

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*¹⁹⁷ 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 employés, 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 passéistes*¹⁹⁸ ». 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 synonyme¹⁹⁹ 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 »²⁰⁰, 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 ensemble²⁰¹ 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*²⁰² ». 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^e 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 social²⁰³. 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.*²⁰⁴ » 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 scientifique²⁰⁵. Selon l'auteur, les fondateurs de la sociologie²⁰⁶ 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 BOUDON²⁰⁷ 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 idéologique²⁰⁸ ». 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 mathématique²⁰⁹ ». 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 société²¹⁰ », évoque la fonction pacificatrice des jeux physiques. Il s'interroge sur la lente transformation des jeux physiques du Moyen Âge 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*²¹¹ », le sport participe au changement des modes de contrôle social par sa collaboration avec l'État²¹². 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*²¹³ ». 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 population²¹⁴.

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'aventure²¹⁵. 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 consommatrices²¹⁶. 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 motrices²¹⁷. 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* »²¹⁸. 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 scientifique²¹⁹ 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*²²⁰ ». 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 propose²²¹ 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*²²² ». Le passage n'est autre que le processus qui porte le changement que nous préférons nommer *dynamique*²²³.

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 renvoi 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*²²⁴ ». 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*²²⁵ ». 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 recherche²²⁶. Les travaux incontournables de SCHUMPETER sur l'innovation s'inscrivent dans une théorie générale de l'évolution de l'économie capitaliste²²⁷. 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 existantes²²⁸. 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*²²⁹ ». 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 :

- ✕ 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.
- ✕ 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.* »²³⁰. Cependant, la discipline seule ne peut pas tout englober. Une approche pluridisciplinaire voire interdisciplinaire semble incontournable pour englober les différentes facettes du processus d'innovation²³¹.

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 processus²³². 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 « essaims » 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 BECKER²³³ 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 FORSE²³⁴ 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*²³⁵ ». 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^e siècle, Gabriel TARDE²³⁶ 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*²³⁷ ». 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 expériences²³⁸ et actions²³⁹.

- *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 traduction²⁴⁰ 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 fondateur²⁴¹ 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 Japon²⁴². 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*²⁴³ ». 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*²⁴⁴ ».

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 innovations²⁴⁵. 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*²⁴⁶ ». 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.

particulier²⁴⁷ » ; elle permet donc « d'établir un lien intelligible entre des activités hétérogènes²⁴⁸ ». 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 royale²⁴⁹ » 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*²⁵⁰ ». 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*²⁵¹ ». 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 qu'elle 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*²⁵² ».

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 social²⁵³ 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 bachelardien²⁵⁴ 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*²⁵⁵ ». 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 microbes²⁵⁶, des coquilles Saint Jacques²⁵⁷, 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 nature²⁵⁸. 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*²⁵⁹ ».

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 société²⁶⁰, est amené à ériger un type idéal de configuration organisationnelle qu'il nomme bureaucratie²⁶¹. 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*²⁶² 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*²⁶³ ». 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 social²⁶⁴ 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*²⁶⁵ ». 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'apathie²⁶⁶. 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'IRIBARNE²⁶⁷ 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 1963²⁶⁸, 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*²⁶⁹ ». 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*²⁷⁰. Que l'on évoque les entreprises, les syndicats ou les associations sportives²⁷¹, 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 RAYNAUD²⁷² 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 théorie²⁷³ 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*²⁷⁴, 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*²⁷⁵ ». 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, Eve 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*²⁷⁶ 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*²⁷⁷ ». 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*²⁷⁸ 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*²⁷⁹ ». 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* »²⁸⁰. 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*²⁸¹ ».

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 déviance²⁸² 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*²⁸³ ». 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*²⁸⁴ ». 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 objets²⁸⁵. 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 innovateurs²⁸⁶ 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*²⁸⁷ ». Pour illustrer son propos, Dieter HILLAIRET dresse une impressionnante typologie de toutes les formes d'innovation que l'on peut rencontrer dans le sport²⁸⁸ : 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'innovation²⁸⁹. 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 distinctes²⁹⁰ : (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 sportif²⁹¹. 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'école²⁹², 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 France²⁹³. 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*²⁹⁴ ». 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 monde²⁹⁵. 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 gymnastique²⁹⁶, 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 ²⁹⁷ ». 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*²⁹⁸ ».

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*²⁹⁹ ». La vulnérabilité, la désaffiliation ou la disqualification³⁰⁰ 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 19^{ème} 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*³⁰¹ ».

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*³⁰² ». 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*, New York/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 particulière³⁰³ ». 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*³⁰⁴ ». 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*³⁰⁵ ». 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*³⁰⁶ ». Dès lors, je considérerai l'innovation sociale comme une recomposition 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*³⁰⁷ ». 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*³⁰⁸ ». 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 animateur³⁰⁹ 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*³¹⁰ ». 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 histoire³¹¹* ». 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 globalisé³¹²* ». 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 spatiale³¹³* ».

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 différentes³¹⁴. 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 liens³¹⁵ ».

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*³¹⁶ ». 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*³¹⁷ ». 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*³¹⁸ ». 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 rendre³¹⁹. 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*³²⁰. 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*³²¹ » 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*³²² ».

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 conflit 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 partenariat³²³ »*. 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-construit³²⁴ »*.

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 général³²⁵ »*. 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.