

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* ³⁸⁴ ». 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* ³⁸⁵ ». 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* ³⁸⁶ ».

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 Mer³⁸⁷ (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

³⁸⁷ 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*³⁸⁸ » 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*³⁸⁹ ». 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*³⁹⁰ ». 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*³⁹¹ ».

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*³⁹² ».

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 interclubs³⁹³ :

« 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 ³⁹⁴ ».* 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 ³⁹⁵ ».* 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*³⁹⁶ ». 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*³⁹⁷ ». 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*³⁹⁸ ». 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*³⁹⁹ ». 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*⁴⁰⁰ ». 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 cher⁴⁰¹ »*. 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 Hollande⁴⁰². 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 Sochaux⁴⁰³* ». 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 club⁴⁰⁴.

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'instant⁴⁰⁵ ». 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 club⁴⁰⁶ ».* 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*⁴⁰⁷ ». 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*⁴⁰⁸ ».

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 »*⁴⁰⁹ ». 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 ZUS⁴¹⁰ 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^{ème}. 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 famille⁴¹¹ ». 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...*⁴¹² ». 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*⁴¹³ » 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*⁴¹⁴ ».

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 Planoise⁴¹⁵ 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*⁴¹⁶ ».

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 locaux⁴¹⁷. 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. Connus 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*⁴¹⁸ ». 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*⁴¹⁹ ».

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 »*⁴²⁰ ». 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*⁴²¹ ».

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*⁴²² ». 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*⁴²³ ».

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 cramé⁴²⁴ »*. 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 là⁴²⁵ »*.

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 Calais⁴²⁶ (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) !*⁴²⁷ ». 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

sociaux⁴²⁸. 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 aussi⁴²⁹ ».

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)⁴³⁰ ».* 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 extérieurs 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 sociale⁴³¹ (« 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

⁴³¹ 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.