



HAL
open science

APPLICATION DE LA PRATIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : MISE EN PLACE ET GESTION D'UN REGROUPEMENT DE CLUBS SPORTIFS AMATEURS

Nkodo Samba

► **To cite this version:**

Nkodo Samba. APPLICATION DE LA PRATIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : MISE EN PLACE ET GESTION D'UN REGROUPEMENT DE CLUBS SPORTIFS AMATEURS. 2021. ⟨hal-03243179⟩

HAL Id: hal-03243179

<https://hal.science/hal-03243179v1>

Preprint submitted on 31 May 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

**Titre : APPLICATION DE LA PRATIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL :
MISE EN PLACE ET GESTION D'UN REGROUPEMENT DE CLUBS SPORTIFS
AMATEURS**

NKODO SAMBA Laurent

MCF contractuel

UPHF-INSA HDF Centre de Ressources Sports

Labo : Centre de Recherche Interdisciplinaires en Sciences de la société (CRISS)

Les Tertiales-Rue des Cent Têtes-59313 Valenciennes Cedex

3 Avenue Henri Matisse

59300 Aulnoy Lez Valenciennes

E-mail perso : nkodosamba@yahoo.fr

Résumé :

Cet article répond, sous le prisme du changement organisationnel, à un questionnement autour de la montée d'un phénomène nouveau et d'actualité en France, le regroupement de clubs sportifs amateurs, fondée sur la mutualisation des ressources. Concrètement, il propose des réponses aux questions, comment mettre en place un regroupement de clubs sportifs amateurs et comment manager le nouveau club regroupé à travers l'approche systémique (Collerette et al, 1997). Notre étude, qualitative inductive menée auprès des clubs d'athlétisme de la métropole de Lyon, se fonde sur quatre types de données, notamment, entretiens formels et informels, observations participatives et non participatives, coupures de presses et documents internes aux associations sportives. La perception du regroupement, les intrants et extrants, le processus de mise en place et la gestion du club regroupé sont nos principaux résultats ; des aspects qui attirent peu de chercheurs en management des organisations sportives.

Mots clés : mise en place regroupement de clubs, gestion du regroupement, entente de clubs, fusion de clubs, changement organisationnel

**Title : APPLICATION OF THE PRACTICE OF ORGANIZATIONAL CHANGE:
ESTABLISHMENT AND MANAGEMENT OF THE GROUPING OF NON-
PROFESSIONAL SPORTS CLUBS**

Abstract :

This article responds, through the prism of organizational change, to a questioning around the rise of a new and topical phenomenon in France, the grouping of non-professional sports clubs, based on the pooling of resources. Concretely, it offers answers to questions, how to set up the grouping of non-professional sports clubs and how to manage the new grouped club through the systemic approach (Collerette and al, 1997). Our inductive qualitative study carried out among athletics clubs in the metropolis of Lyon is based on four types of data, in particular, formal and informal interviews, participatory and non-participatory observations, press clippings and internal's documents to sports associations. The perception of the grouping, the inputs and outputs, the process of setting up and the management of the grouping clubs are our main results; aspects which attract few researchers in management of sports organizations.

Keywords : Establishment of a grouping of clubs, grouping management, club agreement, merger of clubs, organizational change

**Titre : APPLICATION DE LA PRATIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL :
MISE EN PLACE ET GESTION D'UN REGROUPEMENT DE CLUBS SPORTIFS
AMATEURS**

INTRODUCTION

Le **regroupement** est une forme d'organisation¹ au sens de Colletterte et al (2017), adoptée en commun accord, par au moins deux clubs sportifs pour faire face aux défis liés à leur existence. Au vu des modifications qu'il peut apporter dans un système organisationnel², le regroupement de clubs sportifs peut être considéré comme une stratégie organisationnelle ou un changement organisationnel³. Ici, le système est « un ensemble plus ou moins complexe de parties qui sont en interaction entre elles, lequel ensemble est en contact avec un environnement ». Le système organisationnel désigne donc les environnements et/ou groupes de personnes touchés par les projets de changement. Le regroupement repose sur la mutualisation partielle ou totale des ressources. L'on en distingue deux grandes formes, l'**entente de clubs** ou mise en commun partielle des ressources et la **fusion de clubs** qui est une mise en commun totale des ressources.

Quelles soient publiques ou privées, les organisations font généralement recours au regroupement à des fins de rationalisation des dépenses. Il est par ailleurs l'aire du temps et, aucune structure ne semble épargnée, sportive ou non, privée ou publique. Nous en voulons pour preuve, la montée de certaines actions dans la société française, à l'instar de la récente fusion des régions, celle de certains ministères, laboratoires de recherches et universités et du covoiturage dans une moindre mesure.

Pour le club d'athlétisme, le regroupement se présente comme un changement organisationnel incontournable pour ceux qui veulent « voler plus haut ». Le club, à la base, constitue un système. Cependant, dès qu'il s'engage dans une opération de regroupement, peut devenir un sous-système du futur club, avec une visibilité liée à la forme de regroupement choisie. Le regroupement de club est un concept nouveau de l'organisation des clubs sportifs amateurs⁴ suscitant curiosité et interrogation, d'autant plus qu'ils sont de nature, plus concurrentiels que coopératifs et que très peu de chercheurs en parlent. En effet, certains en font allusion, en évoquant la réorganisation des clubs sportifs amateurs en termes de fusions concernant certaines catégories jeunes, pour répondre, soit à des exigences fédérales, soit à pérenniser un emploi dans le domaine du sport (Chaboche, 2002). D'autres s'y intéressent en la considérant comme proposition stratégique de la politique sportive locale, pour pérenniser l'emploi sportif et développer la professionnalisation des clubs (Honta, 2010). Une minorité l'évoque sous l'angle d'un repli communautaire (Gasparinni et Weiss, 2008). A côté de ces chercheurs chevronnés,

¹ Une organisation est tout système de production, dans un environnement donné, regroupant deux ou plusieurs acteurs devant interagir, orienté par une mission formelle à accomplir, et dont la coordination est effectuée par un ou plusieurs des acteurs à qui on a confié explicitement ce rôle (Colletterte et al, 1997). C'est dans ce sens que le regroupement à travers son objectif de perpétuation de la pratique sportive, son environnement de réalisation ainsi que les acteurs impliqués, est une organisation qui produit sans cesse, des individus performants sur plusieurs plans, notamment, sportif, santé, intégration et éducation sociale et sportive.

² Il désigne un groupe de personnes ayant une mission relativement commune, en interaction avec d'autres systèmes, à l'intérieur duquel on peut relever plusieurs sous-systèmes et qui présente un minimum d'organisation (Colorette et al, 1997).

³ Toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système (collerette et al, 1997)

⁴ Un club sportif amateur pour nous, est une association privée regroupant des membres/adhérents ayant non seulement des activités, des goûts, intérêts communs et liés au sport, mais aussi un engagement bénévole pour la plupart. Notre étude concerne les clubs d'athlétisme de la métropole de Lyon affiliés à la FFA. Actuellement le club sportif amateur, pour rester actif, doit, au-delà des exigences fédérales, garder le lien avec les collectivités territoriales en tant que propriétaires et gestionnaires de la plupart des infrastructures sportives et ordonnateurs des subventions et autres aides.

certaines études sur le regroupement des clubs ce sont faites remarquées. C'est le cas de celle réalisée en complément au schéma régional de développement du sport en Alsace Champagne-Ardenne Lorraine (Schaeffer, 2016), dans le cadre d'un mémoire de Master en Droit, parcours « Professions Juridiques du Sport » à Dijon. Fondée sur l'analyse des résultats de ces regroupements sur le plan financier, de l'emploi et sportif, cette étude confirme une évolution positive des ressources, du niveau de pratique et de la création d'emploi des clubs regroupés. Elle met aussi en avant les démarches juridiques à entreprendre dans le cadre d'un regroupement de clubs sportifs. S'inscrivant dans la même logique, la commission juridique du comité de tennis de Mayenne dans la Loire a mis à la disposition des clubs, un document encadrant le volet juridique d'une fusion de clubs. En effet, il s'agit d'un document d'une page, proposant la démarche d'ordre juridique nécessaire à la réalisation d'une fusion de clubs. Ces documents n'abordent presque pas, des problèmes d'ordre sportif encore moins managérial. Néanmoins, Chaque fédération sportive en France encadre, au mieux, dans son règlement général ou spécifique, les formes de regroupement les plus sollicitées. C'est notamment le cas de la fédération française d'athlétisme, de Football, de Tennis et de Basketball, pour ne citer que celles-là.

Au vu de l'importance que prend le regroupement dans l'organisation des associations sportives et la rareté d'écrits scientifiques autour des aspects managériaux de ce phénomène, l'objectif de cet article est d'aller au-delà des aspects juridiques et ceux liés au rendement de ces regroupements. Concrètement, il s'agit d'essayer d'éclairer le lecteur sur un processus spécifique de changement organisationnel, celui du regroupement de clubs sportifs amateurs en apportant des éléments de réponses à la question centrale, comment concevoir, préparer et conduire un regroupement de clubs sportifs amateurs ? Nous insisterons particulièrement sur le contenu du projet de regroupement, les mécanismes ou phénomènes pouvant émerger avant pendant et après ce changement organisationnel. En d'autres termes, notre recherche nous amène à présenter une méthodologie pouvant faciliter la mise en place d'un regroupement, doter le lecteur d'outils lui permettant de concevoir, préparer et conduire un projet de regroupement avec une certaine aisance. Cet article est donc à la fois, un guide méthodologique et une source d'information pour celui qui s'intéresse au regroupement de clubs sportifs amateurs.

Avant d'aborder cette question centrale, il est important d'explicitier notre méthodologie.

1- MÉTHODOLOGIE

La présente étude a été réalisée sur les clubs d'athlétisme de la métropole de Lyon. Elle se fonde sur quatre types de données, dont deux principales, observations et entretiens, et deux secondaires, coupures de presses et documents internes aux clubs et Fédération Française d'Athlétisme, ou FFA. Le recueil de données est guidé par une méthode qualitative inductive⁵ et la triangulation a permis la correction de certains biais.

⁵ La méthode inductive met au centre de la recherche, les données empiriques ramenées du terrain à travers entretiens (formels/informels) et observations (participative/non participative). Ces données empiriques orientent le chercheur sur des choix qu'il aura à faire en termes de théories et outils d'analyse. Dans le cas du choix des outils d'analyse, précisons que la forme de recueil, peut orienter vers un outil quelconque d'analyse. Ce ne serait probablement pas redondant de dire ici que la méthode inductive, ne préconise pas d'hypothèse de recherche encore moins de discussion et que celle qualitative ouvre la voie à une description. L'idée de départ, la construction de l'objet d'étude, l'objectif et l'intérêt de la recherche, suffisent pour clarifier le positionnement du chercheur et sa recherche.

Si le terrain d'étude a été taillé pour une possible saturation des formes de regroupements, l'échantillonnage a plutôt été une construction progressive, où l'ajout des « clubs témoins⁶ » a permis d'obtenir un maximum de caractéristiques liées aux modalités de regroupements. C'est ainsi que la métropole de Lyon a été retenue comme terrain d'étude au détriment de la région Rhône-Alpes, devenue Auvergne Rhône-Alpes, jugée trop grande et de la ville de Lyon, trop petite pour une saturation des données.

Partis sur trois « clubs⁷ pionniers » représentant les trois formes d'organisation des clubs d'athlétisme, **fusion** soit Lyon Athlétisme, **entente** avec Entente Sud Lyonnais et **évolution en solitaire** à travers l'AC Tassin, l'étude s'est élargie sur un ensemble de « clubs témoins », parmi lesquels ASVEL athlétisme, Décines-Meyzieu athlétisme et AFA Feyzin-Vénissieux, pour vérification et compléments d'informations.

Suivant cette perspective, les données sont recueillies dans un esprit de recoupement et de vérification. Les personnes interviewées ont été ciblées avec pour objectif, l'obtention, la complémentarité et la vérification des informations. Les entretiens semi-directifs formels et/ou informels⁸, quoique personnalisés restaient tout de même dans le cadre du guide général d'entretiens. La succession des entretiens permettaient de compléter et/ou de vérifier les informations à notre possession, tout comme les hypothèses de travail émergentes, justifiant le va-et-vient créé entre le terrain et l'analyse et la pluralité d'entretiens que pouvait subir une même personne. La plus-value des entretiens informels tient du fait qu'ils permettent à l'interviewée de dire tout haut ce qu'il aurait dit avec détour face à un microphone. Nous avons pu obtenir vingt-cinq (25) entretiens semi-directifs formels, d'une durée moyenne de 45 minutes chacun et cent vingt (120) entretiens informels.

La mobilisation des ressources financières et humaines, et l'impact du regroupement sur la vie quotidienne du club d'athlétisme, notamment sa structure, son organisation interne, sa gouvernance et sa culture, étaient au cœur de notre observation participante et non participante.

Les coupures de presses du journal Le Progrès sur les regroupements de clubs d'athlétisme de 1999 à 2015 et les documents internes aux clubs et fédérations constituent l'essentiel des autres documents exploités⁹.

L'approche systémique (Collerette & all, 1997) est la grille utilisée pour analyser nos données. Tout d'abord parce qu'elle est une manière d'aborder des situations de changement ou d'évolution. Par la suite, elle permet de mettre en avant, les mécanismes pouvant émerger avant pendant et après le changement. En fin, leur modèle systémique explicite la compréhension du changement social tout en facilitant sa réalisation sur le terrain. L'approche de Collerette,

⁶ Clubs non observés au départ, ayant une organisation semblable à ceux observés et qui nous ont permis de vérifier, compléter les données recueillis au sein des clubs observés. C'est une adaptation en sciences humaines et sociales du témoin d'une expérience en sciences dures.

⁷ Nous tenons à préciser que les clubs ont été choisis selon certains critères parmi lesquels : l'affiliation à la FFA au-delà de l'appartenance à la métropole de Lyon, la forme d'organisation (entente-fusion-évolution solitaire), l'ouverture ou la disposition à nous accueillir et les services proposés aux adhérents. Dans ce sens, les clubs ne proposant qu'un seul service aux adhérents à l'instar du jogging ne nous intéressaient pas du tout quoique majoritaires, car pouvant fonctionner aisément avec un minimum de dirigeants et d'adhérents, ce qui est différent des autres clubs dont les seuils de fonctionnement existent au-delà desquels le club semble obligé de solliciter un autre pour une mise en commun des ressources.

⁸ L'entretien informel est ici, celui qui ne se déroule pas selon les canons de la recherche. Dans notre cas, il m'était parfois demandé lors de certaines interviews de ne pas faire usage de mon enregistreur ou de ne pas enregistrer certains propos.

⁹ Il s'agit des règlements généraux, compte rendu assemblée générale et comité directeurs, contrat d'utilisation des infrastructures, dossier demande de subventions ... etc.

Delisle et Perron a été préférée à celle des pères fondateur¹⁰, parce que, plus compatible à notre objet de recherche.

La restitution de notre étude porte sur 6 articulations : 1) la perception du regroupement ou la compréhension que les différents acteurs impliqués ont du regroupement. 2) la frontière du regroupement en tant que système organisationnel. 3) les intrants, constitués d'un ensemble d'éléments qui rentrent dans le regroupement pour qu'il soit effectif. 4) le processus de transformation qui détaille la mise en place d'un regroupement en 7 étapes. 5) les extrants ou objectifs réalisés à travers le regroupement de clubs. 6) la gestion du changement à travers quelques astuces. Bien avant, nous faisons quelques rappels contextuels autour du regroupement de clubs.

2- RAPPELS CONTEXTUELS

2-1 présentation du CADRE D'IDENTIFICATION DES REGROUPEMENTS

Le regroupement de clubs sportifs amateurs en tant qu'objet d'étude a nécessité un cadre précis d'identification pour le démarquer des autres structures connaissant des regroupements. Ce cadre d'identification, constitué de onze critères est un ensemble de marqueurs issus de caractéristiques, définitions, et théories explicatives, permettant d'identifier un regroupement de clubs sportifs amateurs en tant que tel. Dans cet article, ce cadre d'identification est proposé succinctement.

Le contexte du déroulement de ces regroupements : Un contexte socio-politico-économique particulier, marqué par l'évolution des politiques publiques en général, et sportives en particulier, la décentralisation, la crise économique et l'évolution des mentalités vers une quête effrénée de liberté. En effet, la décentralisation qui est la manifestation du retrait de l'État, fait de la collectivité territoriale, « le chef d'ouvrage » des politiques publiques locales, y compris sportives. La crise économique est ressentie localement par la baisse des subventions accordées aux associations sportives. Les mentalités, quant à elles, évoluent vers une recherche de liberté et une exigence en termes de qualité des services reçus au sein des associations sportives avec, pour conséquences, le développement du sport loisir et la professionnalisation des associations sportives, deux orientations stratégiques, pas du tout faciles à gérer pour la plupart des clubs sportifs amateurs.

Logiques auxquelles répondent ces regroupements : La logique des ressources¹¹, la logique de la diminution des coûts¹² et la logique de la préservation du lien¹³, guident le club vers un regroupement. Les clubs sportifs veillent à ce que les effectifs soient toujours compris entre de seuils gérables que nous avons appelés minimum et maximum fonctionnels et dont vous aurez d'amples informations plus tard. En cette période de crise économique, marquée par la baisse des subventions, l'une des stratégies des clubs consiste à diminuer le coût des dépenses et garder le lien avec la collectivité territoriale en tant que leur principale partenaire. Le regroupement, quand il est proposé et soutenu par la collectivité territoriale, aide tout d'abord le club à préserver le lien avec la collectivité locale, par la suite à mieux gérer ses effectifs, et enfin diminuer le coût des dépenses.

¹⁰ Il s'agit entre autres de la théorie générale des systèmes de L. Von Bertalanffy, 1991 ; la théorie des jeux de Neumann, 1947 ; la théorie de l'information de Shannon et Weaver, 1949.

¹¹ Il s'agit de la taille efficace, celle garantissant un bon suivi des adhérents. Que ce soit du nombre d'adhérents ou d'encadrants, le club a besoin d'un effectif suffisant pour un bon fonctionnement. Au-delà ou en deçà de cet effectif suffisant, la mutualisation des ressources permet de mieux gérer les effectifs.

¹² S'associer pour diminuer le coût de certains projets

¹³ Intégrer les projets de la collectivité territoriale et ceux de la fédération sportive pour rester dans leur giron

Existence d'un projet commun : Généralement, c'est la construction d'un grand club, beaucoup plus fort et influent qui est au centre du projet de regroupement. En effet, les clubs mutualisent leurs ressources pour un projet commun précis, plus ambitieux que ceux des clubs concernés pris individuellement.

Délimitation de l'espace de coopération : L'espace de coopération représente ici l'ensemble des domaines concernés par le projet de regroupement. Cet espace varie en fonction de la modalité de regroupement choisi. Il peut donc être limité pour une entente de clubs ou alors s'étendre à l'infini dans le cas d'une fusion de clubs.

Nature des ressources mises en commun : Les ressources mises en commun sont à l'image de l'espace de coopération, c'est-à-dire limitée quand l'espace de coopération l'est.

Le degré d'autonomie : Le degré d'autonomie est limité par l'espace de coopération. Ainsi, le club perd son autonomie dans l'espace de coopération

Mode d'organisation des tâches : Quand la modalité de regroupement le permet, les tâches généralement identiques sont organisées parallèlement par chacun des clubs faisant partie du regroupement, encore appelés sections locales.

Le degré de concurrence : Quand la modalité de regroupement le permet, l'on assiste à une concurrence quoique masquée entre clubs membres ou sections locales de la structure regroupée encore appelée club maître.

L'appartenance : La neutralité en termes d'appartenance caractérise les regroupements de clubs sportifs amateurs, dès lors qu'ils se déroulent entre clubs juridiquement égaux, procurant de cet fait l'absence de toute idée d'appartenance à...

Le degré de confusion de l'opération : La confusion de l'opération concerne celle des ressources. À ce titre, elle est à l'image de l'espace de coopération, c'est-à-dire dépend de la modalité de regroupement choisi. On peut donc avoir une confusion totale de ressources, dans une fusion ou une confusion limitée et/ou partielle, dans le cas d'une entente.

La réversibilité de l'opération : La réversibilité de l'opération dépend de la modalité de regroupement choisi. L'opération peut être soit réversible, dans une entente de clubs, soit irréversible dans une fusion de clubs. Le tableau 1 ci-dessous regroupe les éléments constituant le cadre d'identification des regroupements de clubs sportifs amateurs

Tableau 1 : cadre d'identification des regroupements de clubs sportifs amateurs

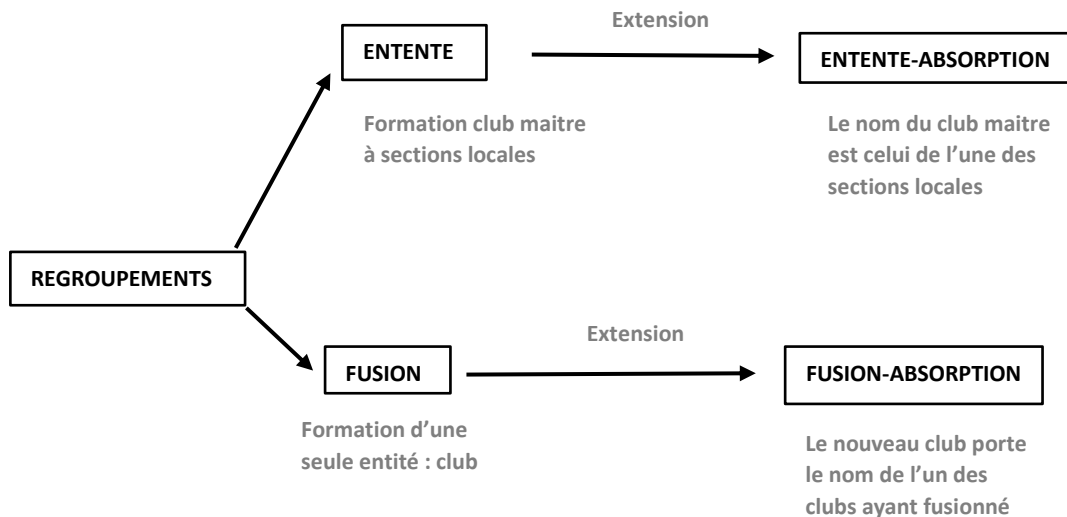
N°	Critères d'identification	N°	Critères d'identification
1	Contexte de leur déroulement	7	Mode d'organisation des tâches
2	Logiques de ces regroupements	8	Degré de concurrence
3	Existence d'un projet commun	9	Appartenance
4	Délimitation de l'espace de coopération	10	Degré de confusion de l'opération
5	Nature des ressources mises en commun	11	Réversibilité de l'opération
6	Degré d'autonomie		

2-2 Types de regroupement de clubs ou formes de stratégies organisationnelles

Il s'agit là des différentes formes que peuvent prendre le regroupement de clubs. On en dénombre 2 grandes : la fusion de clubs ou formation d'une entité unique et l'entente de clubs

ou formation d'un club maitre avec sections locales. Les fusions et ententes de clubs peuvent aussi se décliner en fusion-absorption et entente-absorption. La figure 1 ci-dessous présente les modalités du regroupement de clubs sportifs amateurs

Figure 1 : les modalités du regroupement



3- PRINCIPAUX RESULTATS

3-1 La perception du regroupement

La perception du regroupement est la compréhension que les différents acteurs impliqués, ont du regroupement. Elle dépend des intérêts des acteurs concernés par ce changement organisationnel.

Pour le club, c'est généralement une renaissance, une occasion de se retrouver dans un club plus grand que le précédent, surtout, de réaliser de meilleurs résultats, grâce à la mise en commun des ressources. Mais cela n'est vrai que pour les membres du club ouverts à une évolution, car ceux attachés à l'histoire du club, sont réfractaires à toute action pouvant compromettre l'existence historique de leur club.

Pour les collectivités territoriales, celles du centre urbain sont favorables au regroupement de clubs, pour résoudre les problèmes de visibilité, communication, marketing territorial et notoriété. En effet, un grand club d'athlétisme issu d'un regroupement de clubs, regorge, en son sein une ressource humaine de qualité et variée, capable de réaliser de meilleurs résultats, qui mettront forcément en avant sa localité. Les communes de la périphérie sont contre ces regroupements pour les mêmes raisons de visibilité, communication, marketing territorial et notoriété. En effet, quand un club de la périphérie choisit se regrouper avec ceux du centre urbain, généralement, plus importants, ces derniers « catalysent » toute l'attention au point de rendre invisible la présence du club de la périphérie. Cette « dilution » n'arrange pas les collectivités territoriales de la périphérie qui ont aussi besoin de se faire connaître en étant plus visible sur le plan sportif par exemple.

Pour la fédération et ses structures déconcentrées, la position est plus ou moins dubitative. En effet, chaque ligue/comité, aimerait avoir un grand club qui fait de meilleurs résultats et organiser des événements sportifs d'une certaine envergure. Cependant, peut-on organiser un événement sportif avec un seul club fût-il grand parce qu'ayant regroupé les autres ? un grand club sans compétitions peut-il réaliser de bonnes performances ? la fédération n'encourage, encore moins, n'interdit le regroupement mais l'encadre, consciente qu'il favorise, dans une certaine mesure, la pérennisation de ses activités sur le terrain.

Ces éléments permettent à ceux chargés de la réalisation d'un regroupement, de choisir au mieux leur(s) partenaire(s) mais aussi de les aborder dans le sens de satisfaire leurs intérêts.

3-2 La frontière du regroupement en tant que système organisationnel

Ici notre frontière quoique artificielle, concerne le mode d'organisation du club qui peut être soit en solitaire, soit en regroupement. Cette frontière subit des interactions et des pressions en provenance de l'environnement et/ou de l'intérieur, pouvant amener le club à changer de mode d'organisation. Le passage d'un mode d'organisation vers un autre pouvant consacrer un point de rupture et témoigner du dynamisme d'une organisation. En reprenant les mêmes acteurs que précédemment, pour le club, la gestion du maximum et minimum fonctionnel peuvent l'amener à opter pour un regroupement. Il en est pratiquement pareil du besoin d'infrastructures, d'encadrants spécifiques, d'athlètes d'un certain niveau et du besoin des finances. Ces insuffisances du club exercent de l'intérieur, une pression sur la frontière de son mode d'organisation, au point de l'amener à opter pour un regroupement. Quand le club est dans un regroupement, ses insatisfactions¹⁴ peuvent exercer une pression sur la frontière organisationnelle et l'amener à retourner vers une évolution en solitaire. Pour ce qui est de la collectivité territoriale et de la fédération sportive et ses structures déconcentrées, leurs intérêts pour un regroupement font pression sur la frontière du système organisationnel du club, au point d'en obtenir une évolution allant dans le sens de leurs intérêts.

3-3 Les intrants

C'est l'ensemble des éléments qui rentrent dans le système pour que l'objectif visé soit atteint. Il s'agit ici, de l'ensemble des éléments dont a besoin un regroupement pour qu'il soit effectif. Nous pouvons citer entre autres, les ressources humaines, infrastructurelles, matérielles, et parfois financières, dont la mise en commun proclame, le plus souvent, l'effectivité d'un regroupement.

3-4 Le processus de transformation : la mise en place d'un regroupement en 7 étapes

Le regroupement de clubs sportifs amateurs est l'aboutissement d'un long processus, fruit d'efforts consentis pour changer une situation organisationnelle peu satisfaisante, à travers d'actions sagement menées et découlant d'une parfaite analyse de la situation. En tant que tel, il peut être subdivisé en plusieurs étapes dont le respect et une meilleure gestion peuvent favoriser sa réalisation. Il est à souligner que nous n'abordons pas dans cette partie, les aspects juridiques, évoqués par d'autres chercheurs et pouvant varier selon les fédérations sportives qui assurent l'encadrement de ces formes d'organisation. Nous avons répertorié sept étapes regroupées en trois grandes parties, dont l'ordre proposé n'est pas forcément obligatoire.

3-4-1 L'analyse préliminaire et Diagnostic

¹⁴ Le manque d'atteinte des objectifs prévus en rentrant dans un regroupement. Il peut s'agir du manque effectif de collaboration avec les autres sections locales, de mutualisation des ressources, bref, le manque d'ouverture des autres sections locales par rapport à un travail collaboratif..

Il s'agit de partir de simples constats pour mettre sur pieds, toute activité susceptible de clarifier la situation insatisfaisante.

Diagnostic interne du club : Nous réduisons ce diagnostic interne du club à l'identification des forces et faiblesses, menaces et opportunités de ce dernier. Ici, les menaces sont à la fois internes et d'origine externes au club, contrairement à une analyse SWOT classique dont les menaces sont, la plupart du temps, extérieures à la structure analysée. La rareté des finances, conséquence de la diminution des subventions par exemple, est externe mais peut être l'objet d'un constat en interne. En revanche, l'évolution du club, du moins sa courbe ascendante, menaçant d'atteindre et d'aller au-delà du maximum fonctionnel est interne au club. Les opportunités peuvent être l'ouverture à de nouveaux partenaires financiers mais surtout l'identification du ou des clubs avec lesquels un regroupement peut être envisagé. Plusieurs repères peuvent être utilisés à cet effet, notamment, la ou les disciplines phares du club, le panel d'activités proposées, le ratio nombre d'encadrants/nombre d'encadrés, le degré de qualification des encadrants, le nombre d'officiels techniques, d'adhérents, de compétitions aux quelles le club peut participer au cours d'une saison sportive, de bénévoles actifs et de salariés, les catégories accueillies, les formes de pratiques développées au sein du club, la gestion du flux d'athlètes, l'évolution du nombre d'athlètes et celle du niveau de pratique du club, l'influence de la subvention sur la vie du club, etc.

Diagnostic externe du club : Le diagnostic externe du club renvoie à l'étude de son environnement, notamment à son analyse concurrentielle. Ici, il ne s'agit pas forcément d'étudier les offres des clubs concurrents pour proposer des meilleures à tout point de vue afin de gagner plus d'adhérents. Il s'agit plutôt de déceler non seulement les clubs qui proposent une même pratique sportive, l'athlétisme en l'occurrence, mais aussi leurs forces et faiblesses, dans le sens d'établir la meilleure complémentarité possible. Autrement dit, c'est chercher à savoir ce qu'ils font en mieux, différemment ou en pire, de manière à identifier le meilleur collaborateur possible. Les repères proposés sont identiques à ceux du diagnostic interne.

Le but du diagnostic interne et externe est tout d'abord de prendre conscience des points de fragilité du club, puis de trouver le partenaire idéal pour un regroupement à travers le repérage d'éventuelles complémentarités sur le plan humain, infrastructurel et même financier dans une certaine mesure parmi les clubs de notre entourage. Le tableau 2 ci-dessous, propose un ensemble de repères pouvant faciliter l'élaboration d'un diagnostic du club.

Tableau 2: proposition de quelques repères facilitant l'élaboration du diagnostic du club d'athlétisme

N°	Repères	N°	Repères
1	Spécialités athlétiques phares du club	10	Degré de qualification des encadrants
2	Nombre d'encadrants (ratio)	11	Catégories accueillies
3	Nombre d'encadrés (ratio)	12	Formes de pratiques développées
4	Nombre de salariés	13	Flux d'athlètes (gestion)
5	Nombre de bénévoles actifs (ratio)	14	Évolution nombre d'athlètes
6	Nombre de compétitions possibles en une saison par rapport au budget	15	Évolution niveau de pratique
7	Nombre d'officiels techniques	16	Place de la subvention dans la vie du club
8	Nombre d'adhérents	17	Le budget (suffisant ou pas)
9	Panel d'activités proposées		

3-4-2 Planification et exécution

Il s'agit ici d'élaborer une stratégie compatible au diagnostic établi, de choisir les partenaires et les moyens d'action, puis de mettre en œuvre le plan d'action arrêté.

Le choix du partenaire idéal pour le regroupement : Étant en possession de ses points forts et faibles, tout comme ceux des concurrents, l'on peut aisément identifier le ou les partenaires possibles pour un quelconque regroupement. Généralement, c'est la complémentarité humaine et infrastructurelle qui oriente les choix. Soit, une complémentarité sportive peut-on dire, mais les affinités entre clubs et leur éloignement peuvent aussi influencer le choix. Seulement, l'autre réalité est que le choix semble beaucoup plus compliqué que cela car il tient compte de l'opinion de la collectivité locale qui peut se positionner en fonction de ses intérêts portés par sa politique sportive. Il serait donc conseillé au club de travailler en étroite collaboration avec la collectivité territoriale dans son projet de regroupement de manière à respecter le positionnement de ce partenaire d'une importance capitale pour conserver le lien et les avantages conséquents.

Le début de la collaboration : Le ou les potentiels collaborateurs identifiés, l'accord de la collectivité acquies, la démarche pour une collaboration peut commencer. En effet, il s'agit là des rencontres entre membres des clubs concernés. La démarche peut être engagée par un seul membre au nom du club, soit en fonction des affinités qu'il peut avoir avec quelques-uns des membres du club choisi pour un quelconque regroupement. Généralement, dans ce cas, il est posé sur la table des discussions, les avantages à se regrouper. Ces rencontres et échanges vont aller grandissant affectant la plupart des responsables qui pourront tomber d'accord pour cette « aventure » en commun qui se profile à l'horizon pouvant aussi exprimer des liens d'amitié entre les partenaires concernés.

L'on peut aussi commencer la collaboration avec au moins un partenaire identifié, puis présenter le projet à la collectivité locale plus tard. Le seul risque dans ce cas est que l'initiative peut ne pas être du goût de cette dernière, ramenant les efforts déjà effectués par le club à leur plus simple expression.

L'élaboration de l'encadrement de la collaboration Il s'agit du document dans lequel seront consignés toutes les règles qui vont encadrer la forme de regroupement choisi. Il s'agit, entre autres, de la répartition des places au comité directeur, de l'accès à des postes importants comme président, vice-président, secrétaire, trésorier (les membres du bureau). Il peut aussi être question de la forme de regroupement à choisir quand la collectivité locale laisse l'initiative aux clubs concernés. Les formes de répartition des postes ou les modalités de leur accès doivent être élaborées et acceptées par les parties concernées avant l'officialisation du regroupement. Bien évidemment, tout cela se déroule à travers plusieurs échanges où les moins expérimentés se nourrissent du partage des plus « capés ».

L'officialisation de la collaboration Elle se déroule tout d'abord au sein des assemblées générales des clubs concernés pour validation. À cette occasion, les personnes mandatées pour la circonstance présentent finement le projet à l'assemblée générale pour validation. Par la suite, un dossier attestant la création du club « mutualisé » est constitué et déposé à la préfecture. Entre autres pièces constituant ce dossier à déposer à la préfecture figurent statuts et compte rendu de l'Assemblée Générale ayant validé le projet de regroupement.

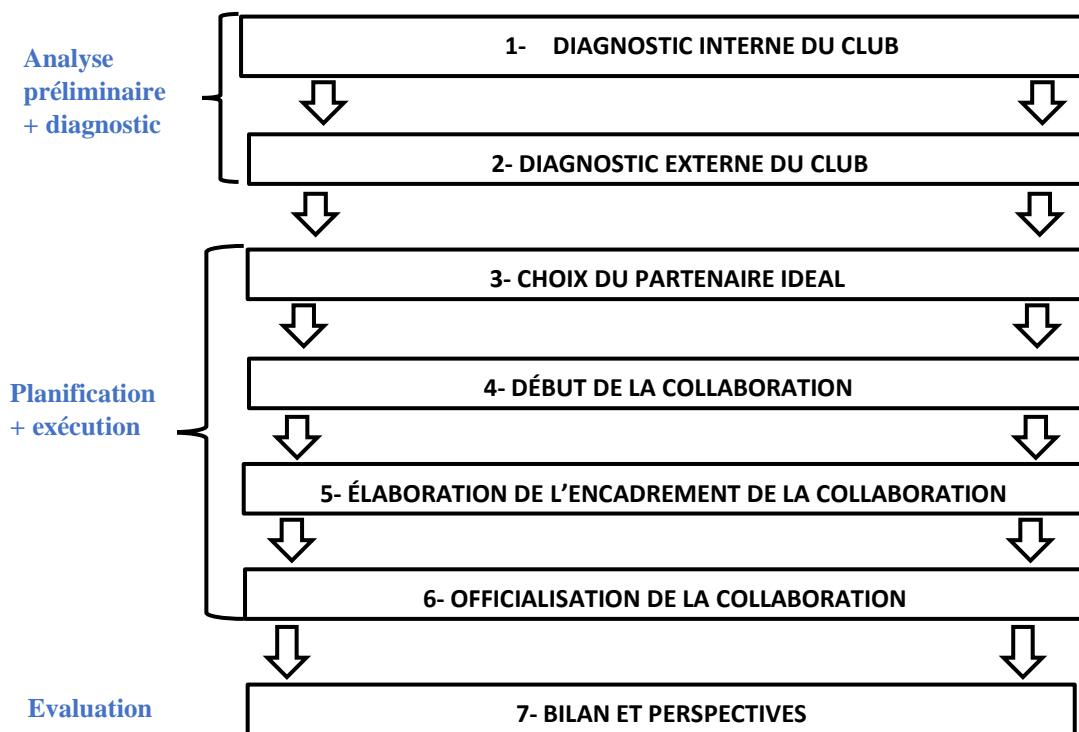
3-4-3 Evaluation

Dans cette étape, il est question de poser des actes qui visent à questionner le degré d'atteinte des objectifs poursuivis, par les actions engagées et les causes de ces résultats, sans oublier une projection vers le futur.

Bilan et perspectives : Il est toujours intéressant de réaliser un état de la situation après un certain temps de collaboration, avec un ou des partenaires afin de faire des perspectives. Il peut s'agir d'inventorier les projets réalisés et ceux en cours. Puis les comparer aux objectifs initiaux, chercher à comprendre les causes de ces résultats et enfin, envisager l'avenir. Envisager l'avenir permet de questionner celui du sous-système ou du club au sein du regroupement, notamment, en sortir ou y rester. Il est aussi intéressant d'introduire dans la réflexion, le choix organisationnel du club quand il mettrait fin à la mise en commun des ressources. Autrement dit, savoir si le club évoluera en solitaire ou trouvera d'autres partenaires pour une nouvelle collaboration, une fois sorti du regroupement. Il s'agit aussi de questionner l'avenir du club fusionné s'il peut supporter son évolution en restant en solitaire ou alors envisager réaliser un regroupement, dans combien de saisons et avec quel(s) partenaire(s) prioritairement, soit créer une ou plusieurs sections locales ou sous-systèmes.

Un ensemble d'outils centrés sur des études comparatives peuvent être utilisés pour mener à bien cette étape. Notamment, la comparaison à tout point de vue de l'ancienne et de la nouvelle structure au sein de laquelle nous évoluons, le degré de satisfaction des uns et des autres, lui-même lié au niveau d'atteinte des objectifs initiaux. La figure 2 ci-dessous résume les étapes fortes de la mise en place d'un regroupement de clubs

Figure 2 : étapes de la mise en place d'un regroupement de clubs



3-5 Les extrants

Ou ce qui sort du système, constituent généralement, les résultats produit par le système organisationnel. Dans notre cas, il s'agit des objectifs réalisés à travers le regroupement qui, à leur tour, dépendent des attentes des différents acteurs du regroupement. Pour le club, devenu soit un sous-système (entente de clubs), soit, dissout dans une nouvelle entité (fusion de clubs),

les objectifs sont presque pareils. Il s'agit notamment de réaliser de meilleures performances à travers un encadrement de qualité, augmenter les spécialités athlétiques proposées, avoir des infrastructures à disposition, garder de bonnes relations avec la collectivité territoriale et la fédération. Pour la collectivité territoriale, les enjeux vont parfois au-delà de ceux d'image et de notoriété pour être sociaux. La prise en charge par les clubs, des catégories défavorisées est souvent un objectif à atteindre, celui de l'ouverture de la pratique sportive à toutes les couches sociales, encore appelée démocratisation de la pratique sportive par certains. Il peut aussi s'agir de la prévention de la santé des populations à travers la pratique sportive pour tous. Pour la fédération sportive et ses structures déconcentrées, la pérennisation de la pratique et la production de la performance sportive sont très attendues.

3-6 Gestion du changement : quelques astuces

Le club, après le regroupement, doit vivre, surtout atteindre les objectifs fixés et raviver l'espoir entretenu par sa création. Nous avons ainsi trouvé intéressant d'aborder certains aspects délicats de la vie du club après le regroupement, pour édifier les acteurs qui se lancent dans cette forme d'organisation des clubs sportifs amateurs. Nous évoquons entre autres, la formation de l'équipe dirigeante, la mobilisation des finances et leur gestion rationnelle, la mobilisation des bénévoles et la gestion de l'évolution de la culture du club regroupé. Certains exemples sont pris pour satisfaire toutes les modalités des regroupements, même si l'entente semble plus concernée car la fusion renvoie à une structure et gestion classique. Bien avant, nous souhaitons juste rappeler la place d'un club amateur, notamment d'athlétisme, dans la société, celle de courroie de transmission pour un lien social de la ville. Tant mieux pour la ville et le club si ce dernier encadre certains athlètes jusqu'au haut niveau.

3-6-1 Formation des organes dirigeants dans le cadre d'un regroupement

Il s'agit ici de proposer quelques méthodes pouvant aider à former le premier bureau et choisir le premier président du nouveau club regroupé. Cette démarche peut se faire en deux étapes l'une formelle et l'autre informelle.

L'étape informelle est constituée de pourparlers objectifs entre membres des entités appelées à se regrouper, autour de potentiels candidats, de manière à dénicher celui qui présente plus d'atouts pour diriger le nouveau club regroupé ou le club maitre. Puis, les pourparlers se poursuivent pour « accorder les violons » autour du problème de l'équilibre en termes de représentativité des clubs à l'origine du regroupement, au sein du bureau et autre organe dirigeant (club maitre).

Ce préalable achevé, place à l'étape formelle du processus, matérialisée par des élections dont l'Assemblée Générale constitue le corps électoral et qui ont pour but principal, la normalisation des pourparlers et l'officialisation des décisions prises au cours de cette Assemblée Générale. Cette démarche est beaucoup plus adaptée pour une fusion de club ou la constitution de l'équipe administrative du nouveau club.

Dans le cas d'un club qui souhaite se transformer en section locale en rejoignant une entente, la section locale concernée peut discuter sur le nombre de places qu'elle peut obtenir au sein de l'administration du club maitre en fonction de son influence ; les problèmes administratifs de la section locale se réglant en interne. Le tableau 3 ci-dessous, revient sur les principales étapes de la formation des organes dirigeants d'un regroupement.

Tableau 3 : principales étapes de la formation des organes dirigeants d'un regroupement de clubs

ÉTAPES	CONTENU	OBJECTIFS	FORME DE REGROUPEMENT
INFORMELLE	Pourparlers objectifs entre représentants de clubs concernés	-trouver les meilleurs dirigeants possibles - représentativité des parties prenantes aux organes dirigeants – modalités de choix des dirigeants	Entente de clubs Fusion de clubs
FORMELLE	Élection des dirigeants au cours d'une Assemblée Générale	Normalisation et officialisation des pourparlers	Entente de clubs (club maitre) Fusions de clubs
	Passage de club à section locale : changement de statut	Adoption et officialisation du changement de statut du club	Entente de clubs (section locale)

Parfois, dans le sens de ratisser large, d'impliquer un maximum de personnes et de diminuer les départs, l'effectif de l'administration et notamment celui du comité directeur peut être pléthorique. Cependant, cet effectif considérable, peut plutôt entraîner des tensions entre membres, conduisant le plus souvent à des démissions, un effet contraire à celui attendu, mais compréhensible par le fait que, dans un club sportif amateur, les intérêts sont tout d'abord individuels avant d'être collectifs. Stratégiquement, chaque membre essaie de tirer le meilleur parti. C'est en toute logique que, du fait de la pléthore de membres, il y ait chevauchement d'intérêts, frictions et démissions.

Dans le cadre d'une entente, les choses semblent assez faciles à gérer, tout d'abord du fait que les postes de responsabilité sont doubles. Un poste pour le club maitre et un même poste pour la section locale, proposant pour le coup, assez de places de responsabilité pour la plupart des postulants, le cumul restant tout de même d'actualité. De plus, il est évident que, dans une entente, les places de responsabilité sont proportionnelles à l'importance de la section locale au sein du club maitre, sur le plan humain, infrastructurel et financier. Seulement, il est intéressant que chaque section locale ait un représentant au sein de la structure dirigeante de l'entente, ou club maitre. Rappelons ici que le club maitre est constitué de sections locales et qu'il est le seul à s'affilier à la FFA et à être classé. En tant que tel, il est constitué de toutes les structures administratives reconnues à un club sportif amateur, notamment un bureau, un comité directeur et une assemblée générale. Cependant, chaque section locale est dotée d'une structure

administrative semblable, garantissant ainsi à ce dernier son identité et son autonomie dans le respect de la feuille de route du club maitre.

3-6-2 La mobilisation des finances pour une gestion rationnelle

Le club, pour mener à bien ses activités doit disposer d'un budget conséquent. Le budget des clubs amateurs est généralement constitué des subventions et autres aides financières des collectivités territoriales, des frais de licences, de la recette des buvettes engendrées au cours d'événements sportifs organisés. Certains vont un peu plus loin et recherchent des sponsors, donateurs et autres partenaires financiers. Cette dernière catégorie de clubs a généralement en son sein un spécialiste pour mener à bien ce projet lié à la recherche des partenaires financiers. Sachant que la mobilisation des finances ou l'activation de tous les canaux pouvant aider le club à faire rentrer de l'argent, est presque innée à chaque club, nous allons plutôt insister sur la gestion rationnelle des finances en proposant quelques pistes pour des clubs, très justes sur le plan financier.

Le code de conduite interne au club : Proposer un code de conduite qui aura une incidence financière pour les contrevenants. Ainsi, les indemnités des encadrants coupables de comportements sortant du cadre prédéfini peuvent subir une retenue à la source. Le pourcentage à retenir en fonction des situations, peut être arrêté et publié aux membres, pour adoption et mise en application.

Un nombre précis d'évènements par saison sportive : Il s'agit de choisir un nombre précis d'évènements auxquels le club peut prendre part durant la saison sportive. Ce choix doit être proportionnel au budget du club. Il présente un triple avantage car il permet de rationaliser les dépenses, de mettre en avant les objectifs du club sur le plan de la performance sportive et d'ouvrir aux encadrants, la voie d'une préparation ciblée des athlètes.

Mise en commun des ressources financières : C'est mutualiser des ressources financières en cas de projet aux intérêts communs. Cette option permet aux clubs qui mutualisent leurs ressources financières, de réaliser quelques économies, que ce soit pour diminuer les couts d'un déplacement et de l'hébergement qui va avec, ou alors diminuer les dépenses sur un professionnel au service des clubs qui mutualisent leurs finances pour payer son salaire.

Contribution des salariés à certaines tâches bénévoles : Il est question ici de proposer aux salariés du club quelques tâches bénévoles. Par exemple, proposer à un salarié détenteur d'un permis de conduire d'accompagner certains athlètes à une compétition un jour du week-end, sans pour autant que cette mission lui soit bénéfique en heures supplémentaires. Cette proposition qui va à l'encontre du code du travail est pratiquée sur le terrain et a pour avantage de faciliter la cohabitation salariés-bénévoles plutôt majoritaires au sein du club. En effet, les bénévoles qui donnent gratuitement de leur temps pour le club sont parfois exacerbés de travailler aux côtés de personnes qui facturent au club tout acte posé, quoique liées à ce dernier par un contrat de travail.

Réduction des indemnités des encadrants : C'est proposer aux encadrants, en cas de nécessité, une diminution de leurs indemnités. On peut prendre pour illustration, le cas où les comptes du club sont négatifs, sachant que le redressement de la « barre », nécessite de consentir des efforts. C'est dans ce sens que la diminution des indemnités des entraîneurs peut être présentée comme étant le sacrifice accepté par ces derniers pour voir le club retrouver son équilibre financier.

Vous avez constaté dans cette partie que nous n'avons pas fait de « distinguo » entre entente et fusion de clubs, tout simplement parce que la gestion financière est interne à chaque section locale ou club.

3-6-3 La mobilisation des bénévoles

Des difficultés que connaissent les clubs sportifs amateurs en général et d'athlétisme en particulier figurent la mobilisation des bénévoles. Nous avons trouvé intéressant de partager quelques stratégies de mobilisation, à la vue de l'importance que revêt le bénévole dans ces organisations à but non lucratif pour paraphraser Emmanuel Bayle. Le but étant de contourner leur insuffisance dont l'indisponibilité est la principale cause.

La Mise en place d'une charte : qui convie les bénévoles membres à se rendre disponibles au club en cas de besoin. Son avantage est qu'elle prépare psychologiquement les bénévoles à une éventuelle sollicitation du club, généralement l'organisation d'un événement sportif. La charte doit être signée par le membre lors de son adhésion.

Recourir aux parents d'athlètes : c'est aussi solliciter dès que possible les bénévoles non membres, généralement parents d'athlètes : il s'agit de leur proposer certaines missions autour de l'accompagnement de leurs enfants lors des compétitions par équipes ou individuelles des catégories jeunes. C'est rapprocher les parents pour mutualiser leurs moyens de transport lors d'un déplacement lié à une compétition à laquelle prennent part leurs enfants. Le triple avantage que présente cette proposition est la maximisation des présences, le suivi de toute la compétition et des économies en transport pour le club. En effet, ayant un véhicule à leur disposition, les départs ne seront plus influencés par les horaires des transports en commun.

Les parents d'athlètes peuvent aussi être sollicités comme juges, pour cela, ils doivent être sensibilisés à se former. Cette option peut permettre au club de résorber le manque de juges. Il est vrai qu'il peut aussi sensibiliser les jeunes athlètes à se former comme juges pour atteindre les mêmes objectifs.

Instaurer le Prix du meilleur bénévole : L'objectif de ce prix est de créer de l'émulation au sein des bénévoles sur le plan de leur engagement. Concrètement, au terme de chaque saison sportive, le club peut choisir de reconnaître publiquement l'engagement de certains bénévoles à travers le Prix du meilleur bénévole. En fonction des moyens et objectifs du club, ce dernier peut récompenser une dizaine de bénévoles sur la base d'un certain nombre de critères parmi lesquels, la disponibilité et l'engagement.

3-6-4 Formation des attitudes et leur changement : évolution de la culture du club regroupé

Dans un regroupement, il s'agit de mettre en commun des ressources. Cependant, toute mise en commun nécessite au moins un rapprochement, le plus souvent physique, entraînant celui des cultures. C'est ainsi que nous avons trouvé nécessaire de parler de l'évolution de la culture dans un regroupement de clubs pour édifier nos lecteurs. Ce partage est d'autant plus important que le développement de la culture d'un club regroupé dépend de la modalité de regroupement choisie.

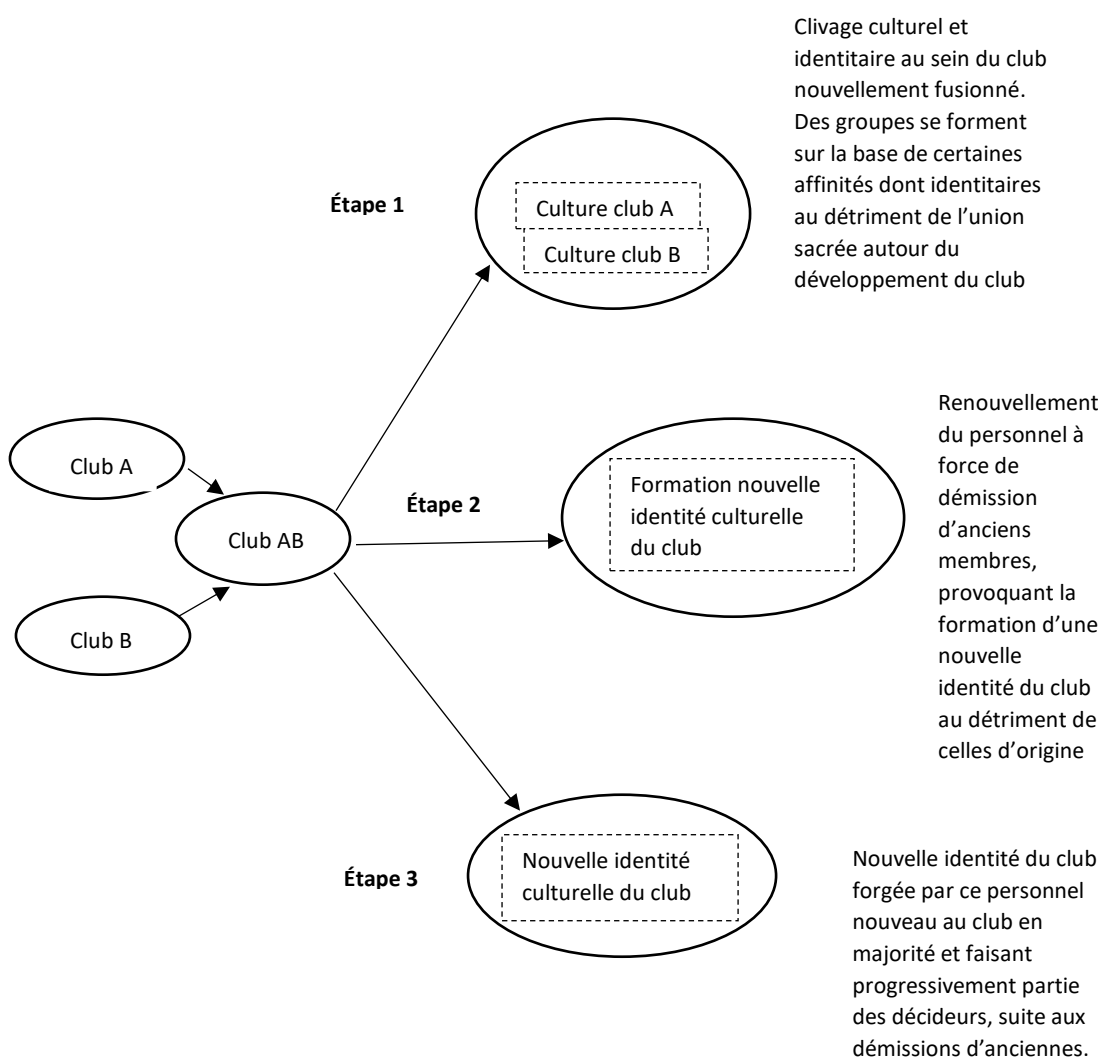
Le cas d'une fusion : Le rapprochement au sein d'une fusion de clubs va au-delà de celui physique puisque, concerne aussi la culture des personnes et clubs appelés à se côtoyer quotidiennement.

Dans un club fusionné, l'évolution de la culture s'assimile à un processus de développement des valeurs propres au nouveau club fusionné. Au départ, le nouveau club est un « ramassis » de cultures en provenance des clubs ayant participé à sa création. S'y rajoute la culture de nouveaux membres qui vont progressivement intégrer le club. Au sein du nouveau club fusionné, les rapprochements se font tout d'abord beaucoup plus par affinité, elle-même liée au club d'origine. À travers l'aide du flux des départs et des arrivées, les figures marquantes de la

fusion laissent progressivement place à de nouveaux membres. Ces derniers, une fois à des postes de responsabilité, marquent le club de l’empreinte de leur culture. C’est ainsi que va progressivement disparaître la notion d’identité d’origine au profit de l’émergence de l’identité du nouveau club.

Dans ces conditions, s’accrocher à l’une des cultures ayant donné naissance au club fusionné ne rendrait pas service à son unité, car source d’antagonisme. Chacun chercherait plutôt à préserver sa culture originelle au détriment de l’union sacrée autour du nouveau club fusionné. Il serait donc intéressant de rester ouvert à de nouvelles sensations culturelles renvoyées par le nouveau club fusionné. La figure 6 ci-dessous, retrace la construction de l’identité culturelle d’un club fusionné.

Figure 3 : étapes de la construction de l’identité culturelle d’un club fusionné



Le cas d’un club maître /entente de clubs : Le club maître est généralement constitué d’un ensemble de sections locales, jouissant d’une certaine autonomie qui garantit la préservation de leur culture. Ainsi, le club maître est pluriculturel, il n’a pas de culture clairement identifiable

dès lors qu'il n'est que le fruit de la juxtaposition en son sein, de plusieurs cultures, le plus souvent différentes.

Dans ces conditions, rêver d'une culture unique au sein d'un club maître resterait dans l'ordre du rêve trop beau pour être réel. La compréhension de cette position se retrouve dans les caractéristiques du club maître. En effet, la collaboration, sous la bannière d'une mise en commun des ressources peut prendre fin à tout moment, du moins dès que la section locale ne trouve plus la nécessité de rester au sein du club maître. La section locale change de statut et retrouve celui de club entièrement autonome puisqu'évoluant désormais en solitaire. Dès lors, sa fibre culturelle devrait être réactivée à 100 %. La section locale a plutôt intérêt à préserver sa culture parce que pouvant changer de statut ou sortir de l'entente de club à tout moment.

CONCLUSION

Dans cet article, il a été question d'aborder le regroupement de clubs sportifs amateurs sous le prisme d'un changement organisationnel. Guidés par une méthode inductive, nous avons recueilli un matériau dont l'analyse à travers L'approche systémique (Collerette & all, 1997) a permis de mettre en avant, les enjeux, les intrants et extrants, sans oublier le processus de mise en place d'un regroupement, l'évaluation et la gestion du club regroupé. Un protocole, un guide pratique de mise en place et de gestion d'un regroupement de clubs sportifs amateurs dirait-on. Ces résultats ne concernent qu'une infime partie de la France, la métropole de Lyon, que peut-il en être de toute la France, des sports collectifs ? c'est là quelques pistes de recherches pouvant enrichir les résultats actuels.

Bibliographie

Chaboche, J. (2002). « Intercommunalité, sport et développement territorial : organisation des sociétés locales et dynamiques spatiales ». Thèse de doctorat soutenue publiquement à Orléans.

Collerette P., Delisle G. et Perron R. (1997). Le changement organisationnel : Théorie et Pratique. Presses de l'Université du Québec.

Gasparini W. et Weiss P. (2008). La construction du regroupement sportif « communautaire » : l'exemple des clubs de football turcs en France et en Allemagne. Dans société contemporaines n°69, pages 73 à 99. <https://doi.org/10.3917/soco.069.0073>

Honta, M. (2010). Gouverner le Sport : Actions publiques et territoires ». PUG.

La théorie des jeux. Extraits de l'Encyclopédie Universalis. P. 485 et suivantes

Nkodo Samba, L. (2017). Regroupement de clubs sportifs amateurs, enjeux stratégiques et logiques : le cas des clubs d'athlétisme de la métropole de Lyon. Thèse soutenue publiquement le 1^{er} juin à l'Université Claude Bernard Lyon1.

Schaeffer, J. (2016). Etude sur les regroupements de clubs [Mémoire Master2, faculté de droits de l'université de Dijon]. Etude sur les regroupements de clubs ? [Etude sur les regroupements de clubs \(drdjscs.gouv.fr\)](http://drdjscs.gouv.fr)

Von Bertalanffy L. (1991). Théories générales des systèmes. Dunod, Paris. (1ere édition Bordas, Paris. 1973)