZELOT, Jacques. MEVEL, Catherine. WYVEKENS, Anne. *Faire société. La politique de la ville aux états-unis et en France*, Paris : Seuil, 2003.
- DONZELOT, Jacques. et ESTEBE, Philippe. *L'État animateur. Essai sur la politique de la ville*, Paris : Éditions Esprit, 1994.

- DOUGLAS, Mary. *Comment pensent les institutions*, Paris : Éditions La Découverte, 2004 (1ère édition 1986).
- DOUGLAS, Mary. *Cultural Bias*, London, Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland, Occasional paper n°35, 1978.
- DRAIS, Éric. « Au risque d'innover. Une triple articulation entre risque et innovation », in *Éducation Permanente*, n° 134/1998-1., p. 55-66.
- DUBAR, Claude. « De l'innovation comme destruction créatrice et mise en intrigue », in CROS, Françoise. ADAMCZEWSKI, Georges (dir.). *L'innovation en éducation et en formation*, Paris : De Boeck Université, INRP, 1996, p. 31-40.
- DUBET, François. *Sociologie de l'expérience*, Paris : Le Seuil, 1994.
- DUBET, François. et LAPEYRONNIE, Didier. *Les quartiers d'exil*, Paris : Seuil, 1992.
- DUBET, François. *La galère : jeunes en survie*, Paris : Librairie Arthème Fayard, 1987.
- DUBOUCHET, Denis (coord.). *L'insertion par l'ailleurs : des projets sportifs, culturels et humanitaires en mission éducative*, Paris : La Documentation française, 2002.
- DUMAS, Jean. « Institution sportive et jeu de pouvoir », in Col., *Sport et changement social. Actes des premières journées d'études de Bordeaux*, Bordeaux : MSHA, 1987, p. 171-178.
- DUMAZEDIER, Joffre. *Vers une civilisation du loisir*, Paris : Édition du seuil, 1962.
- DUMAZEDIER, Joffre. « Réalités du loisir et idéologies », *Revue Esprit*, juin 1959.
- DURET, Pascal. et AUGUSTINI, Muriel. *Sports de rue et insertion sociale*, Paris : INSEP, 1993.
- DURKHEIM, Émile. *De la division du travail social*, Paris : PUF/QUADRIGE, 1996 (1930).
- EHRENBERG, Alain. *Le culte de la performance*, Paris : Calman-Levy, 1991.
- ELIAS, Norbert. SCOTSON, John L. *Les logiques de l'exclusion. Enquête sociologique au cœur des problèmes d'une communauté*, Paris : Fayard, 1997 (1965).
- ELIAS, Norbert. et DUNNING, Éric. *Sport et civilisation. La violence maîtrisée*, Paris : Pocket, 1994 (1ère édition 1986).
- ELIAS, Norbert. *Engagement et distanciation*, Paris : Arthème Fayard, 1983 (1ère édition 1970).

- ELIAS, Norbert. *La civilisation des mœurs*, Paris : Calman-Levy, 1973.
- ENJOLRAS, Bernard. « Associations et isomorphisme institutionnel », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, vol. 75, 1996, n°261, p. 68-76.
- FALCOZ, Marc. et KOEBEL, Michel (dir). *Intégration par le sport. Représentations et réalités*, Paris : Éditions L'Harmattan, 2005.
- FAURE, Sylvia. et GARCIA, Marie-Carmen. *Culture hip-hop, jeunes des cités et politiques publiques*, Paris : La Dispute, 2005.
- FAURE, Jean-Michel. SUAUD, Charles. *Le football professionnel à la française*, Paris : PUF, 1999.
- FECTEAU, Jean-Marie. « Généalogies de l'État-providence », in *Lien social et Politiques – RIAC*, 33, 1995, p. 5-9.
- FERREOL, Gilles. « Structure de la temporalité et réalité sociale », *Sociétés*, 2002/2 n°76, p. 5-16.
- FONTAN, Jean-Marc. KLEIN, Juan-Luis. TREMBLAY, Diane-Gabrielle. « Innovation et société : pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation », *Géographie Économie, Société*, 2004/2, vol. 6, p. 115-128.
- FORAY, Dominique. « Ce que l'économie néglige ou ignore en matière d'analyse de l'innovation », in ALTER, Norbert (dir.). *Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire*, Paris : Éditions La Découverte, 2002.
- FORSE, Michel. « Les théories du changement social », *Revue Sciences Humaines*, n°15, mars 1992, p. 27-31.
- FREYNET, Marie-France. BLANC, Maurice. PINEAU, Gaston (dir.). *Les transactions sociales aux frontières du social*, Lyon : Chronique sociale, 1988.
- FRIEDBERG, Erhard. *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Paris : Éditions du Seuil, 1993.
- FRIEDBERG, Erhard. *L'analyse sociologique des organisations*, *Revue Pour*, n°28, 1988.
- GASPARINI, William. « Sport, pouvoir local et démocratie participative en Alsace », *Espaces et Sociétés*, 2005/4, n°123, p. 53-67.
- GASPARINI, William (coord.). *L'organisation sportive*, Paris : Editions Revue EP.S, 2003.
- GASPARINI, William. STUMPP, Sébastien. « Les conditions sociales d'émergence du volley-ball professionnel. De l'espace national au club local (1970-1987) », *Revue STAPS*,

- 2003, n°63, p. 123-138.
- GASPARINI, William. *Sociologie de l'organisation sportive*, Paris : Éditions La Découverte, 2000.
  - GASPARINI, William. « L'envers de l'institution sportive locale. L'exemple du jeu des associations sportives strasbourgeoises », *Regards Sociologiques*, n° 20, Strasbourg, 2000, p. 143-152.
  - GASPARINI, William. « La construction sociale de l'organisation sportive. Champ et engagement associatif », *Revue STAPS*, n° 43, 1997, p. 51-67.
  - GIDDENS, Anthony. *La constitution de la société*, Paris : PUF, 1987 (1984).
  - GIRARD-HAINZ, Brigitte. *Rêves de Ville. Récits d'une vie associative de quartier*, Paris : Éditions L'Harmattan, 2005.
  - GODBOUT, Jacques. « Les bonnes raisons de donner », *La Revue du MAUSS semestrielle*, n°8, « L'obligation de donner », 2ème semestre, 1996.
  - GOFFMAN, Erving. *Les rites d'interaction*, Paris : Les Éditions de Minuit, 1974.
  - GOFFMAN, Erving. *La mise en scène de la vie quotidienne. 1. La représentation de soi*, Paris : Éditions de Minuit, 1973.
  - GRAFMEYER, Yves. « Le quartier des sociologues », in AUTHIER, Jean-Yves. BACQUE, Marie-Hélène. GUERIN-PACE, France (dir.). *Le quartier. Enjeux scientifiques, actions politiques et pratiques sociales*, Paris : La Découverte, 2007, p. 21-31.
  - GRANOVETTER, Mark. « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, n° 78, 1973, p. 1360-1380.
  - GRAWITZ, Madeleine. LECA, Jean (dir.). *Traité de science politique*, vol. 3, Paris : PUF, 1985.
  - GUIBERT, Christophe. LOIRAND, Gildas. SLIMANI, Hassen (dir.). *Le sport entre public et privé : frontières et porosités*, Paris : L'Harmattan, 2009.
  - GURVITCH, George. *La Vocation actuelle de la sociologie*, 2 Vol., Paris : PUF, 1969.
  - GUYON, Frédéric. *Les jeunes, le sport et la citoyenneté. Tome 2. Guide méthodologique*, Paris : Publications de l'INJEP, 2009.
  - HALBWACHS, Maurice. *La morphologie sociale*, Paris : Éditions Armand Colin, 1938.
  - HALL, Edward Twitchell. *La dimension cachée*, Paris : Éditions du Seuil, 1971 (1966).

- HAMEL, Jacques. « A propos de l'échantillon. De l'utilité de quelques mises au point », *Recherches qualitatives*, vol. 21, 2000, p. 3-20.
- HATCHUEL, Armand. « Coopération et conception collective : variété et crises des rapports de prescription », in DE TESSAC, Gilbert. FRIEDBERG, Erhard (dir.). *Coopération et conception*, Toulouse : Octares Éditions, 1996, p. 101-121.
- HATZFELD, Marc. *La culture des cités. Une énergie positive*, Pais : Éditions Autrement, 2006.
- HAVARD-DUCLOS, Bénédicte. NICOURD, Sandrine. *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité*, Paris : Payot, 2005.
- HEAS, Stéphane. ROBENE, Luc. « Introduction. Des corps sportifs minoritaires, outsiders... », in Coll., *CORPS*, Revue interdisciplinaire, n°2, dossier « Corps sportif », mars 2007, p. 9-12.
- HELY, Matthieu. *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*, Thèse de doctorat de sociologie, EHESS, 2005.
- HERREROS, Gilles. *Pour une sociologie d'intervention*, Toulouse : Éditions Erès, 2009.
- HERREROS, Gilles. « La sociologie de l'innovation : une pragmatique managériale », *Gestion 2000. Management et prospective*, 1996, n°3, p. 75-95.
- HILLAIRET, Dieter. *Sport et innovation. Stratégies, techniques et produits*, Paris : Hermès Science, 2005.
- HOFSTADFER, Douglas. *Gödel, Escher, Bach, an Eternal Golden Braid*, New York : Vintage Books, 1985.
- HUGON, Marie-Anne. SEIBEL, Claude. *Recherches impliquées. Recherche action : le cas de l'éducation*, Bruxelles : De Boeck Université, 1988.
- ILLICH, Ivan. *La convivialité*, Paris : Seuil, 1973.
- IMBERT, Maurice. « Associationnisme et politiques du cadre de vie », *Pour*, n°64, janvier-février 1979.
- ION, Jacques. FRANGUIADAKIS, Spyros. VIOT, Pascal. *Militer aujourd'hui*, Paris : Autrement, 2005.
- ION, Jacques (dir.). *L'engagement au pluriel*, Saint-Étienne : Presses Universitaires de Saint-Étienne, 2001.
- ION, Jacques. *La fin des militants ?*, Paris : Les éditions de l'Atelier, 1997.

- ION, Jacques. « Interventions sociales, engagement bénévoles et mobilisation des expériences personnelles », in ION, Jacques. PERONI, Michel (dir.). *Engagement public et exposition de la personne*, La Tour d'Aigues : Éditions de L'aube, 1997.
- IRIBARNE, Philippe d'. *La logique de l'honneur*, Paris : Seuil, 1989.
- IRLINGER, Paul. METOUDI, Michèle. LOUVEAU, Catherine. *Les pratiques sportives des Français*, Paris : INSEP, 1987.
- JACQUES-JOUVENOT, Dominique. *Choix du successeur et transmission patrimoniale*, Paris : L'Harmattan, 1997.
- JAMET, Michel. « Le sport contemporain. Entre l'égalité sociale et l'égalité des chances », *Cahiers internationaux de Sociologie*, Vol. CXIII, 2002, p 233-260.
- JOLY, Pierre-Benoit. MANGEMATIN, Vincent. « Les acteurs sont-ils solubles dans les réseaux ? », *Économies et Sociétés*, n° 2, vol. 9, 1995, p. 17-50.
- JOSEPH, Isaac. *Erving Goffman et la microsociologie*, Paris : PUF, 2003.
- JOSEPH, Isaac. GRAFMEYER, Yves. *L'École de Chicago. Naissance de l'écologie urbaine*, Les Éditions du Champ Urbain, CRU, 1979.
- KLEIN, Étienne. « Que savons-nous du temps ? », Conférence donnée le 11 mai 2006 aux journées X-ENS-UPS de physique, conférence disponible sur le site <[www.dailymotion.com](http://www.dailymotion.com)>.
- KLEIN, Juan-Luis. HARRISSON, Denis (dir.). *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 2006.
- KOEBEL, Michel. « L'intégration par le sport : une croyance durable », *EMPAN*, n° 79, 2010, p. 28-39.
- KOEBEL, Michel. « Le secteur de l'animation socioculturelle », in CAMY, Jean (dir.), LE ROUX, Nathalie (coord.). *L'emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution*, étude réalisée pour le ministère de l'Éducation Nationale, Paris : coédition AFRAPS-RUNOPES, 2002, p. 361-374.
- KOKOREFF, Michel. « Ghettos et marginalité urbaine. Lectures croisées de Didier Lapeyronnie et Loïc Wacquant », *Revue française de sociologie*, 2009/3, vol. 50, p. 553-572.
- KOKOREFF, Michel. *La force des quartiers. De la délinquance à l'engagement politique*, Paris : Éditions Payot et Rivages, 2003.

- LALLEMAND, Dominique. *Les défis de l'innovation sociale*, Issy-les-Moulineaux : ESF Éditeur, ANA-FNARS, 2001.
- LAPASSADE, George. *Groupes, organisations, institutions : recherches institutionnelles. Tome 1*, Paris : Gauthier-Villars, 1976 (3ème édition).
- LAPEYRONNIE, Didier. *Ghetto urbain. Ségrégation, violence, pauvreté en France aujourd'hui*, Paris : Éditions Robert Laffont, 2008.
- LAPEYRONNIE, Didier (Dir.). *Quartiers en vacances, Des Opérations Prévention Été à Ville Vie Vacances, 1982-2002*, Paris : Les Éditions de la DIV, 2003.
- LATOUR, Bruno. *Changer de société, refaire de la sociologie*, Paris : La Découverte poche, 2006.
- LATOUR, Bruno. *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences*, Paris : La Découverte, 2005.
- LATOUR, Bruno. *Les microbes. Guerre et paix*, Paris : Éditions Métailié, 1984.
- LATOUR, Bruno (dir.). *Ces réseaux que la raison ignore*, Paris : L'Harmattan, 1992.
- LATOUR, Bruno. *La science en action*, Paris : Éditions la Découverte, 1989.
- LAVILLE, Jean-Louis. « Les raisons d'être des associations » in LAVILLE, Jean-Louis. CAILLE, Alain. CHANIAL, Philippe. DACHEUX, Éric. EME, Bernard. LATOUCHE, Serge. *Association, démocratie et société civile*, Paris : La Découverte/MAUSS/CRIDA, 2001, p. 61-141.
- LAVILLE, Jean-Louis. SAINSAULIEU, Renaud. *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris : Desclée De Brouwer, 1997.
- LAZEGA, Emmanuel. « Arrangements contractuels et structures relationnelles », *Revue française de sociologie*, vol. 37, 3, 1996, p. 439-456.
- LEBAILLY, Dominique. « Les équipements sportifs en zones urbaines sensibles », *Rapport ONZUS 2009*, Paris : Les Éditions du CIV, p. 146-160.
- LEMIEUX, Cyril. *Mauvaise presse : un sociologie compréhensive du travail journalistique et de ses critiques*, Paris : Métailié, 2000.
- LEMIEUX, Vincent. JOUBERT, Pierre. FORTIN, René. *Réseaux et appareils. Une recherche dans l'Islet*, Département de science politique, Québec : Université de Laval, 1981.
- LEVY-LEBLOND, Jean-Marc. « Quel temps fait-on ? », in KLEIN, Étienne. SPIRO,

- Michel (dir.). *Le Temps et sa flèche*, Paris : Flammarion, 1997, p. 271-281.
- LIOTARD, Philippe. « Pierre de Coubertin et l'usage du sport comme moyen de propagande d'une idéologie », in LOUDCHER, Jean-François. VIVIER, Christian. DIETCHY, Paul. RENAUD, Nicolas (dir.), *Sport et idéologie. Tome 2*, Actes du VIIème congrès International du Comité Européen de l'Histoire du Sport du 26-29 septembre 2002, Besançon : Université de Franche-Comté, 2004, p. 381-388.
  - LIPOVETSKY, Gilles. *L'ère du vide*, Paris : Gallimard, 1983.
  - LONG, Thierry. PANTALEON, Nathalie. « Étude des relations entre conscience réglementaire et contextes de pratique sportive auprès des adolescents sportifs », *STAPS* 2007/1, n° 75, p. 43-58.
  - LORET, Alain. « L'intégration par le sport au risque de l'innovation sportive », *Empan*, 2003/3, n°51, p. 39-47.
  - LORET, Alain. *Génération glisse. Dans l'eau, l'air, la neige... la révolution du sport des « années fun »*, Paris : Éditions Autrement, 1998 (1995).
  - LOUVEAU, Catherine. WASER, Anne-Marie (coord.). *Sport et Cité. Pratiques urbaines, spectacles sportifs*, Rouen : Université de Rouen, 1999.
  - MAILLARD DE, Jacques. *Réformer l'action publique. La politique de la ville et les banlieues*, Paris : Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, n° 40, 2004.
  - MAMARI, Cédric. « Les licences et les clubs des fédérations sportives agréées en 2007 », in *STAT-INFO*, Bulletin de statistiques et d'études, Jeunesse, Sports et Vie Associative, n°09-01, juin 2009.
  - MARROU, Henri-Irénée. *De la connaissance historique*, Paris : Seuil, 1961.
  - MARTEL, Ludovic. *Les politiques d'insertion par le sport du MJS entre 1981 et 2002. Analyse comparée de deux publics, les jeunes des quartiers et les personnes handicapées*, Paris : Éditions Connaissances et Savoirs, 2010.
  - MASCLET, Olivier. *La gauche et les cités. Enquête sur un rendez-vous manqué*, Paris : La Dispute, 2003.
  - MAUSS, Marcel. *Essai sur le Don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris : PUF, 2007 (1923-1924).
  - MEMMI, Dominique. « L'engagement politique », in GRAWITZ, Madeleine. LECA, Jean (dir.). *Traité de science politique*, vol. 3, Paris : PUF, 1985, p. 310-367.

- MENDRAS, Henri. FORSE, Michel. *Le changement social*, Paris : Armand Colin, 1983.
- MERTON, Robert. *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris : Armand Colin, traduction française, 1997 (1949).
- MICHON, Bernard. FABER, Claudine (dir.). *Corps, espaces et pratiques sportives*, Strasbourg : Laboratoire « APS et sciences sociales », Université des Sciences Humaines, 1992.
- MIGNON, Patrick. TRUCHOT, Guy. *Les pratiques sportives en France. Résultats de l'enquête menée en 2000 par le Ministère des Sports et l'Institut National du Sport et de l'Education Physique*, Paris : Ministère des Sports et INSEP, 2002.
- MONTANGERO, Jacques. MAURICE-NAVILLE, Danielle. *Piaget ou l'intelligence en marche*, Liège : Mardaga, 1995.
- MORIN, Edgar. *Introduction à la pensée complexe*, Paris : Éditions du Seuil, 2005.
- MUSSO, Pierre (dir.). *Le Territoire aménagé par les réseaux*, La Tour-d'Aigues : Éditions de l'Aube, 2002.
- NACHI, Mohamed. *Introduction à la sociologie pragmatique*, Paris : Armand Colin, 2006.
- NAJA, Abdelatif. « Les effets pervers des approches fonctionnalistes en matière d'intégration par le sport », in FALCOZ, Marc. KOEBEL, Michel (dir). *Intégration par le sport. Représentations et réalités*, Paris : Éditions L'Harmattan, 2005, p. 39-55.
- OLIVIER DE SARDAN, Jean-Pierre. *Anthropologie et développement. Essai en socio-anthropologie du changement social*, Paris : Éditions Karthala, 1995.
- PANTALÉON, Nathalie. LONG, Thierry. *Étude des relations entre conscience réglementaire et contextes de pratique sportive auprès d'adolescents sportifs*, Staps 2007/1, n° 75, p. 43-58.
- PARSONS, Talcott. *Structure and Process in Modern Societies*, New York : The Free Press, 1967.
- PASSERON, Jean-Claude. *Le raisonnement sociologique. Les espaces non poppériens de l'argumentation*, Paris : Albin Michel, 2006 (1986).
- PARLEBAS, Pierre. « La mise en ordre sportive », in AUGUSTIN, Jean-Pierre. CALLEDE, Jean-Paul (dir.). *Sport, action collective et relation sociale*, Actes du colloque de Bordeaux en 1993, Bordeaux : M.S.H.A., 1995, p. 39-46.
- PARLEBAS, Pierre. « Didactique et logique interne des APS », *EPS*, n°228, 1991, p. 9-14.

- PARLEBAS, Pierre. *Éléments de sociologie du sport*, Paris : Presses universitaires de France, 1986.
- PASSERON, Jean-Claude. « Attention aux excès de vitesse », *Esprit. Le nouvel âge du sport*, 1987, p. 129-134.
- PAUGAM, Serge (dir.). *Repenser la solidarité. L'apport des sciences sociales*, Paris : Presses Universitaires de France, 2007.
- PAUGAM, Serge. *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, Paris : PUF, 2009 (1991).
- PEIRERA, Irène. « Individualité et rapport à l'engagement militant », *Revue ¿ Interrogations ?*, n° 5, *L'individualité, objet problématique des sciences humaines et sociales*, 2007. Revue en ligne <<http://www.revue-interrogations.org>>
- PENVEN, Alain. *Ville et coopération sociale*, Paris : L'Harmattan, 2010.
- PERETTI-WATEL, Patrick. « Risque et innovation : un point de vue sociologique », *INNOVATIONS* 2003/2, n°18, p. 59-72.
- PERETZ, Henri. *Les méthodes en sociologie. L'observation*, Paris : La Découverte, 2004.
- PINCON, Michel. PINCON-CHARLOT, Monique. *Les ghettos du gotha*, Paris : Seuil, 2007.
- POCIELLO, Christian. *Sports et sciences sociales. Histoire, sociologie et prospective*, Paris : Vigot, 1999.
- POCIELLO, Christian. *Les cultures sportives : pratiques, représentations et mythes sportifs*, Paris : Presses universitaires de France, 1997.
- POCIELLO, Christian. « Le futur comme nouvelle forme d'enjeu. Les tendances d'évolution des loisirs sportifs dans la société française », in CLEMENT, Jean-Paul. DEFRANCE, Jacques. POCIELLO, Christian. *Sport et pouvoir au XXe siècle*, Grenoble : PUG, 1994, p. 139-176.
- POCIELLO, Christian. « Espaces sportifs, innovations et prospective », in MICHON, Bernard. FABER, Claudine (dir.). *Corps, espaces et pratiques sportives*, Strasbourg : Laboratoire « APS et sciences sociales », Université des Sciences Humaines, 1992, p. 111-138.
- PREVITALI, Clément. *Le sport à la campagne. Les connectivités sportives associatives dans la recomposition de la société rurale en Franche-Comté*, Thèse de doctorat de

sociologie, Université de Franche-Comté, 2011.

- PRIETO, José Luis. *Pertinence et pratique : essai de sémiologie*, Paris : Les Éditions de Minuit, 1975.
- RAMANANTSOA, Thierry. TIERRY-BASLÉ, Catherine. *Organisations et fédérations sportives. Sociologie et management*, Paris : PUF, 1989.
- RAT, Michel. « Basket-ball : nouvelles règles », *Revue E.P.S.*, n° 192, 1985.
- RAYMOND, Thomas. *Sociologie du sport*, Paris : Presses Universitaires de France (5e édition), 2002.
- RAYNAUD, Jean-Daniel. *La Théorie de la régulation sociale*, Paris : La Découverte, 2003.
- REYNAUD, Jean-Daniel. « La management par les compétences. Un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, n°43, 2001, p. 7-31.
- REYNAUD, Jean-Daniel. *Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin, 1993.
- RICOEUR, Paul. *Parcours de la reconnaissance*, Paris : Seuil, 2004.
- RONCAYOLO, Marcel. *La ville et ses territoires*, Paris : Gallimard, 1900.
- ROSANVALLON, Pierre. *La nouvelle question sociale. Repenser l'État-providence*, Paris : Seuil, 1995.
- ROSANVALLON, Pierre. *La crise de l'État-Providence*, Paris : Éditions du Seuil, 1992.
- ROUSSEL, Louis. *La famille incertaine*, Paris : Éditions Odile Jacob, 1989.
- RUNDSTADLER, Laurent. *Stratégies et jeux d'acteurs de l'offre locale en tennis*, Thèse de doctorat STAPS, Grenoble : Université Joseph Fourier, 1999.
- SAINSAULIEU, Renaud. *Des sociétés en mouvement. La ressource des institutions intermédiaires*, Paris : Desclée de Brouwer, 2001.
- SAINT-MARTIN, Jean. « La naissance du sport ou le ramasse-mythes des temps modernes », in ATTALI, Michaël (dir.). *Le sport et ses valeurs*, Paris : La Dispute, 2004, p. 19-64.
- SCIARA, Louis. « La tyrannie des projets dans les institutions », *La Revue Lacannienne*, n°4, dossier « Difficultés actuelles de l'action collective », 2009/2, p. 54-61.
- SCHOTTE, Manuel. « Réussite sportive et idéologie du don. Les déterminants sociaux de la domination des coureurs marocains dans l'athlétisme français (1980-2000) », *STAPS*, 2002/1

n°57, p. 21-37.

- SCHUMPETER, Joseph. *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris : Payot, 1965 (1942).
- SCHUMPETER, Joseph. *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, NewYork/Toronto/London : McGraw-Hill Book Company, 1939.
- SCHUMPETER, Joseph. *Théorie de l'évolution économique*, Paris : Dalloz, 1912.
- SCHWARTZ, Olivier. *Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du Nord*, Paris : PUF, 2009 (1990).
- SCHWARTZ, Yves. « De la qualification à la compétence », in Coll., *Éducation Permanente n°123, Le développement des compétences*, 1995, 125-137.
- SCIEUR, Philippe. *Sociologie des organisations. Introduction à l'analyse de l'action collective organisée*, Paris : Armand Colin, 2005.
- SERFATY-GARZON, Perla. « L'appropriation », in SEGAUD, Marion. BRUN, Jacques. DRIANT, Jean-Claude (dir.). *Dictionnaire critique de la l'habitat et du logement*, Paris : Éditions Armand Colin, 2003, p. 27-30.
- SHEARD, Kenneth. DUNNING, Éric. « La séparation des deux rugby », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°79, septembre 1989.
- SINIGAGLIA-AMADIO, Sabrina. *Une approche sociologique du travail associatif dans les quartiers dits sensibles. De l'expérience à l'expertise*, Thèse de doctorat de sociologie, Metz : Université Paul Verlaine, 2007.
- SOULA, Denis. *Ils changent la vie des autres*, Paris : Savoir gagner, 2004.
- STRAUSS, Anselm. CORBIN, Juliet. *Les fondements de la recherche qualitative. Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*, Fribourg : Academic Press Fribourg, 2004.
- STRAUSS, Anselm. « Une perspective en termes de monde social », in STRAUSS, Anselm. *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionniste*. Textes réunis par Isabelle BRASZAGER, Paris : L'Harmattan, 1992, p. 269-282.
- TALLEU, Clotilde. « Être ensemble » dans les associations sportives. *Contribution à une sociologie des sociabilités*, Thèse de doctorat STAPS, Strasbourg : Université de Strasbourg, 2009.
- TERRET, Thierry. « Une approche quantitative de l'évolution des formes de sociabilité en natation sportive », in AUGUSTIN, Jean-Pierre. CALLEDE, Jean-Paul (dir.). *Sport*,

*relations sociales et action collective*, Actes du colloque des 14 et 15 octobre 1993 à Bordeaux, Talence : MSHA, 1995, p. 157-163.

- TOURAINE, Alain. *Le Retour de l'acteur*, Paris : Fayard, 1984.
- TOURAINE, Alain. *La Voix et le Regard*, Paris : Seuil, 1978.
- TOURAINE, Alain. *Sociologie de l'action*, Paris : Seuil, 1965.
- TISSOT, Sylvie. *L'État et les quartiers. Genèse d'une catégorie de l'action publique*, Paris : Éditions du Seuil, 2007.
- TISSOT, Sylvie. « *Les sociologues et la banlieue : construction savante du problème des « quartiers sensibles »* », *Genèses*, 2005/3, n°60, p. 57-75.
- TISSOT, Sylvie. POUPEAU, Franck. « *La spatialisation des problèmes sociaux* », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2005/4, n°159, p. 4-9.
- TISSOT, Sylvie. « *Identifier ou décrire les quartiers sensibles ? Le recours aux indicateurs statistiques dans la Politique de la Ville* », *Genèses*, 2004/1, n° 54, p. 90-111.
- TRIBOU, Gari. « *Politiques d'innovation sportive. Les cas du Club Méditerranée et de l'UCPA* », in DESBORDES, Michel (dir.). *Stratégie des entreprises dans le sport : acteurs et management*, Paris : Economica, 2001, p. 123-142.
- VIARD, Jean. *Éloge de la mobilité. Essai sur le capital temps libre et la valeur travail*, Paris : Éditions de l'Aube, 2006.
- VIARD, Jean. *Le Sacre du temps libre*, Paris : l'Aube, 2004.
- VIEILLARD-BARON, Henri. *Les banlieues françaises ou le ghetto impossible*, La Tour d'Aigues : Éditions de l'Aube, 1994.
- VIEILLE MARCHISET, Gilles. COMETTI, Aurélie (dir.). *De nouvelles solidarités par le sport : enjeux et perspectives*, Voiron : Presses Universitaires du Sport, 2010.
- VIEILLE MARCHISET, Gilles. « *Action publique et sport dans les banlieues françaises. Impuissance des pouvoirs publics et initiatives des habitants* », in *Les Annales de la recherche urbaine*, n° 106, 2010, p. 132-142.
- VIEILLE MARCHISET, Gilles. COIGNET Benjamin (dir.). « *Rapport national d'étape. Éléments de diagnostic. Les clubs sportifs dans les zones urbaines sensibles : des lieux d'intégration et d'éducation ?* », Délégation Interministérielle à la Ville et Agence Pour l'Education par le Sport, 2008.
- VIEILLE MARCHISET, Gilles. « *La politique de la Ville : les enjeux d'une action publique*

conjointe », *Revue Interrogations*, n°4, 2007.

- VIEILLE MARCHISET, Gilles. « La construction sociale des espaces sportifs ouverts dans la ville. Enjeux politiques et liens sociaux en question », *L'homme et la société*, Paris : L'Harmattan, 2007, p.141-160.
- VIEILLE MARCHISET, Gilles. « Basket de rue et espaces urbains : les processus de marquage symbolique dans la ville », *Bulletin de la Société Neuchâteloise de Géographie*, Dossier « Sport, intégration et territoires », 2006/2007, n° 50-51, p. 81-98.
- VIEILLE MARCHISET, Gilles. *Des femmes à la tête du sport : les freins à l'investissement des dirigeantes locales*, Besançon : Presses Universitaires de Franche-Comté, 2004
- VIEILLE MARCHISET, Gilles. *Sports de rue et pouvoirs sportifs. Conflits et changement dans l'espace local*, Besançon : Presses Universitaires de Franche-Comté, 2003.
- VIEILLE MARCHISET, Gilles. *Le sport entre intégration et exclusion. Normes et processus de transmission en question*, Mémoire de synthèse de l'activité scientifique pour l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches, Laboratoire de sociologie et d'anthropologie, Besançon : Université de Franche-Comté, 2005.
- VIEILLE MARCHISET, Gilles. *Sports de rue et pouvoirs sportifs*, Paris : Presse Universitaires Franc-comtoises, 2003.
- VIGARELLO, Georges (dir.). *L'esprit sportif aujourd'hui. Des valeurs en conflit*, Encyclopedia Universalis, 2004.
- VIGARELLO, Georges. « Le temps du sport », in CORBIN, Alain (dir.). *L'avènement des loisirs. 1850-1960*, Paris : Champs Flammarion, 1995, p. 193-221.
- VIGARELLO, George. *Une histoire culturelle du sport. Techniques d'hier... et d'aujourd'hui*, Paris : Revue EPS-Robert Laffont, 1988.
- VIGARELLO, George. *Le corps redressé*, Paris : Armand Colin, 1979.
- VIGOUR, Cécile. *La comparaison dans les sciences sociales. Pratiques et méthodes*, Paris : Éditions La Découverte, 2005.
- VIVIER, Christian. *La sociabilité canotière : la société nautique de Besançon*, Paris : L'Harmattan, 1999.
- WACQUANT, Loïc. *Parias urbains. Ghetto – banlieues – État*, Paris : La Découverte, (2005) 2006.
- WACQUANT, Loïc. *Corps et âmes. Carnets ethnographiques d'un apprenti boxeur*,

Marseille : Agone, 2000.

- WACQUANT, Loïc. « Banlieues françaises et ghetto américain : de l'amalgame à la comparaison », *French politics and society*, vol. 10 (4), 1992, p. 81-103.
- WARIN, Philippe. « L'impasse démocratique de la politique de la ville en France », *Swiss Political Science Review* 3 (3), 1997, p. 1-129.
- WEBER, Max. *Le savant et le politique*, Paris : UGE, 1992 (1917-1919).
- WORMS, Jean-Pierre. « L'individu, défi et chance pour les associations », *Projet*, n°264, 2000-2001, p. 35-43.
- ZOUARI, Armand. « Le nouvel équipement sportif des villes : services de proximité et espaces de liberté », *Les annales de la recherche urbaine*, n°70, 1996, p. 115-121.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

AG	Assemblée Générale
APELS	Agence Pour l'Education Par Le Sport
APL	Aide Pour le Logement
ASSEDIC	ASSociation pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce
BE	Brevet d'État
BEATEP	Brevet d'État d'Animateur Technicien en Éducation Populaire
BPJEPS	Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport
CA	Conseil d'Administration
CADIS	Centre d'Analyse et D'Intervention Sociologique
CAE	Contrats d'Accompagnement dans l'Emploi
CD	Comité Départemental
CIFRE	Convention Industrielle de Formation par le REcherche.
CIV	Comité Interministériel des Villes
CNDS	Centre National pour le Développement du Sport
CNDSQ	Commission Nationale du Développement Social des Quartiers
CNOSF	Comité National Olympique Sportif Français
CSI	Centre de Sociologie de l'Innovation
CUCS	Contrat Urbain de Cohésion Sociale
DEUST	Diplôme d'Etudes Universitaires Scientifiques et Techniques
DIV	Délégation Interministérielle à la Ville
DRDJS	Direction Régionale et Départementale des Jeunesse et des Sports
EPS	Éducation Physique et Sportive
FFA	Fédération Française d'Athlétisme
HLM	Habitation à Loyer Modéré
IME	Institut Médico-Éducatif
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
INSEP	Institut National du Sport et de l'Education Physique
JO	Jeux Olympiques
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Finances
MAUSS	Mouvement Anti-Utilitariste dans les Sciences Sociales
MJC	Maison des Jeunes et de la Culture
MJS	Ministère de la Jeunesse et de Sports
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et des Communications

OMS	Office Municipale des Sports
ONZUS	Observatoire National des Zones Urbaines Sensibles
SNCF	Société Nationale des Chemins de Fer
UCPA	Union des Centres de Plein Air
UFR STAPS	Unité de Formation et de Recherche en Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives
UNSS	Union Nationale du Sport Scolaire
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience
VVV	Ville Vie Vacances
ZEP	Zones d'Education Prioritaire
ZUS	Zone Urbaine Sensible
ZUP	Zone à Urbaniser en Priorité

# TABLE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

## *Tableaux*

- Tableau n°1 : « Comparaison du taux des pratiques sportives féminines en ZEP par rapport à la moyenne nationale »
- Tableau n°2 : « Définition de l'innovation socio-éducative pour la recherche-action »
- Tableau n°3 : « Critères de sélection des clubs sportifs pour l'enquête exploratoire »
- Tableau n°4 : « Les critères objectifs de sélection des cinq clubs étudiés »
- Tableau n°5 : « Les critères subjectifs de sélection des cinq clubs étudiés »
- Tableau n°6 : « Synthèse des principaux constats faits pas les dirigeants sur les changements sociaux qui concernent les clubs sportifs »
- Tableau n°7 : « Lire l'avenir dans les statuts de l'association »
- Tableau n°8 : « Essai de périodisation annuelle des temps associatifs »
- Tableau n°9 : « Face à la méthodologie de projet. Mails reçus au cours de l'enquête de terrain »
- Tableau n°10 : « L'esprit du club « Basket.-Marseille » : fidélité et style de jeu »
- Tableau n°11 : « Un incident révélateur des difficultés de transmission de l'esprit « Boxe-Besan. »
- Tableau n°12 : « Le recrutement des jeunes d'Urban Athlé. ou le gommage des caractéristiques sociales »
- Tableau n°13 : « La confiance, la compétence et le don comme reconnaissance de la position d' « acteur-passerelle » »
- Tableau n°14 : « L'attaché case et les baskets : des signes d'ascension sociale »
- Tableau n°15 : « La belote pour les hommes. Le loto pour les femmes »
- Tableau n°16 : « Du quartier ... au réseau d'entrepreneurs »
- Tableau n°17 : « De l'élan démocratique à la gestion du club : la mise à mal de l'innovation sociale »
- Tableau n°18 : « Quand l'Assemblée Générale permet d'écarter officiellement l'« innovateur » »
- Tableau n°19 : « Le club house : un espace d'expression de créativité »
- Tableau n°20 : « Les effets de la concurrence territoriale sur l'utilisation de l'équipement. Le cas du club « Athlé.-Boulogne »
- Tableau n°21 : « En marge du jumelage, un réseau inter-personnel international »
- Tableau n°22 : « L'ajustement de l'action du club « Athlé.-Montbé. » à travers la participation à un réseau institutionnel »

## *Figures*

- Figure n°1 : « Répartition par discipline des clubs de la recherche-action »

- Figure n°2 : « Les cinq clubs étudiés et la typologie des clubs sportifs dans les quartiers populaires »
- Figure n°3 : « Processus de sélection interne des porte-paroles des actions socio-sportives »
- Figure n°4 : « La répartition territoriale des usagers du club « Foot.-Calais » : un club-*établi* »
- Figure n°5 : « La répartition territoriale des usagers du club « Athlé.-Montbé. » : un club-*outsider* »
- Figure n°6 : « La territorialisation des clubs dans les quartiers populaires et la dynamique d'innovation sociale »

# ANNEXE 1 : OUTILS DE RECUEIL DES DONNÉES DE L'ENQUÊTE EXPLORATOIRE

...

## *Grille entretien*

### ***Dirigeant de club (président ou membre du bureau)***

#### **Thème général d'introduction**

- Comment êtes-vous venu dans le club ? Comment êtes-vous devenu dirigeant ? (famille, ancien sportif du club,...)
- Position de la personne dans le club (fonction, ancienneté,...)
- Le projet associatif : les grandes lignes
- La situation globale du club : sportive, économique, ...

#### **Thème 1 : relation entre dirigeants**

##### *Bénévoles et administrateurs*

- Combien y a-t-il de bénévoles et d'administrateurs (hommes/femmes)? Est-ce des personnes du quartier ? Quel type de relations et de communication avez-vous avec eux ? Y a-t-il des problèmes ? Vous rencontrez-vous dans un autre cadre que celui du club ?

##### *Salariés*

- Y a-t-il des salariés dans le club (hommes/femmes) ? Est-ce des personnes du quartier ? Que font-ils ? Comment communiquez-vous avec eux ? Êtes-vous satisfait de leur travail ? Quel type de contrôle ? Y a-t-il des problèmes avec eux ?

#### **Thème 2 : fonctionnement et vie institutionnelle du club**

- Assemblée générale, forum de discussion, réunions,... Comment ça se passe ? Qui est présent ? Comment se prennent les décisions ? Qu'en pensez-vous ?
- Le club est d'après vous d'abord un lieu de rencontre, d'entraînement,... ? Avez-vous un club house ?

#### **Thème 3 : encadrement, face à face pédagogique.**

- Encadrez-vous des groupes ? Que cherchez-vous à transmettre ? Comment faites-vous ?
- Comment communiquez-vous avec eux (langage, affiche, site Internet,...) ?
- Avez-vous parfois des problèmes ? Que faites-vous lorsque certains ne viennent pas aux entraînements ?

#### **Thème 4 : compétition**

- Comment s'organise la compétition dans le club ? A l'extérieur ? Comment fonctionne la compétition « à domicile » et en déplacement ? Qui participe à l'organisation (salariés, familles,...) ?

#### **Thème 5 : relation avec les adhérents et les familles**

- Que connaissez-vous des pratiquants de votre club ? Données quantitatives (nombre,...) et

qualitatives (niveau scolaire,...)

- Quels sont vos relations avec les familles dans et à l'extérieur du club ? Y a-t-il des problèmes ? Avez-vous déjà aidé un adhérent ou sa famille (conseil, orientation scolaire, ...) ?

### **Thème 6 : le club et le quartier**

#### Définir le quartier.

- Comment qualifiez-vous votre quartier ? Y êtes-vous attaché ? Quels sont les problèmes du quartier ? Les points forts et faibles ? Qu'en pensez-vous ?

#### Le club de quartier ?

- Le club joue-t-il, d'après vous, un rôle dans le quartier ? Comment cela se traduit-il (manifestations, ...) ? Le club est-il fait pour les gens du quartier ?
- Cherchez-vous à avoir des adhérents du quartier ? De quelle manière ? Quel Résultat ?
- Les infrastructures sont-elles adaptées et en bon état ? Y a-t-il des problèmes ?

### **Thème 7 : Le club et le partenariat**

#### Collectivités

- Quels sont vos liens avec les collectivités (personnes, services, dispositifs, ...) ? Y a-t-il eu des évolutions au fil du temps ? Dimension économique.

#### Services de l'État

- Quels sont vos liens avec les services de l'Etat (personnes, services, dispositifs,...) ? Y a-t-il eu des évolutions au fil des années ? Dimension économique

#### Fédération et ligue

- Quels sont vos liens avec la ligue et la fédération (tel, mail, courrier,...) ? Y a-t-il un contrôle de vos activités ? Un soutien ? Qu'en pensez-vous ?

#### Autres partenaires

- Avez-vous d'autres partenaires (club, sponsors...) ? Comment cela se passe-t-il et qu'en pensez-vous ?

### **Thème 8 : présentation générale**

- Âge
- Nationalité
- Situation de famille
- Vos diplômes liés à l'encadrement sportif
- La profession de vos parents
- Habitez-vous dans le quartier
- Votre niveau d'étude
- Votre emploi

# *Grille entretien*

## ***Entraîneurs et accompagnateurs***

### **Thème général d'introduction**

- Comment êtes-vous venu dans le club et comment êtes-vous devenu dirigeant ? (famille, ancien sportif du club,...)
- Position de la personne dans le club (fonction, ancienneté,...)

### **Thème 1 : relation entre dirigeants**

- Travaillez-vous avec d'autres dirigeants ou entraîneurs ? A quel moment ? Quelle type de communication ? Qu'échangez-vous ?
- A quels moments rencontrez-vous les membres du conseil d'administration ? Comment cela se passe-t-il ?

### **Thème 2 : fonctionnement et vie institutionnelle du club**

- Pour vous être un adhérent ou un licencié du club, ça veut dire quoi ?
- Assemblée générale, forum de discussion Internet, réunions,... Y êtes-vous présent ? Comment ça se passe ? Comment se prennent les décisions ? Qu'en pensez-vous ?
- Le club est d'après vous d'abord un lieu de rencontre, d'entraînement,... ? Avez-vous un club house ?

### **Thème 3 : entraînements**

- Lorsque vous encadrez des groupes, qu'est-ce que vous chercher à transmettre aux jeunes et aux moins jeunes ? Comment faites-vous ? (réactions, style de direction, pédagogie, aménagement, etc.)
- Y a-t-il des situations problématiques ? Comment gérer vous ces situations ?

### **Thème 4 : compétitions**

- Participez-vous à l'organisation de la compétition dans le club ? (accueil des adversaires, aménagement des terrains,...)
- Qu'est-ce que vous aimez et que vous n'aimez pas dans votre rôle de dirigeant au moment de la compétition ?
- Qu'est-ce qui change entre une rencontre à domicile et en déplacement dans le comportement des joueurs ?

### **Thème 5 : relation avec les adhérents et les familles**

- Que connaissez-vous des pratiquants de votre club et de votre équipe ? Données quantitatives (nb,...) et qualitatives (niveau scolaire,...)
- Quels sont vos relations avec les familles dans et à l'extérieur du club ? Y a-t-il déjà eu des problèmes ? Avez-vous déjà aidé un adhérent ou sa famille (conseil, orientation scolaire, ...) ?

### **Thème 6 : le club et le quartier**

- Comment qualifiez-vous votre quartier ? Y êtes-vous attaché ? Quels sont les problèmes du quartier ?

- Le club joue-t-il, d'après vous, un rôle dans le quartier ? Comment cela se traduit-il (manifestations, ...) ? Le club est-il fait pour les gens du quartier ?

### **Thème 7 : Le club et le partenariat**

- Êtes-vous en lien avec des partenaires ? (associations, collectivités,...) Comment travaillez-vous avec eux ? Sur quel projet ?

### **Thème 8 : présentation générale**

- Age
- Nationalité
- Situation de famille
- Vos diplômes liés à l'encadrement sportif
- La profession de vos parents
- Habitez-vous dans le quartier
- Votre niveau d'étude
- Votre emploi

# Grille entretien

## Parents

### **Thème général d'introduction.**

- Depuis quand votre enfant-il dans le club ?
- Comment a-t-il intégré le club et pourquoi ce sport et ce club ?

### **Thème 1 : compétition ou entraînement**

- Est-ce que vous venez voir l'entraînement ou les compétitions de votre enfant ? Vous venez en famille ? Avec des amis ?
- Est-ce que vous encouragez ou lui donnez des conseils ? Au sein du club et à la maison ?

### **Thème 2 : relation avec les entraîneurs**

- Parlez-vous avec son ou ses entraîneurs? Vous parlez des compétitions, de son comportement, de ses progrès ? A quel moment ? (fin de l'entraînement, en dehors des heures du club,...)

### **Thème 3 : relation avec les autres familles ou amis de l'enfant.**

- Est-ce que vous connaissez d'autres parents du club ? Vous les avez rencontré dans le club ?
- Est-ce vous les voyez plus souvent dans ou en dehors du club ? Est-ce des personnes du quartier ?

### **Thème 4 : vie institutionnelle et démocratique**

- Participez-vous a des réunions ? (AG, ...) Participez-vous à des manifestations organisées par le club ? (tournoi, fête, loto, repas,...) Quel rôle avez-vous a ces différents moments (coup de main,...) ?

### **Thème 5 : le club et le quartier.**

- Vous sentez-vous bien dans ce quartier ? Qu'est-ce que vous aimez et que vous n'aimez pas dans le quartier
- Pour vous le club est fait pour les habitants du quartier ?
- Faites-vous partis d'autres associations au sein du quartier ?

### **Thème 6 :de présentation générale**

- Age
- Profession,
- Situation familiale,
- Passé sportif ou associatif

## *Grille d'entretien individuel*

### ***Adhérents (majeurs)***

#### **Thème général d'introduction**

- Fréquence des entraînements ? Quelle équipe ? Quel poste ? Quel championnat ?
- Histoire dans le club : raisons de sa venue, année de la 1<sup>ère</sup> licence, évolutions, arrêts,...

#### **Thème 1 : relation avec les autres adhérents**

- Combien d'autres adhérents connaissez-vous ? Est-ce des amis ? De la même équipe ou du même entraînement ? Où les avez-vous rencontré ? Les voyez-vous en dehors du club ? Pour quelles occasions ? (famille, école,...) Comment communiquez-vous avec eux ? (mail, site, blog, téléphone, affichage,...)
- Y a-t-il des conflits entre les joueurs ? Qu'est-ce qui se passe ? Comment le problème se règle ?

#### **Thème 2: relations avec les dirigeants.**

##### *Entraîneurs*

- Comment se passent vos relations avec les entraîneurs ? Vous les voyez parfois en dehors du club ? Avez-vous confiance en votre entraîneur ? Y a-t-il des problèmes ? Proximité/distance, points positifs/négatifs.

##### *Bénévoles, administrateurs et salariés*

- Quels types de relation et de communication avez-vous avec eux ? Vous leurs parlez ?

#### **Thème 3 : entraînements et compétitions**

- Aimez-vous venir aux entraînements ? Pourquoi ? Quel comportement avez-vous ? Avez-vous l'impression de progresser ? Comment se passe la vie dans les vestiaires quand l'entraîneur est là et quand il n'est pas là ?
- Participez-vous à des compétitions (championnat, tournois,...) ? Qu'est-ce que vous aimez et qu'est-ce que vous n'aimez pas dans ces moments ?

#### **Thème 4: fonctionnement , vie institutionnelle et démocratique du club**

- Participez-vous à des Assemblées Générales, à des réunions ou à d'autres manifestations du club (repas, tournoi,...)? Que faites-vous (prise de parole,organisation,...) ? Qu'en pensez-vous ?

#### **Thème 5: relations avec l'extérieur du club**

- Fréquentez-vous d'autres associations et d'autres lieux du quartier (extérieur, intérieur, ...) ? Avez-vous des amis en dehors du club ? Viennent-ils parfois dans le club ? (spectateurs,...) Comment ça se passe (acceptation/rejet) ?
- Comment venez-vous aux entraînements ? Êtes-vous accompagné ? (famille, amis,...) Votre famille vient-elle vous voir pendant les entraînements et les compétitions ? Est-ce important pour vous ?

## **Thème 6: le club et le quartier**

### *Définir le quartier.*

- Qu'est-ce que vous aimez et que vous n'aimez pas dans le quartier ? Y êtes-vous attaché ?  
Quels sont les problèmes du quartier?

### *Le club de quartier ?*

- Pourquoi êtes-vous dans ce club ? Iriez-vous dans un autre quartier pour faire le même sport ?

## **Thème 7: présentation générale**

- Habitez-vous dans le quartier ? A quel endroit ?
- Age
- Nationalité
- Profession des vos parents
- Niveau d'étude ?
- Emploi ?

## *Grille d'entretien collectif*

### *Adhérents (mineurs)*

#### **Thème général d'introduction**

- Pourquoi faites-vous du sport dans ce club ?
- Est-ce que vous préférez les matchs ou les entraînements ?

#### **Thème 1: relation dans l'équipe ou groupe d'entraînement**

- Est-ce que vous faites toujours ce que dit l'entraîneur ?

#### **Thème 2: les relations au sein du club**

- Est-ce que vous connaissez tous les joueurs du club ? Les autres entraîneurs et le président ?  
Quand les voyez-vous ?

#### **Thème 3: les relations en périphérie du club**

- Est-ce que des parents ou des amis du quartier viennent vous voir pendant les matchs et les entraînements ? Ils vous encouragent ?

#### **Thème 4: le club et le quartier.**

- Quels sont les endroits que vous fréquentez dans le quartier ? (Maison de Quartier, supermarchés, école, ...)

#### **Autres questions**

- Lorsque vous êtes en déplacement, est-ce qu'il y a déjà eu des problèmes avec les adversaires ?

## *Grille d'entretien*

### ***Président de ligue ou comité départemental***

#### **Thème général d'introduction**

- Quels sont vos fonctions et votre statut au sein de la ligue ? Quel est votre parcours au sein de la ligue ?

#### **Thème 1 : La structure**

- Combien de salariés ? Quels sont les différents postes ? (*Organigramme*)
- Postes liés à la Politique de la Ville, à l'éducation et à l'insertion par le sport ?

#### **Thème 2 : La politique sportive de la structure**

- Pouvez-vous nous présenter la politique sportive du comité ou de la ligue et de la fédération ?
  - Objectifs
  - Budgets
  - Actions
  - Évaluation
  - Difficultés/solutions
- Quelle place pour l'éducation et l'insertion par le sport ?
- Quelles actions pour les clubs dans les quartiers ?

#### **Thème 3 : Les liens avec le club**

- Nous travaillons avec le clubs de... Que connaissez-vous de ce club ? Quels sont vos liens ?
- Connaissez-vous les clubs de la Zone Urbaine Sensible de... ? Quels sont vos liens ?  
(liens = transmission des directives, projets commun, accompagnement,...)

#### **Thème 4: Présentation générale**

- Age :
- Pratique sportive :
- Cursus scolaire et universitaire :
- Trajectoire professionnelle :
- Profession des parents :
- Lieu d'habitation :
- Situation de famille :

## Grille d'entretien

### ***Référent État (Politique Ville et/ou Jeunesse et Sport)***

#### **Thème 1 : La Zone Urbaine Sensible**

- Pouvez-vous nous donner les points forts et les points faibles de la vie associative sur la ZUS de... ?
- Quelles ont été les évolutions au sein du quartier depuis la mise en place de la politique de la ville ? Quels sont les projets (*rénovation urbaine, emploi, éducatif...*) ?
- Quelles réactions avez-vous eu lors des dernières émeutes ? Comment ont-elles été gérées ?

#### **Thème 2 : Les dispositifs**

- Quels sont les dispositifs mis en place sur la ZUS de ... qui intègrent une dimension sportive (*CUCS, PRE, accompagnement éducatif...*) ?
  - x Objectifs
  - x Budgets
  - x Actions
  - x Évaluation
  - x Difficultés/solutions

#### **Thème 3: Le partenariat**

- Quel partenariat avez-vous avec :
  - Les collectivités (*CR, CG, municipalité,...*) ?
  - Les établissements scolaires ?
  - Le mouvement sportif (*ligue, comités, clubs, CROS/CDOS...*) ?
- Travaillez-vous avec d'autres partenaires sur la dimension du sport dans les quartiers ?
- Qui conçoit et gère les activités extrascolaires ? Comment ? Qu'en pensez-vous ?
- Nous travaillons avec les clubs de...et de..... Que connaissez-vous de ces clubs ? Quels sont vos liens (*transmission des directives, projets communs, accompagnement...*)? Avec les autres clubs du quartier?

#### **Thème 4 : Le rôle du sport**

- Quel rôle le sport a-t-il au sein des quartiers (*éducatif, citoyenneté, lutte contre délinquance et les inégalités,...*) ?
- Le sport a-t-il un rôle préventif ou curatif ?
- Quels rôles peuvent jouer les clubs au sein des quartiers ?
- Quel(s) public(s) cherchez-vous à toucher (*mixité, age...*) ?

#### **Thème 5 : présentation générale**

- Votre age
- Vos pratiques sportives
- Votre cursus scolaire et universitaire
- Votre trajectoire professionnelle

## Grille d'entretien

### *Élu ou directeur service sport et/ou jeunesse collectivité locale*

#### **Thème général d'introduction**

- Quelles sont vos missions au sein de la collectivité ? Votre quotidien ?

#### **Thème 1 : La structure**

- Quels sont les différents services qui s'occupent de près ou de loin à la question sportive au sein de la collectivité ? Avantages ou difficultés dans la coordination des services ?

#### **Thème 2 : La politique sportive**

- Quels sont les objectifs de la politique sportive de la collectivité ?
  - × Budgets et actions (*équipements, haut niveau, subventions, manifestations, recherche...*)
  - × Évaluation (*dispositif particulier, audit...*)
  - × Évolutions et tendances actuelles / clubs
- Que représente le club dans cette politique ?

#### **Thème 3 : Le partenariat**

- Quel partenariat avez-vous avec :
  - Les autres collectivités territoriales (*CR, CG, municipalités...*) ?
  - Les établissements scolaires ?
  - Le mouvement sportif (*ligue, comités, clubs, CROS/CDOS...*) ?
  - Les services de l'État ?
- Travaillez-vous avec d'autres partenaires sur la dimension du sport dans les quartiers ?
- Nous travaillons avec les clubs de...et de..... Que connaissez-vous de ces clubs ? Quels sont vos liens (*transmission des directives, projets communs, accompagnement...*)? Avec les autres clubs du quartier?

#### **Thème 4 : Le sport et les quartiers**

- Avez-vous des objectifs et des actions particulières avec les clubs implantés dans les quartiers (*budget, actions, évaluation, difficultés/solutions*) ?
- Selon vous, quels rôles doivent jouer les clubs implantés dans les quartiers ? Y a-t-il des clubs qui portent des actions à valoriser ? Pourquoi ?
- Quels liens entre les structures de proximité et les clubs ?
- Quel(s) public(s) visé(s) ?

#### **Thème 5 : présentation générale**

- Votre age
- Vos pratiques sportives
- Votre cursus scolaire et universitaire
- Votre trajectoire professionnelle

## Grille d'observation

### Le club et ses espaces

<b>Lieux</b>	<b>Points de repères possibles</b>	<b>Relevés</b>
<i>Extérieur</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrées</li><li>• Parking</li><li>• Allées</li><li>• ...</li></ul>	
<i>Accueil</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Affichage</li><li>• Coupes</li><li>• ...</li></ul>	
<i>Bureaux</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rangements</li><li>• Affichage</li><li>• Mobilier</li><li>• ...</li></ul>	
<i>Couloirs</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Affichage</li><li>• ...</li></ul>	
<i>Vestiaires</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Installations</li><li>• Hygiène</li><li>• ...</li></ul>	
<i>Lieux de pratique</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Taille</li><li>• Installations</li><li>• Affichage</li><li>• Activités</li><li>• ...</li></ul>	

## Grille d'observation

### Le club dans son quartier

Thème	Points de repères possibles	Relevés
<i>Accessibilité et position du club</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Parking</li><li>• Routes</li><li>• Chemins piétons</li><li>• ....</li></ul>	
<i>Sites de loisirs et de stationnement des personnes à proximité</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bancs</li><li>• Aires de jeux</li><li>• Espaces verts</li><li>• Skate Parc</li><li>• ...</li></ul>	
<i>Infrastructures à proximité</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Logements</li><li>• Commerces</li><li>• Services de police</li><li>• ...</li></ul>	

## Grille d'observation

### Séance d'entraînement (1/2)

	<b>Thème</b>	<b>Points de repères possibles</b>	Relevés
<b>Entraîneurs et Accompagnateurs</b>	<i>Attitude générale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régulateur</li> <li>• Stimulant</li> <li>• ...</li> </ul>	
	<i>Pédagogie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type de consignes (démonstrations,...)</li> <li>• Fréquence des interventions</li> <li>• Aménagement, matériel utilisé</li> <li>• ...</li> </ul>	
	<i>Occupation de l'espace</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déplacements</li> <li>• Territoire privilégié</li> <li>• ...</li> </ul>	
	<i>Avant et après entraînement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrivée au club (attitude,...)</li> <li>• Prise de contact avec les joueurs, les familles, les dirigeants</li> <li>• Aménagement terrain</li> <li>• Rangement</li> <li>• Départ du groupe et du club</li> <li>• ...</li> </ul>	

	<b>Thème</b>	<b>Points de repères possibles</b>	Relevés
<b>Joueurs</b>	<i>Attitudes générales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calmes, combatifs,...</li> </ul>	
	<i>Activité</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à l'organisation</li> <li>• Expression orale</li> <li>• Réactions par rapport à l'entraîneur</li> <li>• Leaders</li> <li>• ...</li> </ul>	
	<i>Occupation de l'espace</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déplacements</li> <li>• Territoires privilégiés</li> <li>• ...</li> </ul>	
	<i>Avant et après entraînement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✕ Arrivée au club (attitude,...)</li> <li>✕ Prise de contact avec les joueurs, les familles, dirigeants</li> <li>✕ Aménagement terrain</li> <li>✕ Rangement</li> <li>✕ Départ du groupe et du club</li> </ul>	

## Grille d'observation

### Séance d'entraînement (2/2)

Thème	Points de repères possibles	Relevés
<i>Familles</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Position dans l'espace</li><li>• Modes expression et moment dans la séance</li><li>• Attitudes</li><li>• ...</li></ul>	
<i>Spectateurs</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre</li><li>• Garçons/Filles</li><li>• Qualité</li><li>• Attitudes</li><li>• Territoire et distance/air de jeu</li><li>• ...</li></ul>	
.....	• .....	

## *Grille d'observation*

### *Rencontre sportive (1/2)*

	<b>Thème</b>	<b>Points de repères possibles</b>	<b>Relevés</b>
<b>Entraîneur Accompagnateur</b>	<i>Attitude par rapport aux joueurs du club</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régulateur</li> <li>• Stimulant</li> <li>• Gestion des remplaçants</li> <li>• ...</li> </ul>	
	<i>Attitudes par rapport aux adversaires</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critiques</li> <li>• Admiration</li> <li>• Formes de pression</li> <li>• ...</li> </ul>	
	<i>Prise en compte de l'arbitrage</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critiques</li> <li>• Respect</li> <li>• Formes de pression</li> <li>• ...</li> </ul>	
	<i>Prise en compte des spectateurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ignorant</li> <li>• Stimulant</li> </ul>	
	<i>Occupation de l'espace</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déplacements</li> <li>• Territoire privilégié</li> </ul>	
	<i>Avant et après la rencontre</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrivée au club</li> <li>• Prise de contact avec les joueurs, les familles, les dirigeants</li> <li>• Aménagement terrain</li> <li>• Rangement</li> <li>• Temps de convivialité avec les joueurs et les adversaires</li> <li>• Départ du groupe et du club</li> </ul>	

## Grille d'observation

### Rencontre sportive (2/2)

	Thème	Repères	Relevés
<b>Joueurs</b>	<i>Attitudes avant la rencontre</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrée au club</li> <li>• Vestiaires, préparation, contact avec les adversaires</li> <li>• Contacts avec l'entraîneur</li> <li>• Echauffement</li> <li>• Aménagement, organisation</li> </ul>	
	<i>Attitudes pendant la rencontre</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calmes, combatifs,...</li> <li>• Contacts avec l'entraîneur</li> <li>• Contacts avec le public</li> <li>• Contacts avec les adversaires</li> <li>• Contacts avec les coéquipiers</li> </ul>	
	<i>Attitudes après la rencontre</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>x Rangement</li> <li>x Vestiaires</li> <li>x Débriefing</li> <li>x Contacts avec adversaires</li> <li>x Contacts avec entraîneur</li> <li>x Contact avec spectateurs</li> </ul>	

Thème	Points de repères possibles	Relevés
<i>Familles</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position dans l'espace</li> <li>• Modes expression</li> <li>• Attitudes</li> </ul>	
<i>Spectateurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre</li> <li>• Garçons/Filles</li> <li>• Qualité</li> <li>• Attitudes</li> <li>• Territoire et distance/air de jeu</li> </ul>	
.....	<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> </ul>	

## ANNEXE 2 : OUTILS DE RECUEIL DES DONNÉES DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN

### Grille d'observation d'une réunion

Éléments de contexte: lieu, date, heure, personnes présentes (nombre et qualité), type de regroupement (AG, réunion, Comité de Pilotage, etc.), initiateurs de la rencontre, etc.

Disposition des acteurs pendant la rencontre et aménagement de l'espace (cercle, convivialité, etc.)

Supports utilisés pour aborder l'avenir du club, les actions, les projets (vidéo, papiers, témoignages, etc.)

Prises de parole (qui, combien, intentions...)

Éléments de diagnostic qui apparaissent volontairement ou non pendant la réunion (justification du projet, etc.)

Zones de débat, de confrontation, de désaccord.

Zones de consensus ou d'accord.

Niveau de formalisation de l'innovation: sous forme d'idées, de besoins, de projets écrits, etc.

Perception et place des partenaires: apport, menace, marginalité, intégration, etc.

Position de l'accompagnateur: caution du projet, expert, partenaire, intrus, etc.

Quelques questions :

- Y a-t-il d'autres partenaires qui pourraient intégrer le projet? (école, MJC, etc.)
- Qu'en pensent les parents? Les entraîneurs? Le CA? Les partenaires? Etc.

# Guide d'entretien individuel

*Contexte dans lequel se déroule l'entretien : date, heures, lieu, personnes présentes.*

## **Perception du changement (rupture, continuité, progression, régression, etc.)**

- Le club a-t-il évolué depuis l'an dernier ? Depuis 2 ans ? Depuis que vous êtes membres ?
- En quoi ?
- Est-ce qu'il y a des éléments qui ont freiné ou facilité le changement ? Qu'en pensez-vous ?
- Qui sont les principaux acteurs du projet ? Quels rôles ont eu les bénévoles ? Les salariés ?
- Comment le partenariat s'est-il mis en place ? A-t-il évolué ?

## **Perception de l'avenir, des besoins du club et du quartier**

- Pour l'avenir, qu'est-ce qui doit changer d'après vous dans le club ? Qu'est-ce que le club peut faire pour le quartier ? Est-ce possible ?
- Que faut-il améliorer ? Pourquoi ?
- Faut-il stopper des actions, des projets ? Lesquels ? Pourquoi ?
- Qui peut intégrer le projet ?

## **Naissance et diffusion du projet d'innovation**

- Y a-t-il eu des moments décisifs dans le club ? Des moments où vous avez senti que le projet pouvait se faire ? Ne pouvait pas se faire ? Lesquels ? (description)
- Comment avez-vous communiqué le projet aux autres membres du club ? Aux partenaires ?
- Comment ces idées ont-elles été accueillies ?
- Que comptez-vous mettre en place pour informer les membres actifs ? Les familles ? Le quartier ? Les partenaires ? Etc.

**OU**

- Avez-vous entendu parler du projet de.... (*parler du projet d'innovation choisi par le club*) ?
- Qu'en pensez-vous ? Êtes-vous d'accord pour que le club engage ce projet ?
- Qu'elle est votre participation dans cette action ?

## **Caractéristiques de la personne interrogée (si non-interrogée l'an dernier)**

- Âge
- Situation professionnelle
- Situation familiale
- Passé sportif
- Parcours au sein du club. Les différents engagements : joueur ? dirigeant ?