



2025

RAPPORT FINAL

Réalisé par : Mathieu DE OLIVEIRA, Basile MEUNIER, Gaëtan DA SILVA, Kon Pui Chow (Adrian), Lucas VACHER-GALQUERA, Clara BELLO, Isdalinia BOISSEAUX

Table des matières

INTRODUCTION : PRÉSENTATION DU PROJET ET DE SES ENJEUX.....	5
A. LE CADRE DU PROJET : LE LAB	5
B. LE PROJET : LES DÉGRADATIONS DANS LE STADE VUILLERMET.....	7
C. LE SPORT, LE FOOTBALL ET LA VIOLENCE : ÉTAT DE L'ART	8
D. CALENDRIER ET ANNONCE DU PLAN	10
I. MISE EN PLACE DU DIAGNOSTIC	12
A. RETOUR SUR LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION DES OUTILS ET DÉFIS MÉTHODOLOGIQUES RENCONTRÉS.....	12
a. <i>L'analyse documentaire</i>	12
b. <i>Les enquêtes de terrain</i>	14
B. RÉSULTATS DU DIAGNOSTIC	16
a. <i>Résultats de l'analyse documentaire</i>	16
b. <i>Résultats des enquêtes qualitatives</i>	18
c. <i>Résultats des enquêtes quantitatives</i>	19
d. <i>Enseignements des résultats et intuitions pour la suite</i>	20
C. LES LIMITES DU DIAGNOSTIC IDENTIFIÉES À TRAVERS LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE	21
D. « RÉFLÉCHIR EN FAISANT » : RETOUR SUR LA DÉMARCHÉ	23
II. LES ATELIERS : UN OUTIL POUR DÉFINIR LES PROBLÈMES ET PENSER AUX SOLUTIONS	25
A. DÉFINIR LES PROBLÈMES À TRAITER	25
a. <i>Atelier du 13 novembre</i> :	25
b. <i>Atelier du 11 décembre</i> :	26
c. <i>Atelier du 15 janvier</i> :	28
B. EXPLORER DES PISTES ET CHOISIR DES SOLUTIONS	28
a. <i>Atelier du 29 janvier</i> :	28
b. <i>Atelier du 12 février</i> :	30
C. NOS CRITIQUES ET ÉTONNEMENTS PERSONNELS CONCERNANT LES ATELIERS.....	31
III. LES RÉPONSES AU PROBLÈME DE DÉGRADATIONS DU STADE VUILLERMET : DISCUSSION DES SOLUTIONS ENVISAGÉES	35
A. LES SOLUTIONS ENVISAGÉES PAR LE LAB	35
B. LES SOLUTIONS EN PERSPECTIVE.....	35
C. NOS CRITIQUES ET ÉTONNEMENTS : ASPECTS SOUS-EXPLOITÉS AU REGARD DE LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE.....	38
CONCLUSION - LE <i>DESIGN THINKING</i> : UN OUTIL ADÉQUAT POUR NOTRE PROBLÉMATIQUE ?.....	41
RECOMMANDATIONS :	43
ANNEXES :.....	45
A. GRILLE D'ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS.....	45
B. QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE EN LIGNE.....	46
C. RETROPLANNING DÉTAILLÉ COLLECTE DE DONNÉES	47
D. PRÉSENTATION DE LA RESTITUTION INTERMÉDIAIRE DU 22 JANVIER 2025	48
E. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE QUANTITATIVE.....	52
F. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE QUALITATIVE.....	53
G. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DU VOTE DE L'ATELIER DU 11 DÉCEMBRE 2024.....	56

Remerciements :

Nous exprimons notre profonde gratitude à l'équipe de la Public Factory et en particulier Martine Huyon et David Vallat pour leurs précieux conseils tout au long de cette année. Leur expertise et leur disponibilité ont été d'une aide inestimable.

Nous adressons nos sincères remerciements à David Lopes ainsi qu'à la Ville de Vénissieux pour leur accueil chaleureux et leur précieuse collaboration.

Nous tenons également à témoigner notre gratitude au FC Lyon, aux agents de la ville ainsi qu'à la Direction Gestion Technique des Bâtiments pour leur collaboration.

Un immense merci à Nathan Miclo pour son encadrement et son soutien indéfectible tout au long de ce projet. Nous lui sommes particulièrement reconnaissants pour son accompagnement bienveillant et son regard critique, qui ont enrichi notre travail.

Introduction : Présentation du projet et de ses enjeux

Le projet qui nous a été soumis par la Public Factory concernait la réduction des dégradations dans les stades de la Ville de Lyon par le biais du Laboratoire d'initiatives publiques (le Lab), structure en cours de lancement. Il convient dans un premier temps d'explicitier la nature de notre partenaire afin de mieux comprendre le cadre de notre projet, puis dans un second temps, de rappeler précisément le contenu de la commande ainsi que son contexte. Enfin, un bref détour par la littérature scientifique nous permettra d'établir la pertinence de notre sujet à partir des apports de la recherche sur le football, le sport et la violence.

A. Le cadre du projet : le Lab

La création d'un laboratoire d'initiatives publiques était prévue dans le plan de mandat de la municipalité, dans le Pacte Usagers, ainsi que dans le projet d'administration de la Ville de Lyon. Son rôle est de contribuer à adapter l'offre de services de la Ville aux besoins des usagers. S'il a initialement été présenté comme « laboratoire d'innovation publique », selon la terminologie dominante pour ce type de structures dans de nombreuses collectivités locales et administrations publiques, le Lab explique dans sa « Note de cadrage » du 21 mars 2024 s'être renommé en « Laboratoire d'initiatives publiques » pour refléter un choix politique : « *Il n'y aura pas d'injonction à la modernité, à l'innovation ou au numérique, mais bien l'expérimentation d'initiatives ou pratiques renouvelées, en lien avec des usager-es volontaires, en se donnant le droit à l'erreur* ».

QU'EST-CE QU'UN LABORATOIRE D'INNOVATION PUBLIQUE ?

Dans son rapport sur les laboratoires de politique publique dans les États membres de l'UE, la 27^e Région les définit comme des « *structures émergentes qui élaborent des politiques publiques à l'aide d'une approche innovante et axée sur le design, notamment en suscitant la participation des citoyens et des entreprises travaillant aux côtés du secteur public* »¹. Ces deux dernières décennies, on a observé un essor des laboratoires d'innovation publique destinés à faciliter l'adoption de nouvelles approches dans l'élaboration des politiques publiques. Ce sont des espaces de conception et d'expérimentation dédiés à l'amélioration de l'action publique. Ils rassemblent des compétences (design de service, sciences sociales et innovation collaborative) pour développer des solutions concrètes avec les usagers et les agents. Leur mission est de dépasser les silos administratifs, de valoriser les initiatives internes et de diffuser une culture d'innovation à travers des démarches participatives et pratiques. Ces organisations s'appuient sur des méthodes de conception créatives inspirées du design. L'objectif est d'apporter de nouvelles manières de répondre aux problèmes de conception des politiques publiques. Le Lab d'initiative publique de la Ville de Lyon, alors en année test, porte pour ambition d'identifier « *des problèmes concrets remontés par les usagers, que les services de la ville n'ont pas réussi à résoudre par des méthodes classiques* » (cf. fiche projet).

Thierry Lambert, Délégué interministériel à la Transformation publique : « *Un laboratoire d'innovation publique, c'est un tiers-lieu où les managers et les agents publics peuvent se*

¹ LOCHARD Anna, FULLER Matt, EUROPEAN COMMISSION. JOINT RESEARCH CENTRE., CONSEIL & RECHERCHE., et LA 27^E RÉGION., *Public policy labs in European Union Member States.*, LU, Publications Office, 2016, doi:[10.2788/799175](https://doi.org/10.2788/799175).

retrouver et y rencontrer de nombreux experts en design, en co-construction, en sciences comportementales, afin de mieux concevoir et de mieux mettre en œuvre les politiques publiques jusqu'au dernier kilomètre sur le terrain. »²

Pour le lancement du Laboratoire d'initiatives publiques (Lab), la ville de Lyon a fait le choix de s'associer à la Public Factory pour traiter d'une thématique, choisie par les élus, « **S'attaquer aux problèmes de communs par l'innovation sociale : comment réduire les dégradations dans les stades de la Ville ?** ». Tel qu'il nous est présenté, le projet contient un double-objectif.

D'une part, il s'agit de trouver des moyens de réduire les usages inappropriés et les comportements à l'origine des dégradations, tout en repensant les modes de fonctionnement des équipements. Pour arriver à cet objectif, il nous fallait d'abord réaliser un diagnostic partagé entre l'ensemble des acteurs afin d'analyser les causes et les conséquences des dégradations constatées. Ce diagnostic, qui devait être fiable, approfondi, relativement exhaustif et validé collectivement, avait vocation à servir de base pour faire émerger des pistes de solutions concrètes, qui seront expérimentées et évaluées à l'aide d'indicateurs d'efficacité préalablement définis. L'idée est de mesurer l'impact des solutions mises en place en vue d'un déploiement progressif sur d'autres équipements sportifs de la Ville de Lyon. Cette démarche repose sur une approche par l'innovation sociale, en vue d'améliorer à moyen terme la qualité des infrastructures et les relations entre les différentes parties prenantes.

D'autre part, le projet vise à examiner la pertinence du Lab comme outil permettant d'imaginer des solutions qui n'auraient pas été considérées par le biais des méthodes classiques. Le Lab implique en effet un certain montant de dépenses publiques et il faut que les élus aient confiance en sa capacité à innover et à résoudre les problèmes qui lui sont soumis pour faire du Lab un instrument plus pérenne, qui puisse être déployé sur d'autres projets.

LE CHOIX DU *DESIGN THINKING*

Le laboratoire d'initiative publique de la Ville de Lyon, comme de nombreux Labs, a opté pour une stratégie basée sur le *design thinking* ou design de service. Le *design thinking* est une méthode d'innovation centrée sur l'utilisateur, qui vise à résoudre des problèmes de manière créative et collaborative. Il consiste à imaginer, structurer et améliorer les services en tenant compte des besoins des usagers et des contraintes opérationnelles.

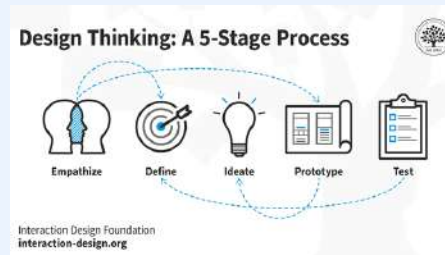
L'intérêt d'une démarche par le design de service réside en ce que les laboratoires parviennent à apporter de meilleures solutions aux problèmes posés, grâce à une compréhension plus approfondie des problèmes, acquise en associant les citoyens à leur redéfinition et à la conception des solutions. Cette démarche est innovante en ce qu'elle introduit un processus itératif dans la conception des politiques publiques et repose sur une attention majeure portée à l'expérience de l'utilisateur.

Afin de répondre aux problématiques soulevées, les Lab utilisant le design de service vont recourir à l'intelligence collective à travers des outils ludique afin de permettre à la créativité

² « Les laboratoires d'innovation publique », Direction interministérielle de la transformation publique, consulté le 9 mars 2025, URL : <https://www.modernisation.gouv.fr/les-laboratoires-dinnovation-publique>.

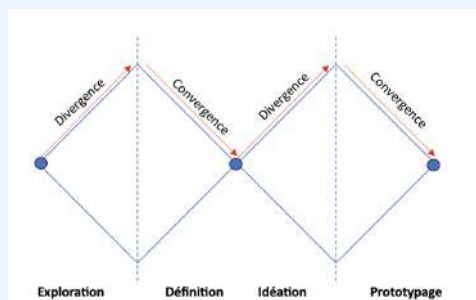
de chacun de s'exprimer. Cette approche a pour intérêt sa capacité à développer des solutions rapidement avec une meilleure adhésion des usagers, à la suite d'une phase d'écoute approfondie de leurs besoins.

La Méthode de *design thinking* est généralement abordée comme un processus en 5 étapes :



© Teo Yu Siang and the Interaction Design Foundation, CC BY-NC-SA 3.0.

Cette méthode est le plus souvent représentée à travers le modèle du double diamant formalisé par le Design Council en 2005.



© Graphique réalisé à partir de la formalisation du Design Council (2005). CC0

B. Le projet : les dégradations dans le stade Vuillermet

Le premier projet du Lab de Lyon concerne les dégradations dans les stades de la ville et porte plus spécifiquement sur deux terrains : le complexe sportif Vuillermet-Ebrard, dans le 8ème arrondissement, et le stade Marc-Vivien Foé dans le 3ème arrondissement.

Le complexe Vuillermet-Ebrard, situé dans le secteur Est du 8ème arrondissement, dispose d'une surface de 20 000m². Il est composé de deux terrains de football et d'un city-stade. Il s'agit du stade le plus ancien de Lyon, fondé en 1900³. Il a longtemps accueilli des équipes de rugby, notamment le LOU Rugby, mais le seul club résident actuel est le FC Lyon. Il s'agit du troisième club le plus important en France en termes de licenciés, avec 1400 adhérents, dont 1000 mineurs. Ce stade a été sélectionné parce qu'il présenterait un problème ancien et récurrent de dégradations et constituerait le principal poste de dépenses sportives pour les services techniques.

Le 8ème arrondissement de Lyon fait face à une concentration significative de précarité : environ 25% de la population réside en Quartiers Prioritaires de la Ville et le taux de pauvreté

³ Dans ce document, nous parlerons du « Stade Vuillermet » pour désigner le complexe sportif Vuillermet-Ebrard, comprenant les deux stades.

global est de 21%⁴. Par ailleurs, il est particulièrement proche du QPV Etats-Unis - Langlet Santy, dans lequel le taux de pauvreté grimpe à 40%⁵.



Stade Vuillermet, novembre 2022. ©fclyon.fr

Quant au stade Marc-Vivien Foé, il nous a d'abord été présenté comme un terrain d'expérimentation au même titre que Vuillermet. Toutefois, il est apparu qu'une récente réforme des infrastructures du stade a permis une nette diminution des dégradations. Ainsi, nous avons progressivement écarté le sujet lors de nos ateliers et les membres de l'AS Montchat ont cessé de participer à certains de nos ateliers. Ce stade nous aura alors servi de point de comparaison, ainsi que d'inspiration pour Vuillermet⁶.

C. Le sport, le football et la violence : état de l'art

Au cœur de notre sujet, il y a la question de la violence (sous une de ses formes particulières - les dégradations) dans le milieu sportif et plus particulièrement dans le football. En ce sens, il est intéressant d'étudier le lien entre le football et la violence tel qu'il a été établi dans la littérature scientifique. Dans ce cadre, nous avons porté notre attention sur plusieurs phénomènes : les faits de violence dans le football et l'interprétation de cette dernière comme la conséquence de facteurs sociaux ou bien comme fonction intégratrice. Cet état de l'art, qui n'a pas prétention à l'exhaustivité, nous permet de cerner les enjeux relatifs à notre sujet et révèle une certaine pertinence de notre projet par rapport à son contexte.

D'une part, la question de la violence dans le football est le plus souvent abordée sous l'angle du « *hooliganisme* » et des émeutes péri-footballistiques. Plusieurs enquêtes reviennent sur les origines de ce phénomène relativement récent, lié en France à l'émergence du supportérisme dans les années 1970 et 1980, d'inspiration britannique ou italienne⁷. Le hooliganisme peut être défini comme l'ensemble des « comportements d'agression physique et de vandalisme produits par les spectateurs d'une manifestation sportive, plus particulièrement

⁴ 2021. Sources : Insee-DGFiP-Cnaf-Cnav-Ccmsa, Fichier localisé social et fiscal en géographie au 01/01/2024.

⁵ 2021. Source(s) : Insee-DGFiP-Cnaf-Cnav-CCMSA, Fichier localisé social et fiscal (FiLoSoFi).

⁶ Pour plus d'informations sur les stades, se référer à notre présentation de Restitution Intermédiaire (Annexe D)

⁷ HOURCADE Nicolas, PILZ Gunter A. et STAHL Silvester, *Prévention des violences dans le football Regards croisés France - Allemagne*, Paris/Berlin, Office franco-allemand pour la Jeunesse - Deutsch-Französisches Jugendwerk, n° 28, 2015, 76 p.

les matchs de football. » (Comeron, 1997). Plusieurs paradigmes d'interprétation ont existé et évolué au fil du temps : d'une forme de résistance symbolique de la classe ouvrière dans les années 1950 face à l'embourgeoisement du football à « l'expression du rêve individualiste contemporain » dans les années 1980, le hooliganisme est pensé comme le produit des rapports socio-culturels générant de la vulnérabilité sociale dans les années 1980-1990⁸. Ces violences sont interprétées comme le reflet des inégalités sociales et culturelles. Elles présentent un caractère à la fois organisé et spontané et seraient liées à diverses frustrations sociales telles que le chômage ou la marginalisation. Ainsi, dans une enquête sur les causes du hooliganisme en Algérie, deux chercheurs rapportent que « de nombreux auteurs sont unanimes pour dire que les origines du phénomène sont éminemment sociales, ses causes se rattachent surtout à la disparition du contrôle parental, aux mauvaises conditions socio-économiques ou encore à des injustices ressenties par rapport à l'arbitrage. » (Benatia et Alba, 2017). Par ailleurs, il convient de mentionner que plusieurs explications de ce phénomène impliquent une lecture politique liée à l'émergence de groupuscules d'extrême-droite dans le football⁹.

D'autre part, le football est le sport le plus touché par les violences liées aux rassemblements, qu'elles soient physiques, verbales ou symboliques, sans nécessairement se rapporter au hooliganisme¹⁰. Ces violences ne se manifestent pas uniquement lors des affrontements sur le terrain, mais imprègnent également les interactions entre supporters et les rapports institutionnels. Dans la littérature, ces violences sont généralement traitées de façon conjointe. Or, notre sujet est particulièrement focalisé sur les dégradations, et non sur les violences inter-personnelles. Nous faisons alors le choix d'écarter les ouvrages traitant spécifiquement des violences inter-personnelles afin de considérer les apports de travaux ayant abordé la question de la violence dans le sport d'une façon plus générale et intégrant les violences de type dégradations. Alors, deux perspectives analytiques dominent.

Une première lecture d'ordre socio-économique explique la violence footballistique comme la traduction de tensions sociales plus profondes. Appiolaza Martín souligne que les violences dans ce cadre sont souvent perpétrées par des jeunes en situation de marginalisation socio-économique, exploitant l'anonymat du groupe pour exprimer des frustrations et des revendications qui dépassent le cadre sportif¹¹. En France, Sébastien Guilbert a montré que le football est un sport « socialement pauvre », c'est-à-dire pratiqué par des individus d'origine essentiellement populaire, associé à des expressions physiques de la violence, là où les sports « socialement riches » (comme le tennis ou le volley) sont associés à des formes de violence psychologique¹². Déjà dans *La Distinction*, Bourdieu montrait que les choix et les goûts sportifs reflètent essentiellement notre positionnement dans l'espace social¹³. Les études plus récentes sur le sujet continuent à montrer des phénomènes comparables¹⁴. L'analyse comparative des violences dans le sport révèle que leur manifestation varie en fonction de la discipline et du profil sociologique des pratiquants. Une enquête menée sur 270 participants issus de divers sports montre que dans les sports de contact (football, karaté), la violence prend des formes

⁸ COMERON Manuel, *ibid.*

⁹ COMERON Manuel, *op. cit.*

¹⁰ JENDLY Manon, SAGANT Valérie et SHAW Margaret, *Rapport international sur la prévention de la criminalité et la sécurité quotidienne : tendances et perspectives*, Montréal, Centre international pour la prévention de la criminalité (CIPC), 2008, 272 p.

¹¹ JENDLY Manon, SAGANT Valérie et SHAW Margaret, *op. cit.*

¹² GUILBERT Sébastien, « La violence en sport : un produit socioculturel », *Journal du droit des jeunes*, 2009, vol. 288, n° 8, pp. 21-21, doi:[10.3917/jdj.288.0021](https://doi.org/10.3917/jdj.288.0021).

¹³ BOURDIEU Pierre, *La distinction: critique sociale du jugement*, Paris, Éditions de Minuit, Le Sens commun, n° 58, 1979.

¹⁴ CLARON Camille et LAGARDE Marin, « Sports et classes sociales : les inégalités en pratique », *Regards croisés sur l'économie*, 18 décembre 2024, vol. 35, n° 2, pp. 165-171, doi:[10.3917/rce.035.0165](https://doi.org/10.3917/rce.035.0165).

plus explicites et est corrélée à des trajectoires de précarité sociale¹⁵. Tandis que dans les sports « distants » comme le tennis, la violence est plus symbolique et s'exprime dans des dynamiques de distinction sociale. Le sport agit ainsi comme un espace de reproduction des inégalités, où la violence est à la fois un marqueur social et un vecteur de structuration identitaire.

Une deuxième lecture, identitaire et culturelle, met en avant la fonction intégratrice du groupe de supporters et la violence comme modalité d'affirmation identitaire, renforcée par les logiques de territorialisation et d'appartenance¹⁶. Au-delà de la répartition de la violence entre les sports, il existe une répartition différenciée des pratiques de violence pendant les matchs de foot. Ainsi, sur une comparaison du taux de matchs à incidents en 2017-2018 parmi les licenciés de la Fédération française de football, on remarque que la violence est surtout le fait des hommes entre 17 et 18 ans. Les sections féminines sont bien moins marquées par la violence, de même que les sections masculines junior (13-14 ans). Entre 15 et 18 ans, la fréquence des violences augmente conjointement à l'âge¹⁷.

Ainsi, la violence dans le football ne se limite pas aux comportements « déviants » de certains groupes de supporters ; elle s'inscrit dans des dynamiques sociales, économiques et culturelles plus larges. Son instrumentalisation par différents acteurs (politiques, médiatiques, institutionnels) souligne la nécessité d'une analyse systémique, prenant en compte les inégalités structurelles, les logiques identitaires et les stratégies de contrôle mises en place pour en limiter l'expression. Cette nécessité concerne d'autant plus notre projet que le paysage socio-démographique dans lequel le stade Vuillermet est inscrit correspond aux facteurs identifiés ci-dessus comme pouvant prédisposer à des formes de violence.

Il convient toutefois de prendre garde à ne pas laisser cet état de l'art nous imprégner de biais stigmatisants dans notre travail à Vuillermet. Nous avons été sollicités sur la question des dégradations, qui peut certes se recouper avec certaines formes de violence, par exemple lors de la casse volontaire de matériel, mais qui dépasse également ce cadre. D'autres théories scientifiques nous permettent d'aborder le sujet sans qu'il ne soit traité spécifiquement sous l'angle du football (cf. *infra*). Nous mobilisons ces théories afin d'appuyer et de compléter notre diagnostic, qui constitue une première étape de notre travail.

D. Calendrier et annonce du plan

Notre projet a débuté en septembre 2024 par une prise de connaissance du sujet et de ses enjeux, puis s'est articulé en plusieurs temps forts :

- Septembre 2024 : Lancement du projet, premières réunions de cadrage avec le Lab et les différents acteurs.
- Octobre à novembre 2024 : Phase de diagnostic, avec construction des outils d'enquête, analyse documentaire et premiers entretiens.

¹⁵ GUILBERT Sébastien, « La violence en sport : un produit socioculturel », *Journal du droit des jeunes*, 2009, vol. 288, n° 8, pp. 21-21, doi:[10.3917/jdj.288.0021](https://doi.org/10.3917/jdj.288.0021).

¹⁶ Voir par exemple : BODIN DOMINIQUE, ROBÈNE LUC, HÉAS STÉPHANE ET GENDRON MARTIN, « Une approche de la criminalité féminine à travers l'exemple du hooliganisme », *Criminologie*, 2005, vol. 38, n° 2, pp. 195-224, doi:[10.7202/012668AR](https://doi.org/10.7202/012668AR).

¹⁷ BEAUD Stéphane et RASERA Frédéric, « IV. Pratiques du football ordinaire », *Repères*, 11 juin 2020, pp. 71-90.

- Décembre 2024 à janvier 2025 : Début des ateliers d'intelligence collective et restitution partielle du diagnostic aux parties prenantes.
- Février à mars 2025 : Exploration de solutions, approfondissement des pistes de travail issues des ateliers, documentation du travail du Lab' et retour critique sur l'ensemble de la démarche.

Ce découpage chronologique nous permet de structurer notre restitution de manière chrono-thématique : chaque partie de notre analyse suit le déroulement du projet, tout en portant une attention particulière aux enjeux et aux méthodes mobilisées à chaque étape.

En effet, ce rapport final vise à répondre aux objectifs qui nous avaient été communiqués et qui sont explicités ci-dessus. Notre démarche est celle d'étudiant•e•s participant à la mobilisation du Lab sur son premier projet et portant un regard critique sur la manière dont celui-ci s'est développé - impliquant nécessairement une part d'auto-critique, considérant notre rôle clé dans ce développement. Au regard de la littérature scientifique et à travers quelques comparaisons, nous entendons remettre en perspective ces derniers mois afin d'identifier les avancées du Lab mais également ses difficultés. En plus d'avoir été explicitement demandé par nos partenaires, ce travail de documentation de l'action du Lab fait partie des prérogatives de la structure et constitue un gage de réussite - même un impératif¹⁸. Nous pouvons ainsi penser ce document comme une étude de cas sur l'implantation d'un Laboratoire d'initiative publique dans la ville de Lyon, retraçant factuellement son évolution ; en examinant ses outils, ses méthodes et ses résultats, de manière objective et sans jugement de valeur.

Ainsi, nous nous proposons de répondre à la problématique suivante : comment le Lab de la Ville de Lyon s'est-il saisi de la question de la dégradation dans les stades ? Dans quelle mesure la stratégie déployée est-elle entrée en adéquation avec les différents enjeux du problème posé ? En quoi le récit problématisé de l'implantation du Lab nous permet-il de tirer des bonnes pratiques qui pourront être mobilisés lors de futures expériences ?

Ce travail se déploie en trois grandes parties. D'abord, nous nous concentrerons sur la mise en place du diagnostic des dégradations, retraçant le processus de construction méthodologique, présentant les résultats et analysant les limites notre démarche (I). Ensuite, nous reviendrons sur les différents ateliers organisés pour restituer leurs déroulements et leurs apports (II). Enfin, nous aborderons les solutions proposées lors des ateliers afin de les confronter à la littérature scientifique et à d'autres expériences (III).

¹⁸ Voir par exemple : « Chapitre 2.4. La documentation comme impératif » *Le Lab des Labs*, Paris, Le CNAM : Futurs Publics : CGET : Codesign-it, 2019.

I. Mise en place du diagnostic

L'élaboration du diagnostic constitue notre première étape majeure de travail. Il vise à recenser les formes de dégradations, leurs occurrences et caractéristiques (lieu, temporalité, auteur potentiel...). Ce diagnostic correspond, dans la trame classique de la démarche de design de service (ou *design thinking*), à l'étape de l'empathie. Établir un diagnostic suppose la construction d'outils méthodologiques, consécutive à un cadrage analytique du problème afin d'avoir une idée plus précise de ce qui est recherché. Avec du recul, nous identifions des limites à notre démarche.

La première étape du *design thinking* : empathie

La première étape du *design thinking*, surnommée « empathie » ou « découverte », est d'une importance cruciale et doit être menée avec rigueur. Cette phase repose sur deux démarches complémentaires : une exploration préliminaire et des interactions directes avec les usagers.

Dans un premier temps, il s'agit d'analyser le contexte et de cadrer le problème, c'est-à-dire identifier les enjeux, les parties prenantes ainsi que les contraintes du projet. Cette étape est suivie d'une recherche documentaire et d'un benchmark, permettant d'examiner les tendances et solutions existantes afin d'approfondir la compréhension du sujet. L'exploration des données statistiques et comportementales disponibles complète cette phase d'analyse. À partir de ces différentes recherches, l'équipe définit des hypothèses et des personas exploratoires, servant de base pour construire des profils types d'utilisateurs et orienter la suite de l'enquête.

Dans la phase suivante, celle de l'exploration terrain, l'équipe mène des entretiens, réalise des observations directes et recueille des supports visuels (photos, vidéos, croquis, etc.), qui viennent enrichir la compréhension collective du sujet. En effet, le visuel sert de moyen d'objectivation du discours. Cette immersion permet de confronter et d'affiner ou invalider les hypothèses initiales, en s'appuyant sur des retours concrets d'usagers.

A. Retour sur le processus de construction des outils et défis méthodologiques rencontrés

Notre approche repose sur une combinaison d'outils méthodologiques complémentaires permettant d'appréhender les dynamiques de gestion des infrastructures sportives et les phénomènes de dégradation constatés au stade Vuillermet.

a. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire constitue une première facette de notre travail. Elle vise à dégager les grandes tendances à partir des données primaires (statistiques, réglementaires) et à structurer les axes de nos enquêtes de terrain. L'objectif est double : d'une part, comprendre les cadres administratifs et réglementaires qui structurent la gestion du stade en étudiant des documents tels que le règlement intérieur, les conventions entre services (Direction des Sports, DGTB, Éclairage public) et le planning du stade ; d'autre part, exploiter les données issues des

fichiers recensant les demandes d'intervention auprès des services techniques (trois fichiers Excel pour trois stades, ainsi qu'un fichier spécifique pour Vuillermet) afin d'identifier les types de dommages récurrents et leur degré d'urgence. Les notes d'entretien réalisées par nos partenaires du Lab' ont également été survolées pour extraire des informations pertinentes. Cette analyse avait vocation à servir de base pour orienter nos entretiens et enquêtes quantitatives, en affinant les thématiques à approfondir avec les différents acteurs du terrain. Afin d'illustrer ces tendances, nous avons décidé de produire des graphiques basés sur des variables clés, telles que l'urgence des interventions.

Notre source principale de travail concernant les données sur les dégradations est un document Excel, qui recense les demandes d'intervention technique effectuées par les gardiens du stade auprès des services techniques de maintenance de la DGTB. Ce tableau, assez brut, contenait à l'origine relativement peu d'informations exploitables. Il s'agissait surtout des motifs de la demande d'intervention, sans trop de précision sur la dégradation en tant que telle. Nous avons alors complété le tableau à partir de plusieurs hypothèses que nous avons fait valider par la Direction des sports. Ce travail nous a permis d'obtenir des statistiques sur les auteurs des dégradations, la nature des équipements concernés, la fréquence et le moment de l'année auquel ces demandes d'intervention sont effectuées. Il convient de préciser que les entrées de ce tableau ne sont pas toutes, par définition, des dégradations. En effet, plusieurs demandes d'intervention font suite à des pannes ou des usures normales des équipements. L'enjeu était justement de déterminer des proportions pour y voir plus clair.

L'interprétation et le classement des entrées du tableau nécessitait au préalable l'élaboration d'une typologie des demandes d'intervention. Cette typologie a été construite collectivement et de façon itérative : nous avons été amenés à la redéfinir à mesure que nous avançons dans notre analyse des données, mais nous avons également dû intégrer les demandes de la Direction des Sports¹⁹. Il y a eu, en effet, quelques désaccords sur la qualification de certaines dégradations. Par exemple, nous considérons qu'un luminaire cassé dans un vestiaire à cause d'un jeu de ballons était le fruit d'une dégradation involontaire, liée à un mésusage. La Direction des Sports, au contraire, considère qu'il s'agit d'une dégradation volontaire, dans la mesure où elle intervient suite à un non-respect des règles. Notre typologie finale est donc un compromis, obtenu pour ne froisser personne. Cette nécessité de recherche permanente du consensus a pu provoquer certains effets qui ont été décrits dans la littérature scientifique (cf. *infra*).

Notre méthode de travail consistait, elle aussi, en un processus itératif cherchant la satisfaction de toutes les parties prenantes. Nous soumettions notre tableau complété par notre typologie à la validation ou à l'invalidation, d'une part, du FC Lyon, et d'autre part, de la Ville de Lyon (la Direction des Sports). Nous avons alors été amenés à requalifier certaines entrées du tableau pour tenir compte des remarques des différents acteurs.

Par ailleurs, d'autres typologies ont été établies - cette fois-ci de façon plus consensuelle - concernant le type d'équipement concerné par les demandes d'intervention. En outre, un travail important a été réalisé sur la question des temporalités. S'il était facile d'établir des graphiques concernant des échelles larges (par exemple, le nombre de dégradations par mois), un niveau de détail plus élevé s'est révélé plus complexe à atteindre. Avec l'aide de nos partenaires, nous avons cherché à obtenir d'autres données, puis à trouver des méthodes nous permettant d'attribuer certaines demandes d'intervention à des acteurs en particulier (usagers

¹⁹ Pour une présentation de la typologie retenue, se référer à la page 16 de notre restitution intermédiaire, disponible en Annexe D

scolaires, différentes unités du FC Lyon en fonction du genre ou de l'âge...) ou à des temporalités plus précises (le jour, le moment de la journée...). Plusieurs méthodes ont été appliquées à cet effet en croisant les données avec le planning détaillé de l'usage du stade Vuillermet, reposant sur des hypothèses que nous avons établies (par exemple, sur le délai possible entre le moment de réalisation de la dégradation et la date d'inscription de la demande d'intervention dans le tableau). Toutefois, nous avons décidé collectivement d'écarter cette partie de notre travail. En effet, ce dernier présentait de fortes limites méthodologiques. Il était fondé sur des hypothèses trop peu fiables et ne permettait de tirer aucune conclusion pertinente²⁰. De ces limites méthodologiques, nous avons pu tirer un enseignement, que nous cherchons à mobiliser dans la prochaine partie de notre travail : nous manquons de données précises et fiables sur les dégradations.

b. Les enquêtes de terrain

Une deuxième facette de notre travail comprend des enquêtes de terrain que nous avons menées en complément de notre analyse documentaire afin de consolider notre diagnostic préliminaire. Nous avons procédé à des enquêtes auprès des usagers, des accompagnants d'usagers et des gestionnaires du stade Vuillermet-Ebrard.

D'une part, des enquêtes qualitatives, réalisées sous la forme d'entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 5 à 10 minutes, nous ont permis de recueillir les opinions des acteurs concernés par ce projet²¹. Une attention particulière a été portée à la représentativité des profils interrogés (différents âges, pratiques encadrées ou autonomes) - bien que celle-ci n'ait pas été atteinte de façon satisfaisante (cf. *infra*). Des échanges ont également eu lieu avec les éducateurs et responsables du FC Lyon, qui occupent une position intermédiaire entre gestionnaires et utilisateurs. Le mercredi après-midi a été ciblé pour les entretiens avec le FC Lyon, tandis que la Ville de Lyon a pris en charge les entretiens concernant les usages scolaires. Nous nous sommes aussi déplacés certains soirs de semaine pour viser des publics variés.

La construction de la grille d'entretien destinée aux usagers et aux accompagnants a été réalisée en partenariat avec le Lab. Nous nous sommes appuyés sur les formations aux pratiques de recherche en sciences sociales dont nous disposons et nos partenaires ont pu nous faire part de leur expérience dans ce type de pratiques. Une forme de flou théorique entourait notre démarche : si nous empruntons au registre de la recherche scientifique, il ne s'agissait pas pour autant de réaliser une enquête strictement soumise aux critères de scientificité (notamment en termes de volume et de diversité d'entretiens). Cette forme d'ambiguïté théorique est peut-être ce qui nous a conduit à renoncer à quelques-unes de nos intuitions, écartées par le Lab, jugées impertinentes ou parfois trop politiques.

Par ailleurs, des entretiens exploratoires avec des exécutifs et salariés du FC Lyon ont également été menés pour obtenir une vision plus globale des enjeux. Dans le cadre de ces enquêtes qualitatives, nous avons fait le choix d'une grille d'entretien moins structurée pour les gestionnaires. En effet, nous souhaitons favoriser un échange plus dynamique avec les agents institutionnels, tout en permettant à l'enquêteur d'aborder des sujets aussi essentiels que la gestion des dégradations, la politique de maintenance et les solutions envisagées pour

²⁰ Quelques-uns des résultats de cette tentative sont disponibles à la page 20 de notre restitution intermédiaire, en Annexe XXX

²¹ La grille d'entretiens prévue pour les usagers et les accompagnants d'usagers est disponible en Annexe XXXXX, ainsi que sur la photo ci-jointe.

prévenir les incidents. En parallèle, nos partenaires ont effectué plusieurs entretiens libres avec différents agents (par exemple, des membres du Centre social Gisèle Halimi), dont les retranscriptions nous ont été transmises afin d'enrichir notre capacité d'interprétation des données en notre possession²². Le nombre d'entretiens a été ajusté en fonction de la saturation des données recueillies, afin d'optimiser leur pertinence.

D'autre part, une enquête quantitative en ligne a été mise en place afin de compléter les constats documentés par le biais de l'enquête qualitative. Accessible via un QR code disposé aux abords du stade, elle a permis aux usagers, accompagnants et gestionnaires de répondre anonymement. Les questions de l'enquête quantitative ont été pensées afin de nous permettre de mesurer certaines récurrences dans les réponses des participants et d'identifier des tendances significatives. Cette enquête anonyme comprenait 12 sections de questions²³. Si elle contenait des questions destinées à établir des régularités statistiques, elle comprenait également plusieurs possibilités d'approfondissement de type qualitatif - en ce que nous disposions déjà de plusieurs données quantitatives à la suite de notre analyse documentaire.

Parmi les choix que nous avons effectués, nous avons décidé d'introduire le questionnaire par des questions de présentation des répondants, afin de structurer progressivement l'échange et de favoriser une meilleure disposition à répondre. Nous avons également veillé à ce que les questions à cocher offrent des choix suffisamment ouverts, évitant ainsi des catégories trop restrictives qui pourraient biaiser les réponses. Enfin, nous avons mis un point d'honneur à rappeler l'anonymat de la démarche, garantissant ainsi aux participants une liberté d'expression totale et sincère.

Pour viser un public plus large, nous avons songé à demander au FC Lyon sa collaboration afin de maximiser la visibilité de notre enquête et obtenir plus de réponses. Toutefois, probablement par manque d'organisation - cette tâche n'ayant pas été proprement attribuée - nous nous sommes contentés de scotcher les affiches sur quelques murs à des emplacements stratégiques du stade. Le QR code était également présent sur un badge que nous portions sur nous à chaque entretien avec les usagers et accompagnants. Ainsi, après nos échanges, nous propositions à la personne interrogée de compléter notre questionnaire en ligne ; nous propositions également aux répondants les plus motivés de nous rejoindre pour des ateliers en nous laissant leur contact. Ce dernier aspect a été un échec, puisqu'aucun pratiquant ni accompagnant n'a souhaité se joindre à nous.

²² La répartition des différentes composantes de notre enquête est disponible en Annexe C

²³ Le questionnaire en ligne est disponible en Annexe B



Badges portés lors de nos entretiens sur le stade, comportant notre grille d'entretien destinée aux usagers et accompagnants, ainsi qu'un QR code menant à notre enquête en ligne.



Affiches scotchées dans le stade Vuillermet dans le cadre de notre enquête en ligne.

B. Résultats du diagnostic

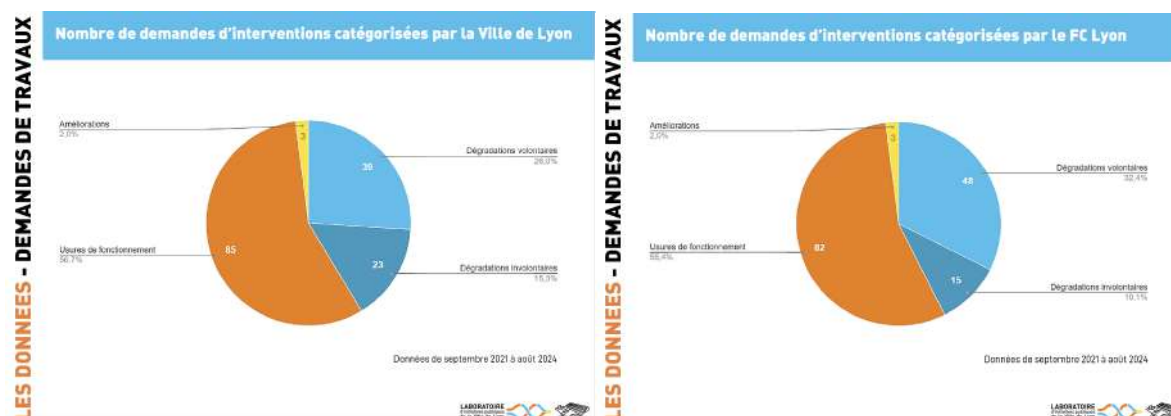
a. Résultats de l'analyse documentaire

Nous présentons ici les principaux résultats de notre travail d'analyse documentaire, dont les modalités de réalisation ont été décrites précédemment (cf. *supra*).

- Nombre de demandes d'intervention
- Équipements concernés par les demandes d'intervention
- Temporalités des demandes d'intervention

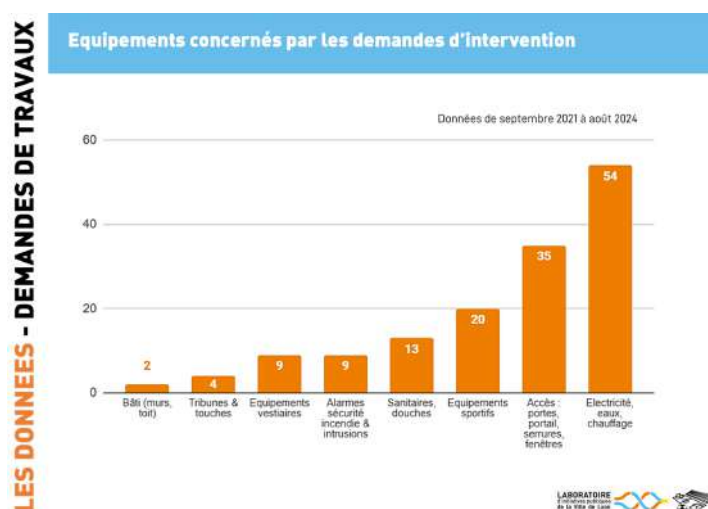
A partir de notre typologie des demandes d'intervention, nous avons élaboré deux graphiques permettant d'avoir un aperçu du nombre de chaque type de demande ainsi que leur proportion relative ; l'un correspondant à la catégorisation de la Ville de Lyon et l'autre à celle du FC Lyon. Ces deux graphiques se recoupent largement, malgré une légère surqualification

de certaines dégradations comme « volontaires » par la Ville de Lyon, comparativement aux qualifications du FC Lyon.



Nombre de demandes d'interventions, classées par la Ville de Lyon et par le FC Lyon. Données de septembre 2021 à août 2024.

Cette catégorisation permet d'abord de relativiser l'importance des dégradations au sein des motifs d'intervention de la DGTB au stade Vuillermet. En effet, plus de 55% des demandes d'intervention sont liées à des usures de fonctionnement, soit plutôt en lien avec la vétusté des équipements ou bien leur usure normale. La part des « dégradations » à proprement parler est plus minoritaire. Les dégradations volontaires représenteraient entre 26 et 32% des interventions des services techniques. Il faut ici préciser un biais méthodologique : nos statistiques se basent uniquement sur les situations ayant suscité une intervention du service technique. Or, nos entretiens avec les gardiens nous ont indiqué qu'une part non-négligeable des dégradations ne nécessitait pas d'intervention de la DGTB et était réparée directement par les agents présents sur place. Il n'existe aucune trace écrite de ces dégradations, ce qui rend impossible leur quantification.



Nombre de demandes d'intervention en fonction de l'équipement concerné. Données de septembre 2021 à août 2024.

Par ailleurs, nous avons classé les demandes d'intervention en fonction du type d'équipement concerné, selon une typologie proposée par le Lab. Les résultats montrent qu'il y a un véritable enjeu autour des équipements concernant l'électricité, l'eau et le chauffage,

ainsi qu'un enjeu autour des accès (portes, portail, serrures et fenêtres) - ce premier type d'équipement étant surtout touché par les usures de fonctionnement.

Enfin, notre dernier travail concluant concernant les données sur les dégradations s'est concentré sur les temporalités. Nous avons établi deux graphiques, l'un permettant de comparer les temporalités des dégradations (indistinctement de leur caractère volontaire ou involontaire) par rapport à celle des usures de fonctionnement et l'autre montrant le détail des dégradations, permettant une comparaison entre la temporalité des dégradations volontaires et la temporalité des dégradations involontaires²⁴. La lecture de ces données laisse apparaître une quantité plus élevée de demandes d'interventions lors de l'année scolaire 2022-2023, avec surtout un essor des usures de fonctionnement.

Toutefois, nous étions incapables d'expliquer rationnellement cette hausse des demandes d'intervention, ni même les variations d'un mois à l'autre - d'où notre tentative de croisement des données avec le planning du stade, qui avait vocation à identifier des régularités, voire même à attribuer des dégradations à des groupes d'utilisateurs en particulier. Les importantes limites méthodologiques de cette branche de notre travail nous ont amené à l'écarter.

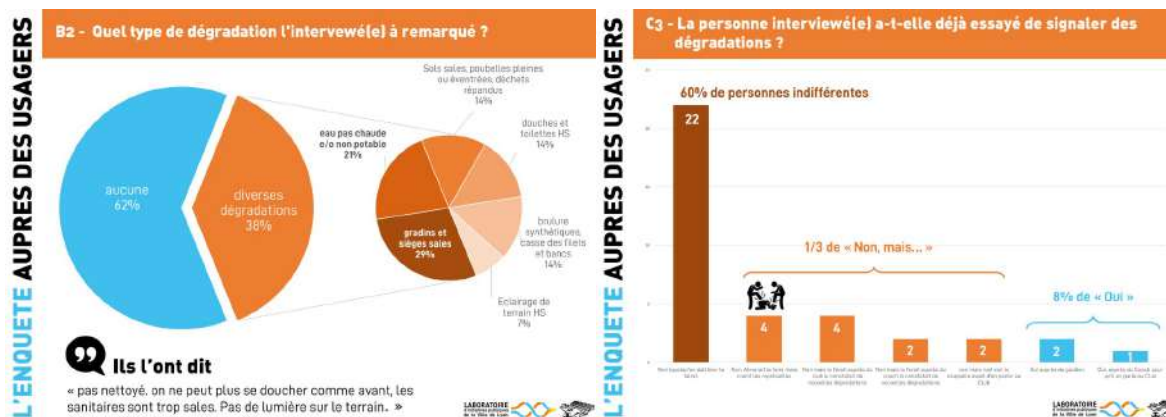
Un trait commun à l'ensemble des données produites dans le cadre de l'analyse documentaire est leur portée limitée. En l'absence de mise en relation de ces données avec d'autres, nous ne pouvons en tirer que très peu de conclusions. Pour autant, cette partie de notre diagnostic n'avait pas nécessairement vocation à « faire parler » les données de façon scientifique. Atteindre cet objectif aurait nécessité un travail bien plus conséquent et sur une période plus étendue. Or, nous devons produire ces données assez rapidement afin de pouvoir les présenter aux participants des premiers ateliers. De fait, il s'agit de la vocation principale de ce diagnostic : produire des données à prétention d'objectivité qui, lors des ateliers, nous serviraient de base aux discussions entre différents acteurs qui peuvent avoir des visions très différentes du problème. En ce sens, notre diagnostic, lorsqu'il a été présenté aux agents, a fait l'objet d'une acceptation générale et n'a pas été contesté. Nous pouvons alors considérer que les objectifs de ce diagnostic ont été atteints.

b. Résultats des enquêtes qualitatives

Les enquêtes qualitatives réalisées aux abords des terrains du stade Vuillermet-Ebrard nous ont permis de recueillir 37 témoignages d'utilisateurs, d'accompagnants d'utilisateurs et de gestionnaires du stade (principalement des coachs et cadres du FC Lyon).

Cet exercice s'est révélé être une réussite, puisque nous avions prévu dans notre fiche mission de réaliser une quinzaine d'entretiens, et nous avons finalement dépassé cet objectif en en menant plus du double. De plus, en organisant ces enquêtes sur deux semaines distinctes, nous avons pu ajuster nos interviews en cours de processus. Cela nous a notamment permis de constater que nous avons interviewé trop d'accompagnants par rapport aux autres types de répondants, et ainsi d'adapter notre échantillon pour obtenir une répartition plus équilibrée.

²⁴ Les résultats de l'enquête qualitative peuvent être consultés dans l'Annexe F

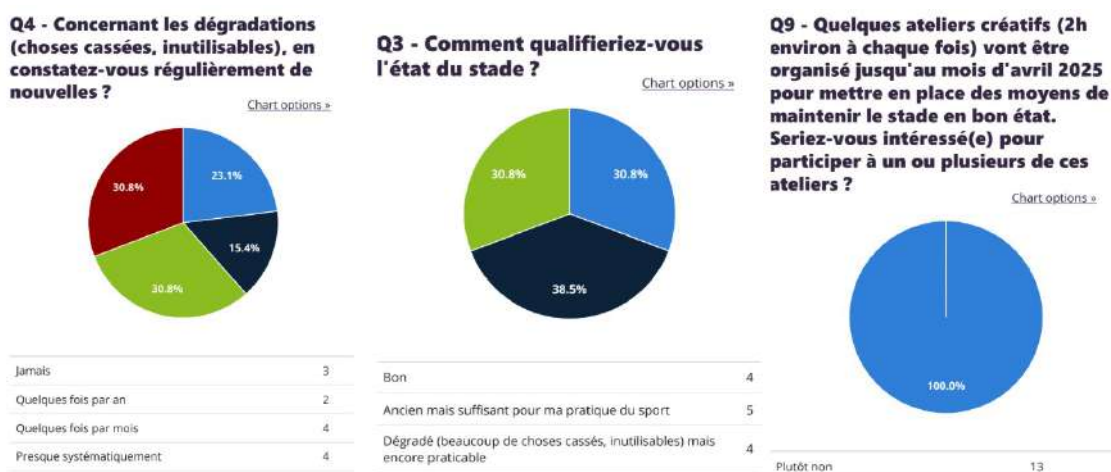


Réponses à l'enquête qualitative auprès des usagers, accompagnants et gestionnaires du stade Vuillermet.

Ces enquêtes qualitatives nous ont permis, au-delà des chiffres, d'obtenir des données plus qualitatives sur les perceptions et les attentes des différents acteurs fréquentant le stade Vuillermet-Ebrard.

c. Résultats des enquêtes quantitatives

Suite à la diffusion publique de notre enquête quantitative aux abords du stade, seules 13 personnes ont participé²⁵. Le faible taux de réponse ne nous a permis de tirer que des conclusions partielles, les résultats n'étant pas représentatifs. Ce chiffre est largement imputable au manque d'affichage de l'enquête aux abords du stade Vuillermet-Ebrard, de nombreuses affiches ayant été retirées ou détériorées (possiblement par des usagers) dans les jours suivant la publication du sondage. Il est également possible que le graphisme très épuré de l'enquête, ainsi que la présence du logotype de la Ville de Lyon, n'aient pas suscité l'intérêt du public ni encouragé la participation.



Extrait des réponses à l'enquête quantitative sur les dégradations du stade Vuillermet.

Parmi les données collectées, nous avons choisi de sélectionner les chiffres les plus pertinents, les autres données collectées n'étant pas suffisamment représentatives pour permettre une analyse fiable ou étant difficilement interprétables en soi. De plus, étant donné

²⁵ Les résultats de l'enquête quantitative peuvent être consultés dans l'Annexe E

le faible nombre de répondants, les écarts observés dans certains résultats étaient trop minces pour en tirer des conclusions claires ou identifier des tendances exactes.

d. Enseignements des résultats et intuitions pour la suite

Les 50 réponses obtenues (par le biais des enquêtes qualitatives et quantitatives) nous ont permis de tirer plusieurs enseignements de ce travail :

- En dépit de dégradations jugées importantes, une majorité des personnes interrogées estime que l'état du stade Vuillermet-Ebrard est convenable ou qu'il ne nuit pas à la pratique sportive.
- Une proportion importante des personnes interrogées n'identifie pas de dégradations.
- 7 usagers (ou accompagnants) sur 10 connaissent l'existence d'un règlement intérieur du stade ou de consignes concernant la prévention des dégradations.
- 92% des personnes interrogées n'ont jamais signalé de dégradation, par indifférence, crainte de représailles ou par méconnaissance d'un interlocuteur adapté. Les usagers citent davantage les dégradations des équipements essentiels (poubelles, toilettes, douches...) que celles des installations sportives.

Nous avons toutefois identifié plusieurs biais méthodologiques à nos enquêtes, à savoir :

- **Le taux globalement faible de répondants de répondants** (37 dans le cadre des entretiens et 13 par le biais de l'enquête en ligne). De ce fait, beaucoup des chiffres dont nous disposons doivent être relativisés. Cela s'explique par deux facteurs : d'une part, la contrainte temporelle ne nous a pas permis de réaliser autant d'entretiens que nous l'aurions souhaité. D'autre part, la diffusion relativement limitée de notre enquête quantitative n'a pas permis d'atteindre un échantillon suffisamment large pour obtenir des résultats statistiquement significatifs.
- **Le manque de variété dans le profil des répondants.** Ce biais s'explique par le fait que beaucoup des personnes que nous avons interrogées étaient des parents venus accompagner leur enfant pour son entraînement. Ils représentaient un public statique facile à interroger aux abords du stade.
- **Certains des résultats obtenus via les enquêtes qualitatives contredisent les résultats obtenus par les enquêtes quantitatives.** A titre d'exemple, à la question « Quel type de dégradation avez-vous remarqué ? », les répondants de l'enquête qualitative indiquent ne pas en identifier, pourtant, 7 répondants de l'enquête quantitative sur 10 indiquent observer des dégradations à minima une fois par an. Il est possible qu'un phénomène d'autocensure explique la différence observée entre les réponses des enquêtes quantitatives et qualitatives.

A la suite de cet exercice, nous avons retenu une série d'informations pouvant constituer des pistes de travail et de réflexion pour la suite de notre démarche

- **1. La faible collaboration des agents entre eux complique l'émergence d'une solution au problème des dégradations dans le stade Vuillermet-Ebrard, qu'il s'agisse du club avec les gardiens, de la DGTB avec les élus...**

- 2. Les outils de collecte des données sur les dégradations (remplis par les gardiens du stade et transmis à la DGTB) ne permettent pas de dresser une typologie claire qui permette d'identifier les tendances récurrentes.
- 3.. Aucune des personnes interrogées n'a exprimé le souhait de s'associer à l'étape ultérieure des « *ateliers créatifs* ». A ce stade, il est difficile d'établir les causes précises de ce refus de participer à la suite du projet.

Ainsi, si ce travail de terrain nous a permis de considérer certaines pistes de réflexion pour la suite du travail, les limites nombreuses aux deux types d'enquêtes doivent être prises en compte.

C. Les limites du diagnostic identifiées à travers la littérature scientifique

Par ailleurs, nos lectures a posteriori nous ont permis d'identifier quelques limites supplémentaires, tant dans la façon dont nous avons établi notre diagnostic que dans les résultats de celui-ci. Il apparaît ainsi que notre manque d'intégration de la littérature scientifique dès le départ nous a collectivement conduit à quelques angles morts, notamment en ce qui concerne l'implication des pratiquants libres dans les dispositifs de prévention.

LES USAGERS LIBRES

Dans ce document, nous entendons par « usagers libres » les utilisateurs qui exploitent les infrastructures sportives en dehors du cadre de la licence (FC Lyon ou autres associations, notamment lors de matches) ou d'un cadre scolaire.

Les stades de la Ville sont ouverts. Toute personne peut y rentrer librement sans aucun contrôle. Par conséquent, il est assez courant que des individus utilisent le stade dans un cadre « libre ». Dans le cas de Vuillermet, nos entretiens avec les agents liés au stade ont été nombreux à mentionner ces usagers libres, qui nous sont souvent décrits comme des hommes, plutôt adolescents, souvent habitants du quartier, qui jouent au foot sur le terrain sur leur temps libre (vacances, entre les cours...). Le gardien résident du site nous a affirmé avoir des bons rapports avec la plupart d'entre eux. Toutefois, ils sont souvent désignés comme les (seuls) responsables des dégradations, notamment par les membres du FC Lyon.

Au début de notre recherche, nous avons cherché dans la littérature scientifique des éléments nous permettant de mieux cerner le profil de ces individus et les motifs de fréquentation. Un article portant sur les groupes de jeunes sportifs auto-organisés (qui pratiquent le sport dit « sauvage » ou « informel ») à Vaulx-en-Velin et à la Croix Rousse, dans les années 1990, fait apparaître que ces pratiques sont souvent mal perçues par les municipalités et les organisations sportives. Sans porter spécifiquement sur les usagers libres dans les stades de foot, l'enquête permet tout de même de mettre en avant le profil type de ces individus : ils seraient, pour la plupart, des jeunes hommes issus de l'immigration maghrébine, des classes populaires, encore scolarisés et pratiquants réguliers de sport - en particulier de football (la moitié des pratiquants étant membres d'un club sportif). Les chercheurs expliquent : « *Il ne s'agit donc pas des populations juvéniles les plus en difficulté (sortie du système scolaire,*

chômage, toxicomanie...). »²⁶. Leur travail insiste sur la similitude des profils dans deux quartiers aux caractéristiques socio-démographiques pourtant différentes - ce qui nous permet d'imaginer qu'il puisse en être de même dans les quartiers du 8ème arrondissement. Les auteurs montrent que « *La majorité des pratiquants proviennent des zones urbaines défavorisées (l'Est lyonnais : Vénissieux, Bron, Lyon 8ème, Vaulx-en-Velin, Rillieux [...])* ». La construction de ces groupes s'assoit sur des réseaux de sociabilité communautaires, notamment à l'échelle du quartier. Par ailleurs, un travail plus récent sur le sujet a pu mettre en avant des tendances similaires : « *forme de pratique capable de mobiliser massivement et [assurant] ainsi un rôle socialisant majeur* » et difficile gestion de ces pratiques par les politiques publiques locales²⁷.

Ainsi, nous avons pu déconstruire certains préjugés liés à ces usagers, qui sont parfois stigmatisés comme étant les plus précaires et ceux ayant moins accès à la pratique sportive licenciée, pour mettre en avant l'hétérogénéité de ces pratiquants en termes de rapport avec les clubs. De même, ces tendances nous invitent à prendre nos distances avec les propos entendus sur le terrain de la part des membres du FC Lyon.

Dans une enquête publiée en novembre 2024 dans la revue *Staps*, Guillaume Penel s'intéresse aux usages des équipements sportifs de proximité en accès libre dans la ville de Lille, afin de déterminer la pertinence et l'efficacité de la politique de multiplication de ce type d'équipements²⁸. Il s'agit essentiellement de plateaux multi-sports, de skate-parks ou encore de city-stades - ce qui diffère de notre terrain à Vuillermet. Toutefois, nous nous permettons d'établir une comparaison sur la base de nos entretiens divers avec le personnel du stade, notamment les gardiens, mais aussi avec la Direction des Sports, qui nous ont expliqué à plusieurs reprises leur impression d'être gestionnaires d'un « city-stade » en raison de l'usage qui est fait par les « usagers libres ». En effet, le stade Vuillermet est ouvert et accessible à tous. Il comporte plusieurs terrains et malgré sa forte sollicitation par le FC Lyon ou les établissements scolaires, il y a des temps libres sur lesquels le terrain est tout ou partie disponible pour un usage hors cadre. Par ailleurs, l'inauguration en décembre 2024 d'un city-stade au milieu de l'infrastructure de Vuillermet semble aller dans le sens d'une ouverture des équipements aux publics dits libres.

Ainsi, dans cette enquête concernant Lille, il est souligné que les équipements intégrés dans une enceinte sportive gardiennée et ceux qui ne sont pas accessibles 24h/24 sont moins sujets aux dégradations - ce qui est déjà le cas à Vuillermet. En revanche, l'auteur souligne que les frustrations ou le manque de satisfaction des usagers vis-à-vis de l'équipement peuvent être des facteurs à considérer : il évoque notamment les vestiaires, absents ou jugés inconfortables, ainsi que l'absence d'espaces de rangement pour les équipements sportifs ou les affaires personnelles. Il explique par ailleurs : « *Ainsi, un équipement mal pensé ou non adapté peut ne jamais rencontrer « son public » et être à l'origine d'une sous-utilisation, de tensions et de cristallisation des rapports entre les habitants et la collectivité, de dégradations urbaines par manque d'appropriation de l'équipement, de détournements de son utilisation, de conflits d'usages entre les opérateurs ou encore d'appropriations du lieu uniquement par certains*

²⁶ CHANTELAT Pascal, FODIMBI Michel et CAMY Jean, « Les groupes de jeunes sportifs dans la ville », *Les Annales de la recherche urbaine*, 1998, vol. 79, n° 1, pp. 40-49, doi:[10.3406/ar.1998.2176](https://doi.org/10.3406/ar.1998.2176).

²⁷ GUET Mélanie, « La pratique sportive auto-organisée : de nouveaux enjeux institutionnels ? », 2018, p. 131.

²⁸ PENEL Guillaume, « Pertinence et efficacité d'une politique d'équipements sportifs de proximité en accès libre : le cas de la ville de Lille », *Staps*, 25 novembre 2024, vol. 147, n° 4, pp. 11-31, doi:[10.3917/sta.147.0011](https://doi.org/10.3917/sta.147.0011).

groupes sociaux. »²⁹. Concernant cette frustration, il est intéressant de souligner que lors de nos entretiens qualitatifs menés sur le site, certains coachs ont pu citer la frustration comme facteur explicatif des dégradations, là où les parents avaient plutôt tendance à citer l'incivilité ou le « manque d'éducation ». Cette frustration est un constat que nous avons pu effectuer en rencontrant des usagers libres sur l'équipement, qui se plaignaient entre autres de ne pas avoir accès aux vestiaires. Toutefois, notre enquête concernant ces derniers s'est limitée à un entretien collectif, avec plusieurs usagers libres, que nous avons enregistré sous la forme d'une réponse unique. Nous aurions probablement gagné à chercher plus d'usagers libres pour mieux intégrer leurs réponses dans notre diagnostic.

D. « Réfléchir en faisant » : retour sur la démarche

Avant de conclure cette première partie, il nous semble nécessaire de revenir sur notre propre démarche, non pas uniquement d'un point de vue méthodologique, mais également réflexif. Car au-delà des outils mobilisés, la manière dont nous avons progressivement compris, ou mal compris les attendus de la démarche design a façonné notre posture tout au long du projet. Ce retour critique sur notre implication vise ainsi à éclairer les conditions concrètes de mise en œuvre du diagnostic, et à expliciter les tâtonnements qui ont accompagné notre travail.

Lors de la première phase du projet, la plupart des membres de l'équipe n'étaient pas au fait de ce qu'est une démarche design, compliquant grandement notre compréhension du processus dont nous étions acteurs ainsi que des méthodes d'intelligence collective employées. C'est en décembre 2024 que ces modalités ont été clarifiées et que le Lab nous a expliqué s'appuyer principalement sur un ouvrage, « Le Lab des Labs »³⁰, conçu par un réseau collaboratif de laboratoire d'innovation qui mutualisent leurs expériences, méthodes et ressources pour accélérer la transformation des organisations. Nous avons alors compris que la stratégie employée par le Lab s'insérait dans une démarche théorique amplement partagée.

En connaissant mieux le processus suivi par la démarche du Lab, nous avons compris que la phase d'empathie s'avère une étape majeure dans le *design thinking*, en ce qu'elle doit permettre à l'équipe d'avoir une vue d'ensemble sur le problème afin d'appréhender et encadrer au mieux la question et les échanges à partir de la deuxième phase « define ». Cependant, lors de la démarche, nous avons suivi dès le début une logique « réfléchir en faisant », nous amenant à réaliser une collecte rapide de données sans avoir un cadre réellement défini ne nous permettant pas d'analyser en profondeur la problématique. La collecte de données s'est présentée comme notre première tâche, avant même que nous n'ayions compris réellement ce à quoi ces données allaient servir. Notre travail de construction méthodologique manquait d'intentions méthodologiques claires, expliquant peut-être quelques incompréhensions. La démarche s'inscrivant dans le cadre d'une « année test », dès le début du projet, la « démarche lab » nous a été présentée comme se devant d'être rapide. Ainsi, nous sommes passés rapidement à la phase suivante du Lab' alors que la phase de collecte de données n'était pas tout à fait complète (cf. *infra*). Plus tard, en nous renseignant sur les usages communs dans les Lab, nous avons découvert qu'il s'agissait d'un écueil assez fréquent. Par exemple, sur le blog des Labonautes, projet initié par la 27e Région, on trouve un article intitulé : « Oups, raté ! Les 12 erreurs les plus communes derrière les « échecs » des laboratoires d'innovation »³¹, basé sur

²⁹ PENEL Guillaume, *ibid.*

³⁰ *Le Lab des Labs*, Paris, Le CNAM : Futurs Publics : CGET : Codesign-it, 2019.

³¹ VINCENT Stéphane, « OUPS, RATÉ ! LES 12 ERREURS LES PLUS COMMUNES DERRIÈRE LES « ÉCHECS » DES LABORATOIRES D'INNOVATION – Les labonautes », 13 mai 2024.

l'analyse de Laboratoires d'innovation publique couvrant 137 cas dans 37 pays et quatre organisations internationales, ainsi que leurs propres expériences directes. Cet article met en lumière 12 « erreurs » récurrentes dans ce type de structures afin de nourrir le débat sur la pérennité des Laboratoires d'innovation et délivrer des points d'attention aux équipes afin d'éviter ces nombreux écueils. Parmi ces erreurs, il y a celle nommée « Montrer beaucoup, collaborer peu », correspondant à la tendance des laboratoires qui, soumis à la pression institutionnelle d'obtenir des résultats rapides, axent leur projet opérationnel en se focalisant de manière excessive sur les solutions, au détriment d'une compréhension approfondie des besoins réels des utilisateurs. Cette erreur fait écho à notre expérience propre, car n'ayant pas un cadre du problème clairement défini, nos recherches se sont éparpillées et ne nous permettaient pas de définir pleinement le problème qu'il convenait de résoudre puisque nous étions confrontés à de nombreuses contraintes. Lors de cette phase, nous avons eu tendance à privilégier des solutions qui nous semblaient évidentes et qui ne nécessitaient pas de s'attarder longuement sur l'analyse de la situation.

A la fin de cette procédure, si nous avons effectivement réalisé un processus de « divergence » nous amenant à approfondir nos recherches et nos questionnements sur le sujet, nous ne sommes pas parvenus à une compréhension d'ensemble du problème, l'impératif étant de présenter des données aux participants lors des ateliers d'intelligence collective. D'après l'agence de conseil Usabilis, qui livre des formations en *design thinking*: « *L'une des plus grandes erreurs est d'omettre le diamant de gauche et de résoudre le mauvais problème. La définition d'une problématique à laquelle il faut répondre dans le second diamant est une étape cruciale à ne pas négliger!* »³². En écourtant notre phase de compréhension du problème alors même qu'elle n'avait pas abouti pleinement, nous étions confrontés au risque de résoudre le mauvais problème.

Cette lacune, que nous identifions à notre travail a posteriori, aurait ainsi pu être évitée par un travail de recherche plus approfondi dans la littérature concernant les méthodes de design de service et leurs prérequis en termes d'organisation.

³² Usabilis, « Qu'est-ce que le Design thinking ? », *Usabilis. Conseil UX et ergonomie digitale*, 24 avril 2018

II. Les ateliers : un outil pour définir les problèmes et penser aux solutions

Notre diagnostic avait pour vocation principale d'être partagé avec les acteurs pour servir de base de discussion - comme un constat partagé par tous, à partir duquel il est possible de penser. C'est précisément l'enjeu de notre phase de travail suivante, la démarche de définition et de choix du problème à traiter par les participants, préalable à celle d'idéation et de recherche de solutions. Nous avons mis en œuvre ce travail parallèlement au diagnostic, à travers des ateliers. En effet, l'atelier est au cœur de la démarche design, en ce qu'il permet de réunir tous les acteurs pour les faire collaborer. Nous en restituons ici les principales caractéristiques, avant de proposer un retour critique sur ces derniers.

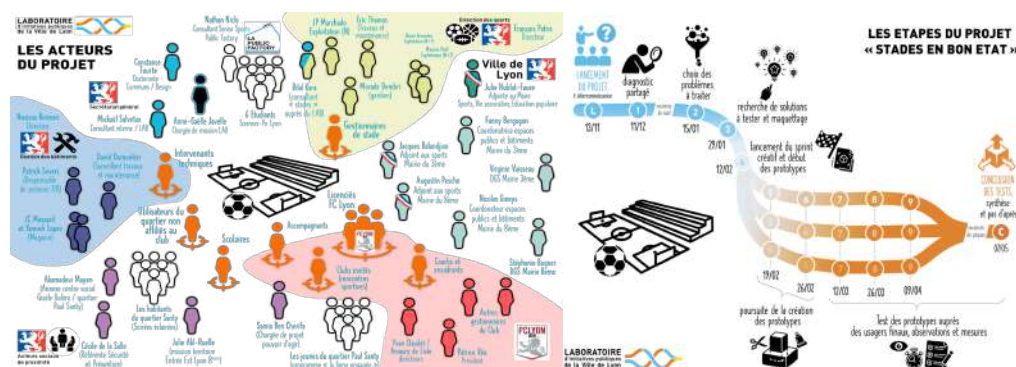
A. Définir les problèmes à traiter

La 2ème étape du *design thinking* consiste à synthétiser toutes les informations récoltées afin de formuler une problématique claire mais aussi de regrouper les observations par thématiques clés. La reformulation du problème doit être suffisamment précise pour orienter le travail tout en restant large pour laisser place à la créativité, la complexité réside dans la nécessité d'éviter une solution prédéfinie. Les premiers ateliers réalisés par le Lab correspondent à cette phase.

a. Atelier du 13 novembre :

Le premier Atelier s'est tenu le 13 novembre et a servi de réunion de lancement du projet permettant à l'ensemble des parties prenantes de faire connaissance de manière conviviale en se présentant brièvement. Le laboratoire d'initiative publique a profité de cette occasion pour présenter en détail la démarche, les modalités d'organisation, et le calendrier des différentes étapes du projet, avec l'objectif d'impliquer activement toutes les parties prenantes lors de chaque étape.

Un sociogramme des acteurs du projet et un planning des étapes du projet ont été diffusés aux participants afin de clarifier le déroulé de la démarche. Comme le conseille le Lab des labs : « *Pour favoriser l'engagement, rassurer et éviter les mauvaises surprises : donnez de la visibilité aux utilisateurs du Lab sur le parcours proposé* »:



Documents produits par nos partenaires à destination des participants aux ateliers.

b. Atelier du 11 décembre :

Le 2ème atelier s'est tenu le 11 décembre au sein du club-house du stade Marc-Vivien Foé. Il a été l'occasion de présenter aux participants le diagnostic des dégradations que nous avons réalisé auparavant en s'appuyant sur des graphiques affichés dans la salle pour présenter nos données. De même, des photos des dégradations observées dans le stade ont été exposées, permettant à l'ensemble des participants de prendre conscience visuellement des dégradations. Afin de les amener à prendre pleinement connaissance des photos, les participants ont été invités à identifier les dégradations qu'ils jugeaient les plus « choquantes » au travers de gommettes colorées³³.

D'après Philippe Lefebvre, il s'agit d'une spécificité de l'approche par le design que de mobiliser massivement des formes visuelles qui servent le plus souvent à caractère illustratif, elles permettent de donner un support ou une transcription à ce que l'on observe. L'auteur résume l'idée en expliquant que ça permet de « *socialiser les représentations* »³⁴. Les participants se sentent davantage engagés dans la conversation qui peut se poursuivre dans de meilleures conditions, grâce à une clarification visuelle des éléments énoncés oralement.

Un temps de témoignage de représentants de chaque partie prenante a ensuite permis le partage des différentes perceptions et points de vue sur la situation, enrichissant ainsi la compréhension collective des enjeux. L'ensemble de ces étapes a donné la possibilité d'établir un diagnostic-action commun partagé par l'ensemble des participants et servant de base de travail pour la suite.



Atelier du 11 décembre - présentation des résultats du diagnostic aux participants des ateliers

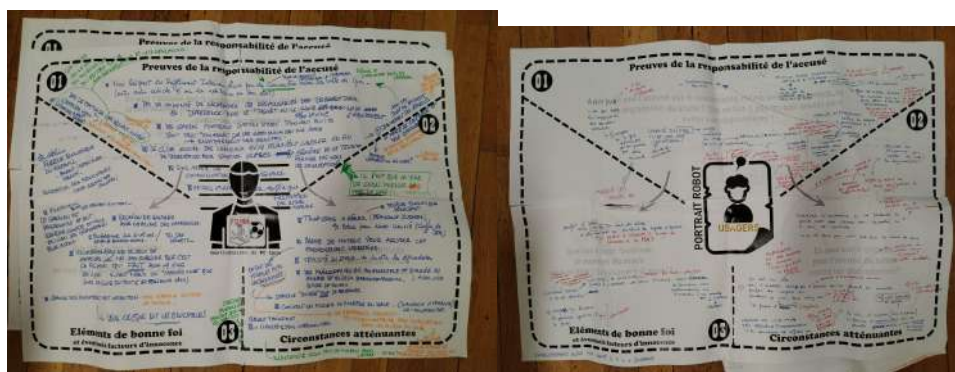
Ensuite, l'atelier a pris la forme d'une activité de Serious Gaming, un format de réunion qui nous a étonné au premier abord étant donné que nous n'y avions jamais été confrontés auparavant.

³³ Les photos présentées, ainsi que les résultats du vote, peuvent être consultés en Annexe G

³⁴ LEFEBVRE Philippe, BRÉCHIGNAC Blandine, PELLERIN Denis, RYCKEWAERT Olivier, « Qu'est-ce qu'une véritable démarche de design ? », Séminaire FIP-explo, Séance 3, 17 mars 2017, compte-rendu rédigé par BOURGUINAT Elisabeth.

Un jeu sérieux (*serious game*) est un outil interactif combinant l'aspect participatif et ludique des mécaniques de jeu à un objectif sérieux d'aide à la décision. Son usage dans l'administration a pour objectif d'améliorer la prise de décision publique en facilitant l'interaction entre les participants à travers un format moins rigide qui sert de brise-glace.

Les participants ont alors participé à un jeu-sérieux intitulé « La table des coupables ». En partant de l'idée que tout le monde serait en partie coupable des dégradations, les participants se sont répartis en groupes, incluant des membres de chaque partie prenante. Chaque groupe devait alors apporter des « preuves de responsabilité », « des éléments de bonne foi » et des « circonstances atténuantes » pour chaque catégorie de coupables. L'objectif n'était pas de désigner qui étaient les coupables parmi les participants, mais d'engager le dialogue entre des parties prenantes n'étant pas habituées à échanger et leur permettre de questionner leur vision du problème en se mettant à la place des différentes parties. Faute d'avoir pu intégrer des usagers réels dans la démarche comme nous l'avions souhaité à l'origine, nous avons joué nous-mêmes le rôle des usagers (« usagers libres », « joueurs U17 », ou « parents ») durant les ateliers.



Atelier du 11 décembre - documents issus du jeu sérieux “la table des coupables”.

Cet atelier a ainsi constitué un temps d'échange enrichissant nous permettant d'approfondir notre compréhension des enjeux liés au projet, en confrontant nos idées initiales aux points de vue des acteurs. Les échanges entre les participants ont validé certaines de nos analyses et fait émerger de nouvelles problématiques. Après la participation de chaque groupe à toutes les tables, une mise en commun a eu lieu et l'activité s'est conclue par une restitution collective des points saillants retenus par chaque groupe.

Les principales causes de dégradation identifiées par les participants sont les suivantes :

- Vétusté du site & conception du stade datant d'autres usages (table VdL + élus + FC Lyon + Usagers)
- Incivilités individuelles & causes derrière : manque de présence sur site, insuffisant rappel des règles, manque d'encadrement, manque de responsabilisation des usagers (Table FC Lyon + Usagers)
- Non-adéquation entre les moyens et les obligations à la fois du FC Lyon et de la Ville de Lyon (table Usagers)
- Absence de gardiens le weekend (table élus/MA)
- Surutilisation du stade (table élus/MA / Usagers)

A la suite de cet atelier, nous avons souligné plusieurs axes d'amélioration et sujets non évoqués mais paraissant d'une importance fondamentale. D'abord, nous avons identifié des tensions notables, particulièrement entre les gardiens du stade et le club qui semblent complexifier la gestion du stade et contribuer à la situation actuelle. Ce constat, confirmé par le FC Lyon, n'a pas été abordé lors des ateliers. De même, nous avons remarqué que la gestion du stade se caractérise par un accès libre à l'enceinte du stade, tandis que la gestion des clefs d'accès aux infrastructures a été confiée au FC Lyon. En cédant les clefs par soucis de facilitation de l'organisation, le gardien a perdu une prérogative majeure et son rôle se voit remis en question. Cette situation a conduit au fil du temps à une instabilité du rôle des acteurs. Ce point nous semblait alors nécessiter un approfondissement et constituer une potentielle piste de solutions.

Enfin, lors de l'atelier nous avons remarqué que le sujet des dégradations inquiétait certains agents de la Ville, notamment en raison du coût financier des réparations. Or, la question des moyens alloués à l'entretien et à la surveillance des locaux s'est montrée absente de nos discussions lors des ateliers. Bien que le budget ne fasse pas partie de notre champ d'action, il pourrait être pertinent d'intégrer des réflexions sur ce point.

c. Atelier du 15 janvier :

Le troisième atelier, réalisé le 15 janvier, auquel nous n'avons pas participé, visait à identifier les problèmes principaux auxquels sont confrontés les gestionnaires et usagers du stade. Pour cela, l'atelier a débuté par une question aux participants sur leur ressenti de l'état général du stade Vuillermet (sur une échelle de 0 à 10) et a été suivi d'un exercice consistant à répartir les problèmes identifiés en 4 catégories distinctes, à savoir : « fort impact et forte faisabilité », « forte faisabilité mais faible impact », « faible faisabilité mais fort impact », « faible impact et faible faisabilité ». L'exercice a donné lieu à une restitution commune dans l'espoir de garder les problématiques principales et faisables. Il a permis l'identification d'une trentaine de problèmes pouvant être résolus. Les participants ont réduit ce nombre à 10, lors de l'atelier et le Lab va tenter de les réduire à 5 problèmes en amont de l'atelier suivant.

B. Explorer des pistes et choisir des solutions

La 3^e étape, dite d'« idéation » ou de « création » est la phase d'exploration et de génération de solutions potentielles. Cette phase est caractérisée par un climat de bienveillance permettant une ouverture à la créativité. Pour stimuler la créativité on utilise divers outils tel que le *brainstorming* ou encore les *bundle of ideas*, où chacun est libre de proposer des idées sans aucune restriction ou jugement. Au fil des échanges, certaines idées se démarquent plus que d'autres ; ainsi une première sélection peut être effectuée afin de les affiner. Même si le *design thinking* n'est pas linéaire et repose sur l'exploration et l'expérimentation, un cadre doit toutefois être posé afin de pouvoir concevoir des solutions pertinentes répondant aux besoins des utilisateurs.

a. Atelier du 29 janvier :

L'atelier du 29 janvier s'est structuré en deux temps. D'abord, le Lab a expliqué avoir regroupé les problèmes identifiés lors du précédent atelier en 5 problèmes afin de pouvoir procéder à l'idéation (propreté, respect des règles, juste rôle de chacun, débordements/événements sportifs, dialogue cogestionnaires-travaux). Après sollicitation, les participants ont validé ce regroupement, permettant de passer au premier exercice collectif. En partant du principe que ces cinq problèmes sont liés, les participants ont été amenés à définir

quel regroupement de problèmes influence le plus les autres. Les participants ont désigné les liens d'influence suivants :

Propreté → respect des règles

Le juste rôle de chacun → propreté

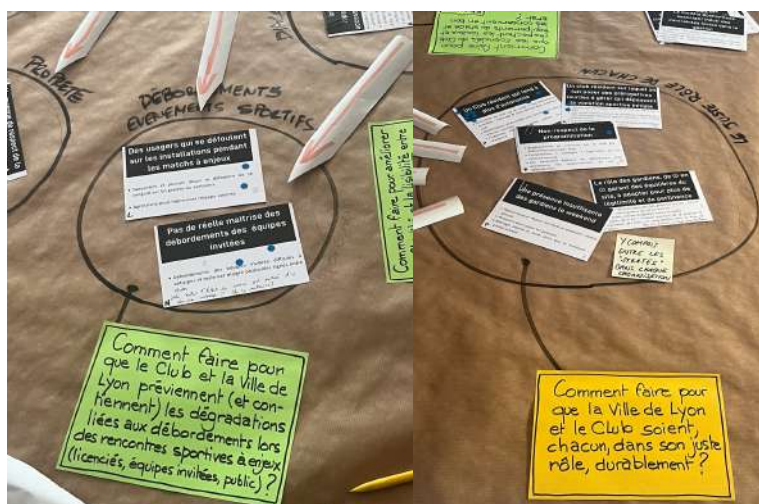
Juste rôle de chacun → respect des règles

Le respect des règles → dialogue co gestionnaire travaux

Juste rôle de chacun → dialogue co gestionnaire travaux

Le juste rôle de chacun → débordements événements sportifs

Dialogue co gestionnaire travaux → débordement événements sportifs



Atelier du 29 janvier - exercice collectif de liaison des problèmes.

Ainsi, à la surprise du Lab, c'est la thématique « Le juste rôle de chacun » qui a été identifiée comme déterminante sur les autres catégories.

Pour l'équipe du Lab, le fait que cette catégorie ait été plébiscitée par les participants constitue un défi majeur, ce choix soulève la question de l'autonomie du club dans sa gestion du stade. Or, cette question est un sujet récurrent, ancien, qui dépasse le stade Vuillermet. Il semblerait que le FC Lyon pousse pour une plus grande autonomie vis-à-vis de la Ville de Lyon, et ce alors que le Lab souhaitait écarter cette problématique à l'origine en raison de son caractère très politique dépassant ses prérogatives.

Ainsi, le Lab, expliquant ne pas être en capacité, sur le moment, d'animer un atelier autour de cette thématique complexe a demandé aux participants de l'écarter temporairement de l'atelier du jour afin de la traiter ultérieurement. Le FC Lyon, n'ayant pas d'intérêt à perdre en autonomie et/ou en financement a indiqué qu'il ne participerait plus aux ateliers si la question de l'autonomie n'était pas traitée.

Suite à cela, l'atelier est passé à la phase d'idéation. Après un exercice d'échauffement créatif consistant à ce que chacun réfléchisse au sens d'un mot imaginaire afin de stimuler l'imagination de tous les participants et les inviter à réfléchir *outside the box*. Les participants ont ensuite été amenés à réfléchir à des solutions sur le thème du « dialogue co-gestionnaires ». Après une phase de divergence poussant l'ensemble des participants à imaginer des moyens de répondre au problème identifié, ceux-ci sont ensuite passés par une phase de « convergence » afin de mettre en commun leurs idées, les approfondir et choisir les propositions de solutions qui paraissent les plus pertinentes à mettre en place lors de la phase de prototypage.

b. Atelier du 12 février :

Lors de l'atelier du 12 février, les groupes de travail ont été invités à réfléchir à des solutions concernant « le maintien de la propreté du stade », « la prévention des dégradations liées aux débordements » et « le respect des locaux par les utilisateurs ».



Atelier du 12 février - inscription des participants à la recherche de solutions.

Tout d'abord, après avoir accueilli les participants, un membre de l'équipe leur a présenté la théorie de la vitre brisée (cf. encadré) afin de leur donner des clés d'analyse sur le sujet et d'entamer le processus de réflexion de la séance.

LA THÉORIE DE LA VITRE BRISÉE

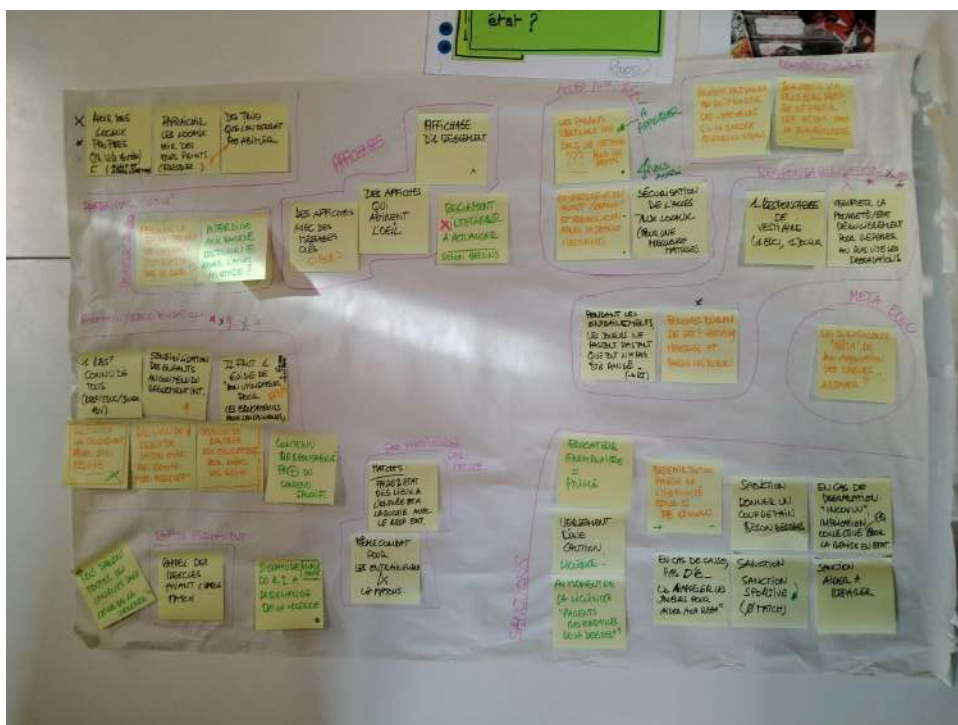
Nous pouvons emprunter à la criminologie la théorie de la vitre brisée, qui nous permet d'appréhender notre sujet sous un angle intéressant. Développée par le politiste James Q. Wilson et le criminologue George L. Kelling dans un article de 1982, elle pose l'hypothèse d'une corrélation directe entre la perception qu'un individu a de son environnement et sa façon d'agir au sein de cet environnement³⁵. Ils expliquent alors qu'une fenêtre cassée qui n'est pas réparée envoie un signal de négligence, incitant à d'autres actes de vandalisme ou de dégradations. A l'inverse, un individu évoluant dans un environnement propre et entretenu aura tendance à en respecter les normes. Il y a alors la nécessité d'une intervention de réparation rapide et d'une politique de maintenance efficace pour éviter de rentrer dans une spirale négative. Par ailleurs, les auteurs insistent sur l'importance de l'investissement des usagers

³⁵ KELLING George L. et WILSON James Q., « Broken Windows », *The Atlantic*, 1 mars 1982.

dans les espaces. En effet, plus ils sont investis dans un lieu, plus ils participent activement à sa préservation. Cette implication complète ainsi l'action des forces de l'ordre ou des gestionnaires locaux.

Les participants ont ensuite pris part à un échauffement créatif, en lien avec la thématique des dégradations, qui consistait à concevoir par groupe une solution de « toilettes indestructibles » sur la base d'un schéma de toilettes. L'objectif de cet exercice original était d'amener les participants à sortir des schémas de pensée habituels pour résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés au quotidien.

Cet atelier a ensuite pris la forme de trois *mindmaps* participatives (ou cartes mentales), chaque groupe étant invité à explorer des pistes concrètes de prototypage sur chacune des 3 catégories (soit 25 minutes par *mindmap* et par groupe). Après avoir réfléchi à des pistes de solutions sur les trois problèmes suivant le même schéma que les autres ateliers, les participants ont voté pour se concentrer sur deux thématiques : « propreté » et « respect des règles ». Ils ont ensuite sélectionné un regroupement d'idées sur lequel ils aimeraient travailler pour chaque thématique, parmi les 15 regroupements identifiés durant la séance sur ces thématiques afin de permettre aux animateurs de préparer le prochain atelier.



Atelier du 12 février - recherche de solutions.

C. Nos critiques et étonnements personnels concernant les ateliers

Les ateliers d'intelligence collective doivent être des moments de suppression des barrières et hiérarchies durant lesquels les échanges sont fluidifiés, favorisant ainsi la créativité. Le rôle de l'animateur est central dans la tenue des ateliers en ce que ce dernier veille à ce que tous les participants puissent s'exprimer, il va tenter de guider les débats sans les contrôler pour autant, et proposer des exercices adaptés à la problématique pour favoriser l'immersion dans le sujet, le rebond entre les idées, l'intelligence collaborative.

Notre participation aux ateliers nous a permis de remarquer que les participants avaient du mal à sortir des canaux habituels de pensée et être imaginatifs, notamment lors des exercices « d'échauffement créatif ». Contrairement à ce qui était espéré, les ateliers n'ont pas fait émerger d'idées particulièrement originales. Philippe Lefebvre, en s'appuyant sur la description d'une dizaine d'initiatives étudiées dans le cadre du projet de recherche « FIP Explo », partage cette observation, il explique que : « *la phase de créativité est souvent réduite et aboutit à des idées « réalistes » et peu originales* »³⁶. Un tel constat vient alors remettre en question la plus-value de cette stratégie de travail. Toutefois, il convient de souligner que les activités au format plus ludique tels que le *Serious Gaming* et les exercices d'échauffement créatif permettent effectivement d'instaurer un climat de cohésion et de dialogue entre les participants. L'exercice de *Serious Gaming* nous a particulièrement surpris par sa capacité à générer une effervescence d'idées parmi les participants et un dialogue enrichi, permettant d'apporter une meilleure compréhension du problème à chacun. Les participants ont pris à cœur d'investir ce format ludique les poussant à réfléchir au-delà des évidences. A travers le rebond d'idées, ils ont pu établir des connexions entre des situations propres à la gestion du stade. Cet exercice est finalement ce qui nous a le plus permis d'approfondir notre compréhension de la situation du stade Vuillermet.

Les ateliers étant conçus comme des espaces de bienveillance devant permettre l'expression de tous les participants quelle que soit leur position hiérarchique, l'animateur veille à en garantir les conditions, dans la mesure du possible. Lors des ateliers, nous avons observé une asymétrie entre les participants dans la prise et la durée de parole. Certaines personnes, moins à l'aise à l'oral, s'expriment moins lors des ateliers contrairement à d'autres. Il y a en effet un risque d'autocensure lors de ce genre d'ateliers d'intelligence collective. Il est souvent difficile pour les participants d'émettre des critiques envers leur supérieurs ou collaborateurs au quotidien, ce qui limite la portée souhaitée de suppression des barrières hiérarchiques et influence le choix final de solutions. Natasha Iskander, en ce sens, dénonce un rapport de force qui peut s'opérer lors des ateliers et préserver un « statu quo » sur la situation : « *Les solutions qui l'emportent ne sont pas nécessairement les meilleures, ce sont généralement celles qui sont préférées par les puissants ou du moins par la majorité.* » [notre traduction]³⁷. Dans un article collectif de Lewis, McGann, et Blomkamp, les auteurs expliquent que le design est contraint dans sa nature, dans la mesure où il favorise la créativité face à l'expertise technique ou aux pratiques démocratiques³⁸. Les différents acteurs associés au projet se retrouvent donc plus ou moins écoutés, alors même que le design de service insiste sur la centralité de l'utilisateur dans la démarche afin de rompre avec les décisions ascendantes.

De plus, les acteurs présents durant les ateliers n'ont pas été réellement représentatifs des usagers réguliers du stade Vuillermet. Nous avons par exemple eu du mal à intégrer les coachs dans la démarche alors même qu'il s'agit d'acteurs centraux dans l'organisation du stade. Ces derniers, souvent bénévoles au sein du FC Lyon, sont présents au quotidien afin d'encadrer les pratiquants (qu'ils soient scolaires ou licenciés) et leur participation aurait eu un intérêt particulier pour notre démarche. Dès la phase du diagnostic, nous avons eu du mal à

³⁶ LEFEBVRE Philippe, « Comment procèdent réellement les démarches de Design ? Le Double Diamant à l'épreuve », *Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP)*, mai 2018.

³⁷ ISKANDER Natasha, « Design Thinking Is Fundamentally Conservative and Preserves the Status Quo », *Harvard Business Review*, 5 septembre 2018, consulté le 19 mars 2025, URL : <https://hbr.org/2018/09/design-thinking-is-fundamentally-conservative-and-preserves-the-status-quo>.

³⁸ LEWIS Jenny M., MCGANN Michael et BLOMKAMP Emma, « When design meets power: design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking », *Policy & Politics*, 1 janvier 2020, vol. 48, n° 1, pp. 111-130, doi:[10.1332/030557319X15579230420081](https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420081).

approcher les coachs, dans la mesure où ces derniers, lorsqu'ils sont présents sur le stade, sont déjà occupés ou sollicités par leurs missions d'encadrement. Lors des ateliers, certains coachs étaient parfois présents, mais en effectifs réduits et avaient une tendance moindre à prendre la parole lors des échanges. Cette faible association des coachs durant les ateliers constitue une faiblesse de notre démarche puisque leur participation en plus grand nombre aurait pu être précieuse dans la phase de recherche de solutions. Le Lab ayant pleinement conscience de cette lacune, nous avons alors réfléchi à des manières d'impliquer davantage les coachs dans nos ateliers, voire même à mettre en place un atelier ad hoc, plus tardivement, sur un créneau qui arrangerait les coachs, afin de les associer en plus grand nombre, puis de faire converger leurs idées avec celles des autres ateliers. Il a finalement été décidé de prévoir un temps de présentation des pistes retenues afin de recueillir leurs avis sur la faisabilité des pistes et leur laisser la possibilité de compléter éventuellement.

Par ailleurs, bien que l'animateur joue un rôle clé dans l'organisation des ateliers, une intervention trop marquée dans la structuration des échanges risque de limiter l'innovation en restreignant les idées à celles qu'il juge pertinentes. Natasha Iskander explique: « *Lorsque le designer agit comme gardien des significations incluses dans le processus de conception, le potentiel de connexions se limite non seulement à ce qu'il considère comme significatif, mais aussi aux relations qu'il peut imaginer.* » [notre traduction]³⁹. La diversité des points de vue des participants apparaît essentielle à la création de nouvelles connexions et à l'imagination de solutions réellement innovantes. Cependant, lorsque le designer cherche à reformuler et synthétiser les idées énoncées par les participants durant les ateliers, il risque de sélectionner et interpréter les idées en adéquation avec sa propre grille de lecture sur la question. Les regroupements d'idées, parfois très distinctes, en une même thématique comporte ce risque de rediriger la réflexion des participants. Ainsi, lorsque le lab a choisi de regrouper les 10 problèmes identifiés par les participants lors de l'atelier du 15 janvier, à seulement 5 problèmes durant l'atelier du 29 janvier, afin de faciliter le passage au travail d'idéation, il a repris la direction du processus de conception en reformulant les problèmes selon ce qu'il considère significatif. Ainsi, nous avons eu l'impression que le Lab pilotait le projet de façon à guider les participants vers des solutions déjà identifiées au préalable. Notre participation aux ateliers d'idéation, à la même échelle que les professionnels, a été mise en avant par le Lab comme permettant « d'apporter un vent d'air frais ». En participant, nous étions amenés à proposer des idées de solutions, généralement déjà évoquées lors de nos discussions avec le Lab, et ces idées ont plusieurs fois été sélectionnées par les participants, notamment un outil de suivi des dégradations ou le rafraîchissement des infrastructures. Le recours à une démarche participative semble alors avoir servi davantage d'outil de légitimation de la démarche et des pistes de solutions préconisées par le Lab qu'un réel processus d'intelligence collective dans lequel les idées émanent de l'utilisateur.

Enfin, selon Natasha Iskander : « *La designer, en tant que visionnaire créative, est en quelque sorte suspendue au-dessus de la mêlée des préjugés, des angles morts et des pressions politiques.* » [notre traduction]⁴⁰. Le designer est alors présenté comme un acteur éloigné des contraintes liées au politique afin de pouvoir réaliser son travail sereinement. Cependant, nous avons pu constater lors de notre collaboration une forte pression politique pesant sur l'action du Lab, aussi bien liée à l'existence et la légitimation même de la nouvelle structure au sein de la Ville de Lyon et ses agents, que vis-à-vis du sujet traité et la volonté de ne pas brouiller les relations avec le FC Lyon. Le Lab étant pleinement identifié comme un dispositif interne à la Ville de Lyon, sa marge de manœuvre et de questionnements est contrainte par rapport au FC

³⁹ ISKANDER Natasha, *ibid.*

⁴⁰ ISKANDER Natasha, *ibid.*

Lyon. La volonté d'éviter les tensions, surtout dans un contexte politique sensible à l'approche d'élections, est symptomatique de ce lien direct entre les deux parties. En effet, comme l'a souligné le directeur adjoint des sports à la Ville de Vénissieux : « *A un an des échéances, on ne peut pas faire ce qu'on veut, on ne va pas au clash* ». Les actions et choix du Lab ont alors nécessairement été calculés de sorte à préserver une relation cordiale et la participation du club au processus. Après avoir écarté le problème du « Juste rôle de chacun » lors de l'atelier du 29 janvier, jugé trop politique et dépassant ses prérogatives, le Lab a été contraint de traiter le problème en dehors des ateliers collaboratifs, par la réalisation de réunions entre dirigeants du club et de la ville, afin de garantir la participation du FC Lyon aux ateliers collaboratifs.

III. Les réponses au problème de dégradations du stade Vuillermet : discussion des solutions envisagées

Au travers des ateliers, le Lab a accompagné les participants à la démarche dans la définition et le choix du problème à traiter, puis dans le processus d'idéation et recherche collaborative de solutions. En dépit de plusieurs écueils identifiés dans la démarche, les ateliers ont vu émerger plusieurs pistes de solutions devant être explorées durant la phase ultérieure de prototypage. Il convient alors de se pencher plus précisément sur l'aboutissement de la procédure, au moment où nous l'avons quittée, et étudier les solutions envisagées pour répondre au problème de dégradations du stade Vuillermet.

A. Les solutions envisagées par le Lab

Les ateliers d'idéation du 29 janvier et du 12 février ont fait émerger plusieurs propositions de solutions sur lesquelles travailler lors de la phase de prototypage, en insistant sur la sélection de solutions sur lesquelles les participants sont prêts à s'investir et réfléchir. A la suite de l'atelier d'idéation sur la thématique « dialogue co-gestionnaire » du 29 janvier, les participants ont identifié les propositions suivantes : un **outil de suivi fiable de l'état du stade**, des rencontres régulières avec un interlocuteur de la ville et un interlocuteur du club, et des membres des services et/ou du club en cas de nécessité et enfin un réseau social de partage d'informations entre les acteurs.

A la suite de l'atelier du 12 février durant lequel les groupes de travail ont été invités à réfléchir sur des solutions concernant « *le maintien de la propreté du stade* », « *la prévention des dégradations liées aux débordements* » et « *le respect des locaux par les utilisateurs* ». Le choix définitif de solutions à prototyper n'était pas encore arrêté, mais sur les 20 propositions émises au cours de l'atelier, cinq principaux regroupements de solutions ont été sélectionnés par les participants. On retrouve l'idée de **travailler sur la responsabilisation des usagers** passant par exemple par la nomination de binômes de joueurs chargés de la propreté des vestiaires lors des entraînements et des rencontres. **Travailler à la formation/sensibilisation** des usagers par des réunions de début de saison a été mis en avant par les participants, de même que l'idée de **clarifier les responsabilité entrée/sortie** en faisant par exemple accompagner les équipes adverses par un référent du club à l'ouverture et à la fermeture des vestiaires. Enfin, les idées de **rafraîchir « utilement » les infrastructures** et d'**implanter dans le stade une signalétique et des informations** rappelant les règles d'utilisation et de respect des lieux ont été sélectionnées. On retrouve alors une grande diversité de solutions potentielles pouvant être mises en œuvre durant la phase suivante de prototypage.

B. Les solutions en perspective

La phase de benchmark, concrétisée par les visites des stades Marc-Vivien Foé (Lyon, 8ème arrondissement) le 17 octobre 2024 et Auguste Delaune (Vénissieux) le 26 février 2025, nous a permis d'analyser les solutions déjà mises en œuvre dans d'autres contextes, ce qui a facilité une évaluation comparative des propositions générées lors des ateliers organisés par le Lab, et qui correspondent principalement aux aspects de responsabilisation des usagers, qu'ils soient extérieurs, licenciés, scolaires ou libres, vis-à-vis de la propreté et de l'entretien des installations du stade Vuillermet.

En ce qui concerne les solutions envisagées à la suite de l'atelier du 29 janvier sur le « *dialogue co-gestionnaire* », à savoir un outil de suivi de l'état du stade, des rencontres régulières entre des interlocuteurs de la Ville de Lyon et du club (et des membres des services et/ou du club en cas de nécessité) et un réseau social de partage d'informations entre les acteurs, les solutions observées lors de notre benchmark s'en rapprochent de manière évidente. Le service des Sports de la Ville de Vénissieux s'est notamment doté d'un logiciel de suivi des dégradations dans les infrastructures sportives permettant un lien permanent entre les services techniques et le service des Sports, *OpenGST*. Ce logiciel de gestion des services techniques permet aux gardiens et responsables des infrastructures de produire des billets afin de demander une intervention technique au service adéquat. Lors de nos échanges, un responsable du service des Sports interrogé nous a également indiqué que ces billets permettent aux gestionnaires d'avoir un historique exhaustif de l'évolution des dégradations sur un équipement donné. Il souligne aussi que la prise en compte des billets de signalement de dégradations et l'intervention rapide des services (sous deux semaines en moyenne) est facilitée par l'internalisation des services de gestion du bâtiment et d'intervention⁴¹. Une limite de cette internalisation reste toutefois la sollicitation très soutenue des services pour des réparations.

Sur le sujet des rencontres entre interlocuteurs de la Ville de Lyon et du FC Lyon, il semblerait qu'une approche similaire ait été mise en place dans les deux stades étudiés dans notre benchmark. Ainsi, si les gestionnaires du stade Marc-Vivien Foé nous ont indiqué que la reprise d'un dialogue régulier entre acteurs avait participé d'une meilleure gestion des dégradations fréquemment observées sur les installations⁴² (à partir de 2021), le gestionnaire de la Ville de Vénissieux interrogé nous confiait que des réunions entre le service des Sports et les gestionnaires des clubs de football étaient organisées sur initiative des deux parties, et que ce cadre permettait au service de pointer du doigt les dysfonctionnements éventuels des clubs et d'échanger sur ceux-ci.

Concernant les solutions sélectionnées lors de l'atelier du 12 février au sujet du maintien de la propreté du stade, de la prévention des dégradations liées aux débordements et du respect des locaux par les utilisateurs, les deux études de cas du benchmark semblent avoir abordé différemment le problème.

A Vénissieux, l'accent a notablement été mis sur le respect des locaux par les utilisateurs. Ainsi, une signalétique renforcée aux abords des terrains invite les usagers à respecter l'ensemble des consignes d'utilisation des installations, et à solliciter les équipes de gardiens sur place en cas de besoin (images ci-dessous). Cette mesure mise en place à Vénissieux correspond à la 5ème solution identifiée par le groupe de travail du Lab. Notre interlocuteur au stade Delaune nous a également indiqué que l'un des vestiaires, en raison de sa vétusté liée à l'ancienneté du bâtiment, devrait être prochainement rénové. Le responsable interrogé n'a pas fait mention de solutions contre d'éventuelles dégradations liées aux débordements ou le maintien de la propreté du stade.

Au stade Marc-Vivien Foé, en revanche, la principale solution retenue par les gestionnaires de la Ville de Lyon s'est concentrée sur la rénovation du bâti et la réparation des dégradations observées. En cela, les gestionnaires ont suivi l'esprit de la théorie de la vitre brisée (exposée ci-avant, p.30), en intervenant de manière préventive sur les dégradations et la

⁴¹ « *C'est très internalisé car communiste, mais le problème c'est qu'on recourt trop facilement à eux* ». Source : entretien réalisé avec un gestionnaire du stade Auguste Delaune le 26/02/2025

⁴² « *La mise en relation des gestionnaires avec le club a quasiment suffi à mettre fin aux tensions* ». Source : entretien réalisé avec un gestionnaire du stade Marc-Vivien Foé le 17/10/2024

détérioration naturelle du stade, afin d'éviter l'aggravation des problèmes et la nécessité de travaux plus coûteux et complexes à long terme. Cette approche se matérialise pleinement dans le cas du stade réhabilité en 2019, où le pari d'un environnement propre, rénové et sécurisé incite à un entretien continu et limite les risques de nouvelles dégradations. Au stade Delaune de Vénissieux aussi, la rénovation de certains terrains, la construction d'un mini-stade de futsal et le renforcement des dispositifs de sécurité ont été entrepris ces dernières années. Pour autant, le gestionnaire interrogé n'a pas indiqué que ces rénovations avaient tendanciellement conduit à une baisse des dégradations.

Au sein du stade Vuillermet, l'origine des dégradations interroge : les principales détériorations constatées concernent l'électricité, l'eau et le chauffage, révélant un mauvais état général des infrastructures. On peut alors en déduire que cela a bien un impact sur le comportement des usagers. L'état vétuste des installations semble influencer la manière dont elles sont utilisées. Par exemple, l'usage des vestiaires pour des jeux de ballon pourrait être interprété non pas comme une volonté de dégradation, mais comme un comportement conditionné par un environnement déjà dégradé. Pour éviter une dégradation continue du Stade Vuillermet, plusieurs actions inspirées de cette théorie pourraient être mises en place. On peut d'abord imaginer la mise en œuvre d'un programme de rénovation ciblé, en priorisant les infrastructures essentielles comme l'électricité, l'eau et le chauffage afin d'améliorer le confort des usagers et d'encourager leur respect des lieux. Cela irait de pair avec une politique de réparation rapide pour éviter que les premières dégradations n'entraînent une spirale de détériorations supplémentaires. Bien que ce point soit contraint par les prérogatives de la DGTB pour qui un terrain de football ne sera jamais prioritaire face à d'autres lieux publics comme des écoles ou espaces de santé.



Panneaux signalétiques disposés aux abords du stade et consignes de sécurité placardées dans les vestiaires du stade Auguste Delaune. Photos prises lors de notre benchmark, le 25 février 2025.

Au moment du diagnostic sur les causes des dégradations (présenté ci-avant, partie I.C.), en comparant Vuillermet avec les infrastructures en libre-service de Lille, nous avons relevé quelques facteurs identifiés comme favorisant les dégradations : l'accessibilité du site, le gardiennage et la disponibilité des aménagements. Concernant Vuillermet, la question de l'accessibilité et du gardiennage fait l'objet d'une réflexion de la part des agents concernés lors des ateliers. Par exemple, la mairie du 8ème arrondissement a proposé d'ouvrir des créneaux supplémentaires pour l'accès au city-stade nouvellement inauguré, après avoir effectué une demande auprès de ses services. Les gardiens présents aux ateliers dénoncent par ailleurs la réduction des effectifs de gardiennage de ces dernières années et notamment la suppression des créneaux du week-end, pourtant fortement sollicités pour des manifestations sportives ou non-

sportives. Certains - les gardiens surtout - demandaient plus d'effectifs, quand d'autres, notamment de la Direction des Sports, prônaient plutôt une réorganisation des créneaux pour un meilleur étalonnage. Dans ce cas, se pose la question de la pertinence d'avoir un unique gardien sur un même créneau pour couvrir les 2 hectares d'infrastructure. Enfin, sur la question des frustrations des usagers libres par rapport aux équipements (non-accès au vestiaire, rangements...), Guillaume Penel auteur de l'enquête sur les équipements sportifs de Lille, préconise des potentielles solutions : « *il est tout à fait envisageable de mettre à disposition des casiers connectés qui permettent de louer ou de disposer gratuitement du matériel sportif.* »⁴³. Dans nos ateliers, la question des frustrations des usagers libres a largement été évoquée. Toutefois, lors de l'atelier d'idéation du 12 février, les pistes évoquées pour assurer un meilleur respect des règles allaient dans le sens d'une réduction de l'accès des espaces : il a été question de réduire les horaires d'accès aux vestiaires, d'interdire l'accès aux vestiaires pour les parents et même de fermer complètement le stade sur les créneaux réservés par le FC Lyon - ou au moins d'interdire l'accès aux parents des sportifs plus âgés. Bien que ces solutions n'aient pas nécessairement été sélectionnées par les participants au cours du vote, elles sont le reflet d'un certain état d'esprit présent dans l'atelier.

Penser les solutions du Lab à l'aune du benchmark permet de mieux comprendre les différences dans l'approche de la gestion des dégradations au sein des stades étudiés. Il semble intéressant de constater que la plupart des solutions identifiées dans le cadre des ateliers du Lab sont en grande partie similaires à celles déjà mises en place ailleurs. En effet, les mesures de prévention et de réparation des dégradations sur les installations sportives étudiées ont donné lieu à des actions diverses, qui semblent avoir porté leurs fruits, comme en témoigne cette observation du responsable interrogé à Vénissieux : « *De manière globale, l'ambiance est sympa [...] nous n'avons pas de souci quand le gardien est bon* ». Si les solutions trouvées par les participants au Lab s'apparentent à des mesures mises en place dans d'autres contextes, la dimension innovante du laboratoire d'initiative publique est alors à interroger.

C. Nos critiques et étonnements : aspects sous-exploités au regard de la littérature scientifique

Au regard de notre mise en perspective des solutions choisies lors des ateliers, nous avons identifié quelques thématiques qui, selon nous, auraient mérité une plus grande attention. Le sport peut constituer en lui-même un facteur de prévention de la violence, sous toutes ses formes, y compris les dégradations, à travers des dispositifs de prévention impliquant les coachs ou par la proposition d'ateliers.

Afin de mieux aborder notre sujet et ses enjeux, nous nous sommes intéressés à la manière dont le football et le sport peuvent être générateurs ou amplificateurs de violence. Toutefois, de nombreuses démarches font du sport un support pédagogique au service de la prévention des violences. Plusieurs de ces pistes sont étudiées par Silvester Stahl pour le compte de l'Office franco-allemand pour la jeunesse, dans un ouvrage publié en 2015⁴⁴. Dans le cadre d'un programme de recherche transnational mené en France et en Allemagne entre 2011 et 2014, recensant les stratégies de prévention mises en place en réponse aux différentes

⁴³ PENEL Guillaume, « Pertinence et efficacité d'une politique d'équipements sportifs de proximité en accès libre : le cas de la ville de Lille », *Staps*, 25 novembre 2024, vol. 147, n° 4, pp. 11-31, doi:[10.3917/sta.147.0011](https://doi.org/10.3917/sta.147.0011).

⁴⁴ HOURCADE Nicolas, PILZ Gunter A. et STAHL Silvester, *Prévention des violences dans le football Regards croisés France - Allemagne*, Paris/Berlin, Office franco-allemand pour la Jeunesse - Deutsch-Französisches Jugendwerk, n° 28, 2015, 76 p.

formes de violence (hooliganisme, vandalisme, affrontements entre supporters...), le chercheur élabore une typologie des modes de prévention, regroupés en trois types de prévention : la prévention primaire (ou générale), qui s'adresse à tous les jeunes footballeurs ; la prévention secondaire, qui cible des groupes à risque spécifiques, et la prévention tertiaire (ou de la récidive), visant à encadrer des jeunes qui sont déjà passés à l'acte. Dans le cas de la prévention primaire, il montre que l'enseignement du « fair-play » joue un rôle fondamental. Le coach, en imposant le respect de cette « maxime d'action suprême », en la plaçant au-delà de la performance, permet une construction de la fierté sur l'attitude du respect et de l'honneur, rejetant totalement la violence. Parmi les façons de promouvoir ces pratiques qui sont citées dans l'ouvrage, il y a le fait, de la part du club, de s'engager en faveur du fair-play face au grand public (par le biais de brochures, de contenu publié sur internet, par des campagnes d'envergure, la distribution de distinctions honorifiques ou de récompenses...), mais également l'encadrement pédagogique axé sur l'idéal du fair-play, contre l'exigence de performance. L'article précise que ce type d'encadrement requiert une bonne formation des arbitres. En effet, cette piste de travail implique une mobilisation des agents chargés de l'encadrement des sportifs - les coaches, enseignants et éducateurs sportifs - dans le sens d'une prévention par le sport, ce qui revient à donner au club des indications sur la manière dont le sport doit être enseigné. Considérant les relations parfois difficiles entre le club et certains services de la Ville de Lyon, de même que l'opacité des rôles de chacun, nous comprenons mieux pourquoi cette piste n'a pas été mise en avant lors des ateliers. D'autant plus que ces politiques de prévention de la violence par le sport, si elles visent l'efficacité, doivent s'inscrire dans une stratégie politique à long-terme et doivent disposer d'un financement pérenne, comme a pu le montrer Damien Philippe dans sa thèse portant sur la prévention par le sport à Trappes⁴⁵.

Par ailleurs, une étude de cas menée sur un dispositif de prévention de la violence par le sport à Strasbourg constitue une piste intéressante, sur laquelle nous nous sommes penchés avec nos partenaires du Lab. Pendant le mois de décembre, une forme de benchmark a été réalisée par nos partenaires, sous la forme d'un échange avec des membres de l'administration de la ville. Cette piste nous a été indiquée par un article de 2004, qui revient en détail sur le dispositif installé et ses effets⁴⁶. Il concerne le quartier de Cronenbourg, qui était marqué, dans les années 1990, par un nombre important d'actes de vandalisme sur les équipements sportifs. Suite à diverses concertations, la municipalité a instauré un projet de sports de proximité, afin d'encadrer les pratiquants libres. Concrètement, il s'agit d'animations sportives mises en place par la municipalité sur des plages horaires non concernées par l'exploitation planifiée de l'équipement - le soir et le week-end. Au-delà d'occuper les jeunes sur des créneaux de temps libre, il s'agissait de réduire le vandalisme en permettant une sécurisation des équipements. L'objectif à moyen-terme était de constituer un tremplin pour orienter les pratiquants vers des pratiques sportives licenciées. Ce dispositif de prévention était inséré dans un cadre plus global, impliquant les médiateurs de la ville, des entreprises de prévention/médiation mais aussi la police de proximité. L'étude permet de mettre en avant deux effets principaux de ces mesures. D'une part, le respect des règles sociales (comprenant le respect du personnel, du matériel et des lieux) est largement accepté sur le temps de la pratique sportive, mais il est rejeté en dehors de ce temps en raison d'un sentiment d'impunité favorisé par l'absence de conséquences aux transgressions. D'autre part, le comportement agressif des jeunes varie selon la situation et le contexte - notamment, lorsque les joueurs sont issus de quartiers différents, la violence est

⁴⁵ PHILIPPE Damien, *Analyse socio-historique d'une politique de prévention par le sport : entre inflexions politiques et contexte local, l'exemple de la ville de Trappes*, Rennes 2, 2011, consulté le 19 mars 2025, URL : <https://theses.fr/2011REN20034>.

⁴⁶ LOUM Fatou Dame et GASPARINI William, « Violences urbaines et recours au sport », *Agora débats/jeunesses*, 2004, vol. 38, n° 1, pp. 52-68, doi:[10.3406/agora.2004.2381](https://doi.org/10.3406/agora.2004.2381).

beaucoup plus présente. La logique communautaire, intra-quartier, est donc préférée. En conclusion de leur étude, les chercheurs affirment que la « *sécurisation des équipements ne signifie pas la baisse des actes de violence car il y a un déplacement des actes de violence vers d'autres cibles* ». Les équipements sportifs, désormais largement épargnés, auraient été substitués par les écoles et les bibliothèques. L'observation d'une baisse du nombre de dégradations sur les équipements sportifs du quartier de Cronenbourg est corrélée à l'observation d'une hausse de la dégradation des Abribus et des incendies de voiture. Les auteurs avancent : « *On peut expliquer la sécurisation de l'équipe sportive par le fait que les jeunes ont le sentiment qu'on s'occupe d'eux ; ils se tournent alors vers l'école qui représente pour eux l'institution de leurs échecs (scolaires et sociaux)*. ». Les acteurs du dispositif dressent eux-mêmes un bilan critique de ce projet qualifié d'« *occupationnel* », en ce qu'il se contente d'occuper le temps libre plutôt que de provoquer des effets sur les comportements. Cet exemple montre l'importance des « *usagers libres* »⁴⁷ et l'impact que les dispositifs de prévention les concernant peuvent avoir sur les dégradations.

Ainsi, la piste de la prévention par le sport présente plusieurs aspects qui valent la peine d'être étudiés : une implication des coachs et des éducateurs sportifs, tant sur le fond de ce qui est enseigné pédagogiquement que sur la forme, ainsi qu'une mobilisation de ces derniers (impliquant parfois des recrutements supplémentaires) sur des créneaux permettant une proposition sportive pour les usagers libres. A Strasbourg, c'est l'instauration de mesures visant explicitement ce public qui a permis de faire baisser les dégradations sur les équipements sportifs, malgré les limites que l'on peut légitimement souligner. Ce type de politique visant à inclure les usagers libre, préconisée aussi pour Lille, n'a pas été retenu parmi les solutions de notre dernier atelier. Pour autant, nous pouvons nous interroger sur la mesure dans laquelle ce type de solutions est réellement envisageable dans le cadre d'un Laboratoire d'initiatives publiques recourant à la démarche design de service, qui, par sa nature, a vocation à mener des expérimentations sur des plus courtes durées et avec des moyens réduits : « *La plupart des démarches design observées n'atteignent pas en effet la phase où se pose la question de la mise en œuvre de « solutions ». [...]. Souvent, les temps alloués sont courts (quelques mois) et les budgets sont très restreints au regard de l'investissement en temps requis et effectivement passé par les équipes projet design* »⁴⁸. Cette réflexion nous amène sur la question de l'adéquation, non seulement de la forme Lab', mais aussi des méthodes utilisées, pour notre sujet.

⁴⁷ Voir encadré « Les usagers libres », p.21

⁴⁸ LEFEBVRE Philippe, « Comment procèdent réellement les démarches de Design ? [...] »..., *op. cit.*

Conclusion - Le *design thinking* : un outil adéquat pour notre problématique ?

Notre fiche-projet initiale présentait la problématique générale de « *S'attaquer aux problèmes de communs par l'innovation sociale* » - l'innovation sociale étant, dans notre cas, recherchée et stimulée par le Lab', recourant à la méthode du design de service ou *design thinking*. C'est donc à cette problématique de base que nous avons cherché à répondre dans notre rapport final : la démarche design telle qu'elle a été pratiquée était-elle adéquate à notre sujet ?

Le design de service présente plusieurs avantages. En s'inscrivant dans un contexte où l'expérimentation et la co-construction sont de plus en plus valorisées, il permet de répondre à l'impératif participatif de l'action publique ainsi qu'à la volonté de trouver des solutions rapides et à moindre coût. D'après François Jégou, l'un des grands atouts du design est sa capacité à engager une conversation véritablement constructive entre les acteurs afin de produire une réelle transformation des pratiques⁴⁹. Cela correspond à la volonté mise en avant par le Lab', qui souhaitait traiter « *un problème concret, que l'on n'a pas réussi à résoudre avec des méthodes classiques* » (formulation extraite de notre Fiche-projet). L'usage du *design thinking* par le Lab' a effectivement permis au fil des ateliers d'établir un dialogue constructif entre des parties prenantes qui communiquaient peu jusqu'alors et d'entamer une réflexion, par les acteurs eux-mêmes, sur des méthodes propices à améliorer la gestion du stade. Par les différents ateliers organisés, les participants ont été confrontés aux perspectives des autres parties prenantes, permettant une meilleure compréhension des enjeux propres à chacun. Ce point est mis en avant par les acteurs de la sphère des Lab', qui ont tendance à reprocher aux méthodes « classiques » de ne pas proposer ce type de dispositif dialogique.

En revanche, cette méthode s'est très vite montrée inadaptée pour traiter du problème tel qu'il a été identifié dans son intégralité. En écartant des ateliers la question du « Juste rôle de chacun », jugée trop politique et dépassant les prérogatives accordées au lab, la stratégie du *design thinking* s'est montrée limitée à un champ d'action restreint sur le problème des dégradations du stade. Le traitement de solutions opérationnelles, concernant directement les agents et la gestion quotidienne du stade, ne viennent pas remettre en question l'organisation fondamentale du stade. Face à l'insistance du club à aborder le sujet, le Lab' a alors décidé d'avoir recours aux mécanismes plus traditionnels d'action publique, en décidant de traiter le problème en dehors de la procédure de Lab' et des ateliers collaboratifs, par la réalisation de réunions entre dirigeants du club et de la ville.

Plus généralement, les méthodes couramment utilisées dans les Laboratoires d'innovation publique ont fait l'objet de nombreux travaux et d'analyses permettant de mettre en perspective leurs effets.

La méthode du design de service, développée à l'origine dans les entreprises, est confrontée à de nombreuses difficultés pour s'intégrer dans le secteur public en raison du bousculement qu'elle opère dans les procédures et pratiques des administrations⁵⁰. D'après

⁴⁹ ARAB Nadia, DUCLOS Laurent, JÉGOU François et WELLER Jean-Marc, « Tout peut-il être designé ? », Séminaire FIP-explo, Séance 2, 26 janvier 2017, compte-rendu rédigé par BOURGUINAT Elisabeth.

⁵⁰ LEWIS Jenny M., MCGANN Michael et BLOMKAMP Emma, *op. cit.*

Fabien Gélédan : « *la pensée design, pour opérer dans le champ de l'action publique, doit se frayer une voie dans l'arène déjà bien encombrée par des édifices bureaucratiques aux logiques éprouvées.* » (Gélédan, 2020). Les pouvoirs publics étant soumis à une obligation de rendre compte de leurs actes, la crainte d'un potentiel « gaspillage » d'argent public contraint l'implantation de ces démarches au sein de l'administration publique et en fait un espace peu propice d'implantation. La structure actuelle des administrations publiques favorise l'aversion au risque et la résistance au changement alors que les laboratoires d'innovation (ou d'initiative publique) se définissent comme des espaces d'expérimentation. D'après Blandine Bréchnignac, la notion « d'itération » est étrangère à la culture des collectivités car elle signifie que l'on admet pouvoir se tromper. Or, par essence, les pouvoirs publics ne se trompent pas⁵¹.

Le recours au design de service suscite ainsi de nombreux débats quant à sa pertinence et ses limites. En effet, certains professionnels et chercheurs critiquent le *design thinking* pour son manque de rigueur. La designer Natasha Jen, lors d'une conférence pour 99U en 2017, a qualifié le *design thinking* de « bullshit », critiquant notamment l'usage excessif de post-it et l'absence de validation scientifique rigoureuse de son efficacité⁵². Certains chercheurs estiment que le *design thinking* banalise le processus de design en le réduisant à une série d'étapes applicables universellement, sans tenir compte de la complexité des problèmes spécifiques. D'autres, malgré les limites, reconnaissent son utilité. En effet, en réponse à cette intervention de Natasha Jen, en parlant de « Bullshit utile », Lee-Sean Huang, manager de l'éducation au design, explique que, selon lui, le *design thinking* encourage malgré tout une compréhension approfondie des besoins des utilisateurs, favorisant des solutions plus adaptées et innovantes qui permettent de dépasser une prise de décision ascendante ne correspondant pas aux besoins des concernés⁵³.

Par ailleurs, si certains voient dans le design de service un levier de transformation des pratiques, favorisant la participation et l'expérimentation, d'autres questionnent son efficacité pour faire face à des problématiques complexes comme la dégradation des infrastructures publiques. Dans une séance intitulée « Tout peut-il être désigné ? » lors du séminaire Les promesses du design, organisé dans le cadre du programme FIP-EXPLO, Nadia Arab a mis en avant : « *l'enjeu n'est pas de faire en sorte que le design se diffuse davantage dans l'action publique, mais de se demander en quoi le design représente (ou non) un moyen d'atteindre les finalités de l'action publique* » (Arab, 2017).

Ainsi, les démarches de *design thinking* dans l'action publique sont largement débattues. Il convient de s'interroger sur les conditions dans lesquelles ce type de démarche peut faire ses preuves. Quant à nous, nous ne sommes pas en mesure de répondre à cette question, bien trop large et supérieure à notre champ de compétences. Toutefois, notre brève expérience avec le Lab' de la Ville de Lyon nous a permis d'élaborer quelques recommandations, tant sur le problème que nous avons à traiter - les dégradations dans les stades - que sur la manière dont nous nous sommes organisés pour y répondre.

⁵¹ LEFEVRE Philippe, BRÉCHIGNAC Blandine, PELLERIN Denis, RYCKEWAERT Olivier, « Qu'est ce qu'une véritable démarche de design ? », *op. cit.*

⁵² 99U, « Natasha Jen: Design Thinking is Bullsh*t », *YouTube*, 19 mars 2018, consulté le 19 mars 2025, URL : <https://www.youtube.com/watch?v=r4eGrTdUg>.

⁵³ HUANG Lee-Sean, « Yes, Design Thinking Is Bullshit...And We Should Promote It Anyway », *Foossa Files*, 15 avril 2018, consulté le 19 mars 2025, URL : <https://medium.com/foossa-files/yes-design-thinking-is-bullshit-and-we-should-promote-it-anyway-64e1d90ccc91>.

Recommandations :

MÉTHODE :

- **Prendre le temps d'analyser le contexte du projet et de cadrer précisément la problématique. La littérature scientifique liée au sujet permet d'en approfondir la compréhension.**
- **Considérer d'autres méthodes. Ne pas définir une méthode préalable sans savoir si elle sera la plus efficace.** Adapter la stratégie employée en fonction du problème rencontré.

ATELIERS :

- ✓ **Présenter de manière exhaustive aux participants la démarche et les méthodes utilisées** et leur rappeler lors de chaque atelier où l'on se situe dans le processus.
- **Ne pas reproduire les hiérarchies déjà existantes.**
 - Assurer une prise de parole équitable entre les participants.
 - Veiller à inclure des agents directement concernés par la problématique.
 - Encourager la remise en question de la situation afin d'éviter un statu quo et générer des idées plus innovantes.
- **Ne pas s'attacher trop tôt à une solution.** Veiller à ne pas orienter excessivement la démarche en fonction de sa propre lecture du problème et idées de solutions, afin de ne pas brider l'émergence d'autres idées issues de l'intelligence collective.
- **Proposer des exercices en lien avec le profil des participants.** Il faut cibler les prédispositions et le domaine professionnel des participants afin de leur proposer des exercices d'intelligence collective adaptés.
- **Recourir à des éléments visuels** (schémas, post-it, dessin) lors des échanges afin de clarifier les représentations.
- **Créer un espace favorisant la créativité. Éviter une trop grande interférence du designer dans les ateliers.**
 - Il convient de trouver le juste équilibre, laissant suffisamment de place aux participants tout en les guidant vers les objectifs définis pour l'atelier. Un animateur qui encadre trop étroitement les échanges peut freiner la créativité des participants.

- **Veiller à instaurer un cadre d'atelier apaisé, libéré des pressions** (politiques, institutionnelles, temporelles ou budgétaires), afin de garantir des échanges ouverts et une formulation partagée des problèmes.
- **Accorder le temps nécessaire à la définition par les participants du problème.** Il s'agit d'une étape essentielle pour construire une compréhension partagée et poser des bases solides au travail collaboratif d'idéation.

Annexes :

A. Grille d'entretiens semi-directifs

- *Une présentation à l'utilisateur*, destinée à introduire la démarche et à l'inviter à répondre aux différentes questions.
- *Un recueil des informations générales sur la personne* contenant les questions suivantes (les questions annexes et les exemples à destination de l'enquêteur sont indiqués en **gras**) :
 - Que pensez-vous de l'état général du stade (terrain, vestiaires, sanitaires) ?
 - **Quel type de dégradation avez-vous remarqué ?**
 - Selon vous, qu'est-ce qui encourage les dégradations ?
 - **Est-ce lié à la vétusté des équipements, à l'absence de gardien/adulte/coach, au résultat d'une compétition sportive, à une altercation entre usagers, etc. ?**
 - Quelles dégradations vous marquent le plus et gênent votre utilisation ?
 - **Ex : graffiti, portes ou bancs cassés, etc.**
 - **A quelle fréquence remarquez-vous de nouvelles dégradations ?**
 - Remarquez-vous les réparations effectuées ?
 - Pourquoi ?
- *Une recension des propositions d'amélioration et des points d'attention* contenant les questions suivantes (les questions annexes et les exemples à destination de l'enquêteur sont indiqués en **gras**) :
 - De votre point de vue, des pratiques/consignes sont-elles mises en avant pour éviter les dégradations ?
 - **Ex: Interdiction des ballons dans les vestiaires, rappel du règlement, etc. Avez-vous déjà entendu parler du règlement intérieur ?**
 - Qu'est-ce qui pourrait améliorer votre usage du stade ? De quoi avez-vous besoin ?
 - **Avez-vous des idées simples qui pourraient empêcher ou résoudre le problème des dégradations dans le stade ?**
 - Avez-vous déjà essayé de signaler des dégradations ?
 - **Comment cela s'est-il passé ?**
- *Une invitation finale à participer aux ateliers ultérieurement organisés* dans l'objectif de trouver des solutions partagées afin de réduire les dégradations et d'améliorer l'expérience des usagers du stade Vuillermet-Ebrard.

B. Questionnaire de l'enquête en ligne

- *Êtes-vous* : Je suis un licencié du club ; Je suis un pratiquant libre ; Je suis un élève (EPS) ; Je suis un accompagnant de sportif ; Je suis un spectateur/supporter ; Je suis un gestionnaire du stade ; Je suis un encadrant sportif ; Je suis un dirigeant/bénévole ; Autre.
- *A quelle fréquence venez-vous au stade ?* : Hebdomadaire ; Mensuelle ; Annuelle ; Autre.
- *Comment qualifieriez-vous l'état général du stade ?* : Bon ; Ancien mais suffisant pour ma pratique du sport ; Dégradé (beaucoup de choses cassées) mais praticable ; Insuffisant pour ma pratique du sport.
- *Concernant les dégradations, en constatez-vous régulièrement de nouvelles ?* : Jamais ; Quelques fois par an ; Quelques fois par mois ; Systématiquement.
- *Où les constatez-vous ? (le plus souvent)* : Terrain de pratique libre ; Terrain d'entraînement ; Équipements (buts, barrières, panneaux d'affichage...) ; Parking ; Douches et vestiaires ; Sanitaires extérieurs ; Tribunes ; Buvette ; Espaces de stockage ; Autre.
- *Si votre réponse est autre, où les constatez-vous ?* : réponse libre.
- *Avez-vous déjà signalé une dégradation ?* : Oui, à une personne du club ; Oui, à un gestionnaire ; Oui, à la mairie ; Non ; Autre.
- *Si non, pourquoi ?* : Je considère que ce n'est pas à moi de le faire ; Je ne sais pas comment faire ; Je ne vois pas l'intérêt de le faire ; Autre.
- *Si oui, pourquoi ?* : réponse libre.
- *Avez-vous une anecdote à raconter sur les dégradations du stade ?* : réponse libre.

C. Retroplanning détaillé collecte de données



RETROPLANNING DETAILLE COLLECTE DE DONNEES - FIN D'ANNEE 2024

		QUAND ?												
N° Sem		S42	S43	S44	S45	S46	S47	S48	S49	S50	S51	S52		
Date atelier		14/10 - 16/10	21/10 - 23/10	28/10 - 30/10	4/11 - 6/11	12/11 - 14/11	19/11 - 21/11	26/11 - 28/11	3/12 - 5/12	10/12 - 12/12	17/12 - 19/12	24/12 - 26/12		
Sources scolaires														
Jalons majeurs du projet						13-nov						13-déc		
QUOI ?		QUI ?												
		S42	S43	S44	S45	S46	S47	S48	S49	S50	S51	S52		
Base documentaire	Publications scientifiques et monographies traitant du sujet	Analyse	Analyse	-	Analyse									
	Documents "réglementaires" issus de la direction des sports (règlement intérieur, conventions, planning, listes clubs usagers etc...)	Public factory Mathieu	Vid. remet les derniers éléments	Analyse	-	Analyse	approfondissements éventuels	Synthèses		Option : mise en forme visuelle par SDA (Public Factory) + Constance (VdL)				
	Données des dégradations (tableaux, cahiers etc...)	Mathieu (Public factory) + Anna (Gaëlle + Bilal)	VdL remet les derniers éléments	Analyse	Analyse VdL	Premiers résultats								
Rencontres stratégiques	Gestionnaires du club et coach sportifs	-	-	Préparation, planification et déroulé	Réalisation des rencontres	Réalisation des rencontres	Réalisation des rencontres	Synthèses						
	Etablissements scolaires et professeurs EPS	Ville de Lyon	-	-										
Entretiens qualitatifs et observations	10 parents et 10 usagers sportifs du mercredi	Public Factory Basil, Gaëtan et ISDA	-	Production des grilles	Validation des grilles (D ¹ Sports VdL)	Validation des grilles (D ¹ Sports VdL)	Réalisation des entretiens	Réalisation des entretiens	Synthèses	Option : mise en forme visuelle par SDA (Public Factory) + Constance (VdL)				Attendre le feu vert de Bilal (le temps d'informer les clubs de la démarche) Prévoir des temps d'observation (et entretiens) sur 1 ou deux samedi... au moment de rencontres sportives, voire en soirée pour les fins de matchs
	2-3 gestionnaires	Public Factory Clara, Adrien + Ioda	-	Production des grilles	Validation des grilles (D ¹ Sports VdL)	Validation des grilles (D ¹ Sports VdL)	Réalisation des entretiens	Réalisation des entretiens						Entretiens de 10 à 15 min sur RDV. Prise de RV par Bilal
Enquête/questionnaire quantitatif	Stade Vullermet et Foé	Public factory Garz et Lucas	-	Production des questions et du questionnaire	Validation des questions	Validation des questions	Publication de l'enquête	Publication de l'enquête	Synthèses					Affiches avec accès QR Code. Affichage et incitation au remplissage par gardien de stades avec soutien de Bilal
Benchmarks	Strasbourg	Ville de Lyon + Mathieu et Gaëtan en observateurs	-	-	-	-	Préparation, planification et répartition	Réalisation des entretiens + synthèse						
	Villurbanne		-	-	-	-								
	autres selon émergence et besoins		-	-	-	-								

D. Présentation de la Restitution intermédiaire du 22 janvier 2025

Restitution

22 janvier 2025
Public Factory - Groupe 3



**SCIENCES
PO LYON**



Sommaire



Visite du stade Vauban. 18/11/2024.

1. Contexte
2. Rappels méthodologiques
3. Résultats et enseignements du diagnostic
4. Étonnements et difficultés
5. Perspectives de travail

1. Contexte

- 1.1 Le projet
- 1.2 Les sites du projet
- 1.3 La commande



Photos prises lors de notre visite
de grande Vallée de la Garonne.

1.1 Le projet et son contexte

Notre partenaire : le Laboratoire d'initiatives publiques de la Ville de Lyon

Qu'est-ce qu'un Laboratoire d'innovation (ou d'initiatives) publique(s) ?

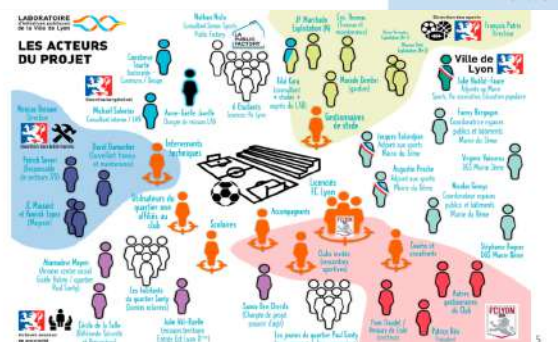
Ce sont des espaces de conception et d'expérimentation dédiés à l'amélioration de l'action publique.

Ils **rassemblent des compétences** (design de service, sciences sociales et innovation collaborative) pour **développer des solutions concrètes** avec les usagers et les agents.

Leur mission est de dépasser les silos administratifs, de valoriser les initiatives internes et de diffuser une culture d'innovation à travers des démarches participatives et pratiques.

Thierry Lambert, Délégué interministériel à la Transformation publique :

Un laboratoire d'innovation publique, c'est un lieu où les managers et les agents publics peuvent se retrouver et y recroiser de nombreux experts en design, en co-construction, en sciences comportementales, afin de mieux concevoir et de mieux mettre en œuvre les politiques publiques jusqu'au dernier kilomètre sur le terrain."



1.2 Les sites du projet

Stade Vuillermet-Ebrard :

Situation géographique : 8e arrondissement
Caractéristiques : Forte concentration de QPV aux alentours

Principaux exploitants : FC Lyon, écoles, clubs et associations externes, usagers libres

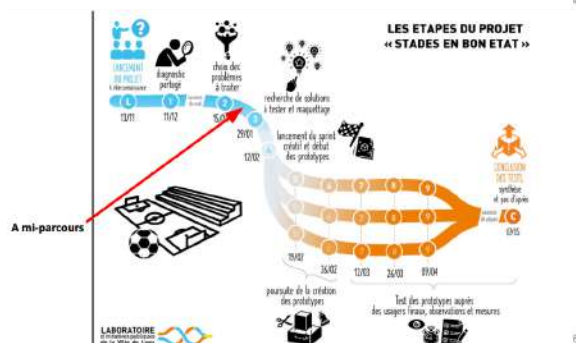
=> Stade confronté à d'importantes et **récurrentes** dégradations

- **Surface** : 20 000 m², 2 stades de foot et 1 city-stade
- **Activités** : football

- **Activité** : football
- **Terrain habilité T3** : réception de communes tières lors de

- **Ouverture** en semaine de 8h à 18h pour un usage scolaire, puis jusqu'à

- **Ouverture** le week-end pour des manifestations exceptionnelles associatives



Immunoprotecteurs de notre série au stade d'attente

Problématique et sous-questions associées :

Comment notre participation au Laboratoire d'initiative publique de la ville de Lyon peut-elle favoriser l'émergence de solutions co-construites avec les parties prenantes du projet ?

Les sous questions qui se posent :

- 1/Quelles approches privilégier pour élaborer un diagnostic-action commun, accepté et partagé par l'ensemble des agents impliqués ?
- 2/Comment structurer les échanges entre usagers et gestionnaires afin de garantir un dialogue constructif et productif ?

2. Rappels méthodologiques

Les objectifs du diagnostic :

- Documenter, comprendre et tenter d'expliquer comment et pourquoi les dégradations se produisent.
- Rendre compte et objectiver les problématiques de terrain auprès de toutes les parties prenantes.
- Décrire les impacts des dégradations pour les parties prenantes.
- Etablir un état des lieux robuste qui permette de se projeter sur des pistes de solutions.
- Créer un espace de dialogue et de discussion positif et utile à la mise en lien des différentes parties prenantes des équipements sportifs.

Outils mobilisés :

- L'analyse documentaire
- Le benchmark
- Les entretiens qualitatifs
- L'enquête quantitative
- Les observations
- Ateliers participatifs

FOCUS : la méthode du Lab'

La démarche design

DESIGN THINKING OU DESIGN DE SERVICE

Le design thinking est une méthode d'innovation centrée sur l'utilisateur, qui vise à résoudre des problèmes de manière créative et collaborative. Il consiste à imaginer, structurer et améliorer les services en tenant compte des besoins des usagers et des contraintes opérationnelles.

Comprendre et définir : Explorer les besoins des utilisateurs et le contexte du problème. → Première partie de notre travail centrée sur la compréhension du sujet. Rencontre avec de multiples acteurs sur le terrain.

Idéation : Générer un maximum d'idées créatives. → ex : atelier gametaming : atelier qui a permis à la fois d'encourager les pensées divergentes et l'expression libre des idées, d'organiser les idées, tout en impliquant tous les membres de l'équipe dans le processus.

Étapes à venir :

Prototypage : Créer des versions simplifiées des solutions.

Test : Expérimenter les prototypes avec les utilisateurs et ajuster.

Design Thinking: A 5-Stage Process



Mise en oeuvre du projet

- 1. Prise de contact initiale :**
 - Communication avec l'ensemble des parties prenantes.
 - Identification des problématiques et définition des objectifs globaux.
- 2. Recherche documentaire :**
 - Exploration préliminaire de la littérature scientifique (résultats peu concluants).
 - Collecte de données issues des registres de demandes d'intervention remplis par les gardiens.
- 3. Enquêtes et analyses :**
 - Mise en place d'enquêtes quantitatives auprès des usagers et accompagnateurs.
 - Rencontre avec les usagers et accompagnateurs aux abords du stade (enquête qualitative).
 - Analyse préliminaire pour comprendre les causes potentielles des dégradations.
- 4. Ateliers participatifs :**
 - Participation à deux ateliers de concertation réunissant l'ensemble des parties prenantes du stade.
 - Recueil et confrontation des points de vue pour une meilleure compréhension commune.
- 5. Benchmark :**
 - Prise de contact avec la ville de Strasbourg par la Ville de Lyon.
- 6. Observations de terrain :**
 - Observations directes sur le site du Stade Vuillemin des dégradations.
 - Rencontre avec les parties prenantes.

3. Résultats et enseignements du diagnostic

- 3.1 L'analyse documentaire concernant les données sur les dégradations
- 3.2 Les enquêtes de terrain
- 3.3 Les ateliers

Retour méthodologique

Source : un document Excel recensant les **demandes d'intervention aux services techniques** de la ville (la DGTB).

Tableau complété sur la base de **typologies** et d'**hypothèses**, établies en accord avec nos partenaires, avec la Direction des Sports et avec le FC Lyon.

Période dont nous disposons des données : septembre 2021 à août 2024

- Biais méthodologique :** les demandes d'interventions sont les seules données dont nous disposons sur les dégradations
 - Plusieurs dégradations ne suscitent pas d'intervention des services techniques
 - Les informations contenues dans le tableau sont très lapidaires, peu descriptives, car elles visent d'abord à orienter les agents sur le type d'intervention, et non pas à recenser les dégradations

La construction de la typologie des demandes d'intervention techniques :

Des difficultés à s'accorder sur une typologie commune. Plusieurs questions :

- La notion de "volontaire" l'intention des auteurs
- Exemple : un luminaire cassé suite à l'utilisation d'un ballon dans les vestiaires
 - Public Factory : dégradation involontaire liée à un mésusage (jeu dans un lieu non prévu à cet effet)
 - Direction des Sports : dégradation volontaire (non-respect des règles)

Réflexivité sur notre typologie finale : un compromis pour ne froisser personne, sur base d'hypothèses discutables et discutées. Des enjeux de qualification en fonction des usages.

Typologie retenue pour les demandes d'intervention techniques

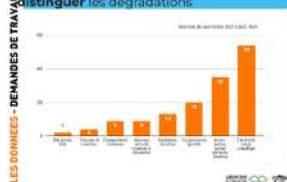
- Usure de fonctionnement :** résultant de l'utilisation normale des équipements et des effets du temps
 - Exemple : panne électrique/facilities remplacement matériel...
- Dégradation volontaire :** résultant d'un acte intentionnel de dégradation de la part d'un utilisateur (vandale, incivile, préjudiciable...)
 - Exemple : graffiti, casse volontaire, bris de glace, défilé sportif du stade...
 - Exemple : casse de verre dans les parties, casse d'un luminaire du fait d'un acte de vandalisme, bris de verre volontaire...
- Dégradation involontaire :** résultant d'un mésusage ou d'une maladresse de la part d'un utilisateur (dommage causé accidentellement)
- Amélioration :** travaux de rénovation

La typologie des équipements concernés par les demandes d'intervention des services techniques :

Résultats :

- Pic d'intervention pour l'électricité/eau/chauffage, surtout liées à l'usure normale des équipements.
- Responsabilité plus faible des utilisateurs, en raison de la vétusté des infrastructures

Distinguer les dégradations



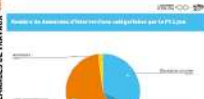
Photos prises lors de notre visite du stade Vuillemin, 29/11/2024

3.1 L'analyse documentaire concernant les données sur les dégradations

Recherche les demandes d'intervention techniques par la DGTB



Recherche les demandes d'intervention techniques par la DGTB



Retour méthodologique :

Procédure d'attribution d'une entrée du tableau à une catégorie :

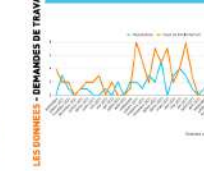
- Attribution *a priori* à partir des informations disponibles sur le tableau
- Validation / invalidation de notre catégorisation par des agents du FC Lyon et par des agents de la Direction des sports

Principaux enseignements :

- Différence peu significative entre la catégorisation du FC Lyon et celle de la Direction des sports
- Relativiser l'importance des « dégradations » parmi les motifs d'intervention des services techniques : 57 à 58% des demandes concernent des usures de fonctionnement ou des améliorations.

Travail sur la temporalité des demandes d'intervention des services techniques.

Evolution de la demande d'intervention

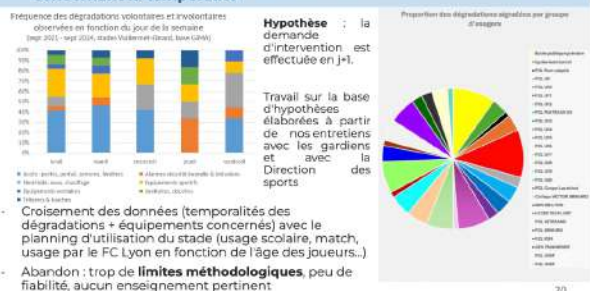


Recherche et retour des dégradations



- Un pic des demandes d'intervention sur l'année scolaire 2022-2023, lié surtout à un essor des usures de fonctionnement
- Limite : pas de mise en relation des périodes de pic avec l'usage qui est fait du stade (usage scolaire ou du club / matches ou entraînements...)
- Difficultés à expliquer ce pic en l'absence de données supplémentaires, lacune d'informations.

Mise en relation des demandes d'intervention avec des données concernant la temporalité



Points d'étonnement

Intuitions et hypothèses pour la suite :

- De l'absence de données exhaustives, fiables et complètes sur les dégradations, nous tirons l'idée de la mise en place d'un **recensement quotidien, sous forme d'un document unique, des dégradations constatées** par les agents, indépendamment de la nécessité de solliciter l'intervention des services techniques, avec des informations plus précises (sur le lieu, la nature et la temporalité des dégradations).
- Malgré le biais méthodologiques (certaines dégradations légères n'étant pas recensées), le nombre de dégradations comptabilisées paraît relativement bas en comparaison avec ce que nous laissent comprendre les agents de la Ville de Lyon lors de nos échanges (gardiens, Direction des sports, DGTB...). Notre analyse documentaire laisse apparaître que de nombreux problèmes décrits sont en fait liés à la vétusté ou l'usure normale des équipements. Nous avons l'intuition qu'il y a une **surévaluation du problème des dégradations**.

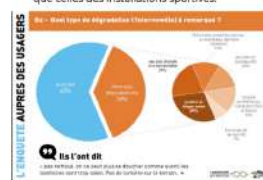
Retour méthodologique :

- Co-construction des grilles d'entretien avec le Lab'
 - 1 grille d'enquête quantitative
 - 2 grilles d'enquêtes qualitatives
 - 1 à destination des usagers et accompagnants
 - 1 à destination des gestionnaires du stade
- Plusieurs sessions d'entretiens en fonction du planning d'entraînements
- Rencontre avec les différents usagers du stade



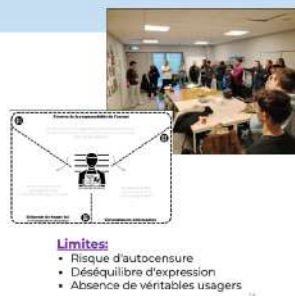
Principaux enseignements :

- En dépit de dégradations jugées importantes, une majorité des personnes interrogées estime que l'état du stade Vuillemin-Etard est convenable ou qu'il ne nuit pas à la pratique sportive.
- Une proportion importante des personnes interrogées n'identifie pas de dégradations.
- 7 usagers/accompagnants sur 10 connaissent l'existence d'un règlement intérieur du stade ou de consignes concernant la prévention des dégradations.
- 92% des personnes interrogées n'ont jamais signalé de dégradation, par indifférence, crainte de représailles ou par méconnaissance d'un interlocuteur adapté.
- Les usagers citent davantage les **dégradations des équipements** essentiels (poubelles, toilettes, douches...) que celles des installations sportives.



Atelier :

- Organisation par le lab
- 11 décembre 2024, au stade Marc-Vivien Foy
- Activité de Serious gaming "La table des coupables"
- Prise de rôle des usagers (usagers libres, parents, joueurs U17)
- Rencontre de l'ensemble des acteurs liés à la gestion des stades
- Découverte de l'ensemble des points de vue
- Mise en lumière des points de tension identifiés
- Validation d'analyses et émergence de nouvelles problématiques



Principales causes de dégradation identifiées :

- Vétusté du site & conception du stade datant d'autres usages (table VdL + élus + FC Lyon + Usagers)
- Inconvénients individuelles & causes derrière : manque de présence sur site, insuffisant rappel des règles, manque d'encadrement, manque de responsabilisation des usagers (table FC Lyon + Usagers)
- Non-adéquation entre les moyens et les obligations à la fois du FC Lyon et de la Ville de Lyon (table Usagers)
- Besoin de plus de gardien le weekend (table élus/MA)
- Surutilisation du stade (table élus/MA / Usagers)



Ce que l'on retient :

- Difficulté à identifier clairement les auteurs et les causes des dégradations. Les analyses menées ne sont pas assez solides pour conclure à des résultats empiriques fiables.
- Toutefois, elles nous permettent d'identifier certains axes de travail et réflexion :
- Relations interpersonnelles : Des tensions notables, particulièrement entre les gardiens du stade et le club, ont été identifiées. Ce constat, confirmé par le FC Lyon, n'a pas été abordé lors des ateliers.
- Problèmes d'accès au stade et aux installations : l'accès libre au stade et la gestion des clés par le FC Lyon remettent en question le rôle du gardien, qui a perdu une prérogative majeure en cédant les clés pour faciliter l'organisation. Cela a conduit à une instabilité du rôle des acteurs.
 - Ce point pourrait être travaillé plus en profondeur et constitue une **potentielle piste de solutions**.
- La question des moyens (humains et financiers) : La question des dégradations inquiète certains agents de la ville notamment en raison du **coût financier des réparations**. Or, la question des moyens alloués à l'entretien et à la surveillance des locaux s'est montrée **absente de nos discussions lors des ateliers**. Bien que le budget ne fasse pas partie de notre champ d'action, il pourrait être pertinent d'intégrer des réflexions sur ce point.

26

Attendus préliminaires du projet :

- structurer les rencontres usagers/agents de la Ville
- mobiliser les différents acteurs du projet
- réaliser un ou des prototypes avec les acteurs du Lab
- mesurer les effets en vie réelle lorsque le prototype est testé
- rédiger la proposition du Lab qui sera remise aux services responsables à la Ville

27

• Les modalités du travail au sein du Lab

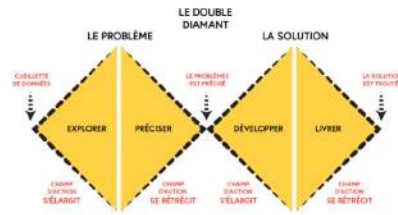
- Réticence de la Ville de Lyon à aller sur certains terrains et à prendre en compte nos recommandations.
- Relations plus ou moins verticales entre la Ville de Lyon et la PF, à mettre en lien avec la méthode du Lab' qui aurait gagné à être explicitée dès le départ de notre collaboration, mais également aux modalités d'organisation (internes à la PF et entre la PF et les partenaires).
- Calendrier et temporalité qui ne nous permettent pas de creuser tous les sujets.

• Les résultats partiels de notre travail

- Relativisation de l'urgence de la mission.
- La perception du problème semble plus aigüe chez les gestionnaires que chez les usagers.

28

5. Perspectives de travail



© La nouvelle école de créativité

29

5. Perspectives de travail



• Démarche de prototypage :

La phase de prototypage qui nous attend, conformément à nos échanges avec nos partenaires, se déroulera en deux temps :

- Une **phase passive** d'identification des problèmes à traiter et des solutions à prototyper :

- Choix des problèmes à traiter puis recherche de solutions à tester
- Notre rôle se limitera à celui d'observateurs
- Notre travail se concentre plutôt sur la documentation de la méthode utilisée par le Lab'

- Une **phase active** de participation au "sprint créatif" (création de prototypes) puis d'évaluation

- Travail sur le fond : construction des outils de mesure et de suivi

30

5. Perspectives de travail

Notre vision de la suite :

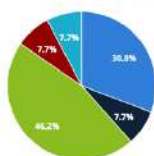
- Effectuer un **travail de documentation du travail du Lab'** à destination de la Ville de Lyon.
 - Retour d'expérience sur les méthodes utilisées, leurs limites et conséquences.
 - Mise en lumière des principes guidant l'action du Lab' et les écarts éventuels.
 - Mise en perspective de la collaboration avec la Public Factory.
- Penser puis **mettre en œuvre des outils d'évaluation** de l'efficacité des prototypes déployés.
- **Approfondir le benchmark** en s'appuyant sur d'autres cas concrets afin d'enrichir notre réflexion (ex : Villeurbanne).

==> Ces étapes impliquent une **plus grande autonomie dans notre travail**

31

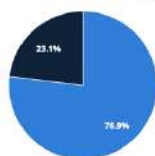
E. Présentation des résultats de l'enquête quantitative

Q1 - Vous êtes :



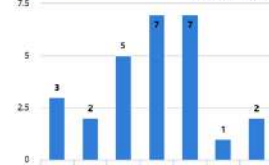
Licencié du club	4
Joueur d'un club invité (rencontre sportive)	1
Accompagnant de sportif (parents, amis)	6
Spectateur / supporter	1
Autre	1

Q2 - A quelle fréquence venez-vous au stade ?



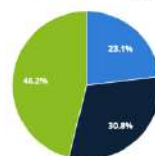
Toutes les semaines (hebdomadaire)	10
Une à quelques fois par mois (mensuelle)	3

Q5 - Où les constatez-vous (le plus souvent) ?



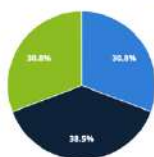
Équipements (buts, barrières, panneaux d'affichage...)	3
Parking	2
Douches et vestiaires	5
Sanitaires extérieurs	7
Tribunes	7
Espaces de stockage	1
Autre	2

Q6 - Avez-vous déjà signalé une dégradation ?



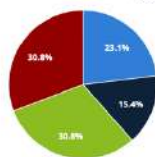
Oui, à une personne du club	3
Oui, à un gestionnaire du stade	4
Non	6

Q3 - Comment qualifieriez-vous l'état du stade ?



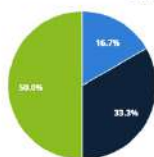
Bon	4
Ancien mais suffisant pour ma pratique du sport	5
Dégradé (beaucoup de choses cassées, inutilisables) mais encore praticable	4

Q4 - Concernant les dégradations (choses cassées, inutilisables), en constatez-vous régulièrement de nouvelles ?



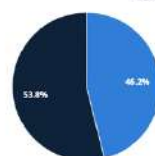
Jamais	3
Quelques fois par an	2
Quelques fois par mois	4
Presque systématiquement	4

Q6c - Si "Non", pourquoi ?



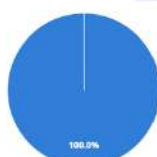
Je pense que ce n'est pas à moi de le faire	1
Je ne sais pas comment faire	2
Autre	3

Q7 - Avez-vous déjà vu ou entendu parler du règlement intérieur du stade ?



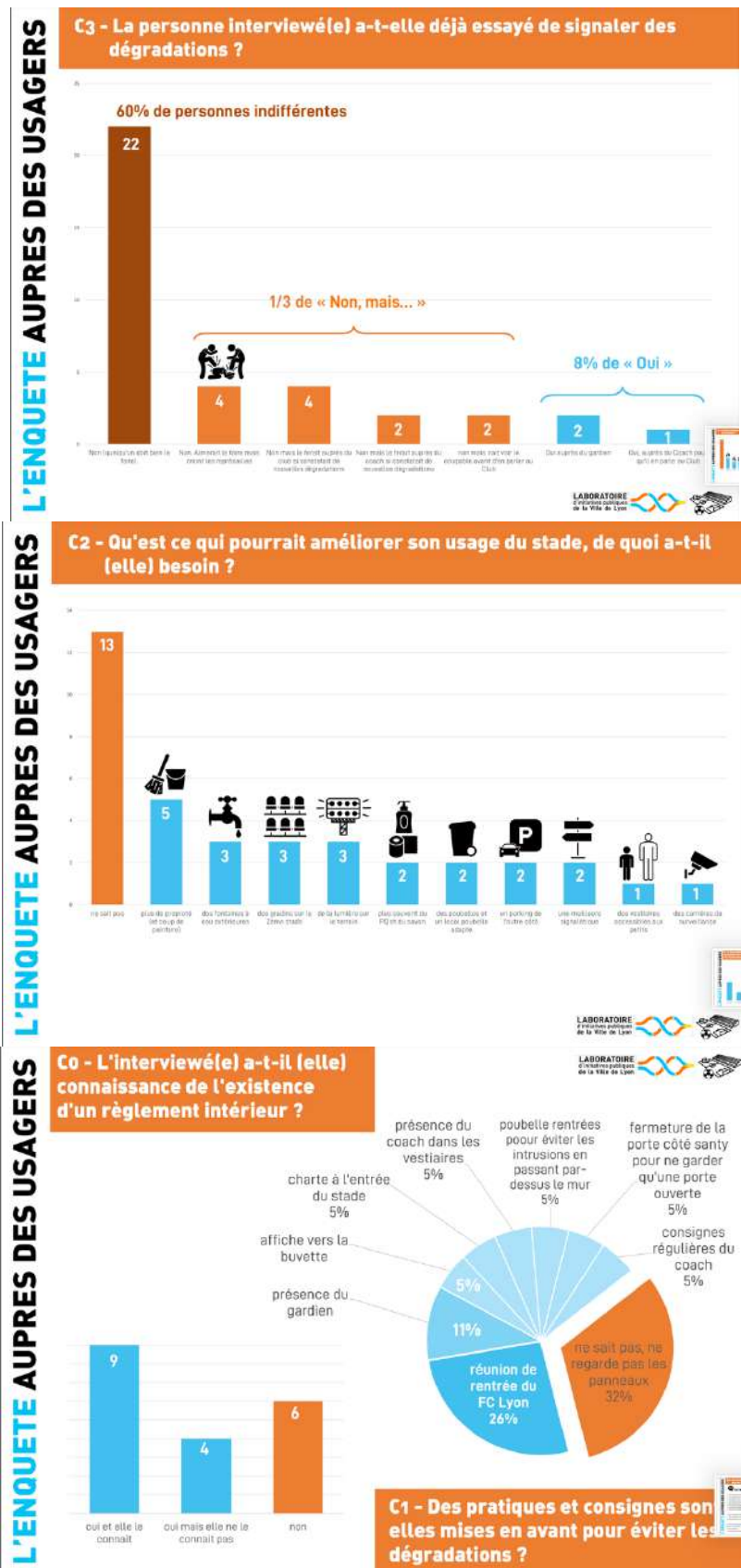
Oui	6
Non	7

Q9 - Quelques ateliers créatifs (2h environ à chaque fois) vont être organisés jusqu'au mois d'avril 2025 pour mettre en place des moyens de maintenir le stade en bon état. Seriez-vous intéressé(e) pour participer à un ou plusieurs de ces ateliers ?



Plutôt non	13
------------	----

F. Présentation des résultats de l'enquête qualitative



B3 - Quelles dégradations marquent le plus l'interviewé(e) et le/la gêne dans son utilisation ?



Ils l'ont dit

- « les toilettes à la turc sans savon ni PQ »
- « les dégradations dans les toilettes »
- « la saleté et les sanitaires non utilisables. »
- « Jamais de savon ni de papier toilette »
- « des toilettes pas signalisés »
- « le manque de toilettes. »
- « toilettes cassées »



- « les vestiaires vétustes et sales »
- « des vestiaires vieux et sales »
- « des douches inutilisables »



- « pas de dégradations, juste les déchets dans les tribunes. »
- « les gradins... »
- « le manque de poubelles. »



« filets endommagés, synthétique brûlé par endroits »

« brulure des synthétiques, casse des filets »



« l'eau qui n'est pas toujours potable. »

« pas d'eau en extérieur, parfois pas d'eau du tout. »



« problèmes d'éclairage sur le terrain »

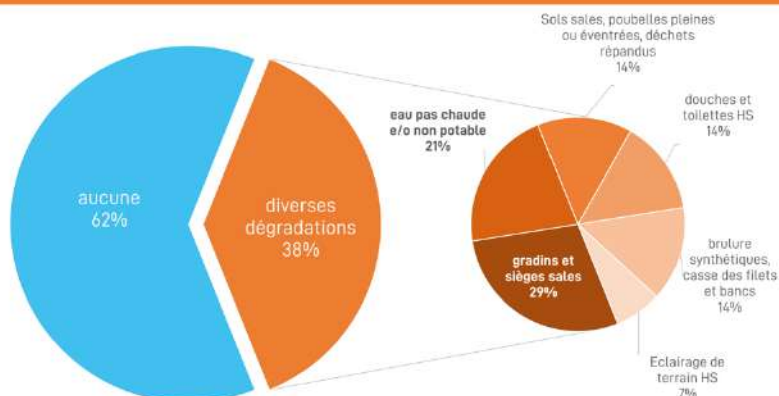
« lumières qui ne fonctionnent plus sur le stade Ebrard »



« le manque espace chauffé pour les parents. Les petits n'ayant pas accès au vestiaires, les parents se trimballent leurs sacs pendant 1h30. »



B2 - Quel type de dégradation l'interviewé(e) à remarqué ?



Ils l'ont dit

« pas nettoyé. on ne peut plus se doucher comme avant, les sanitaires sont trop sales. Pas de lumière sur le terrain. »



B1 - Que pense l'interviewé(e) de l'état du stade ?

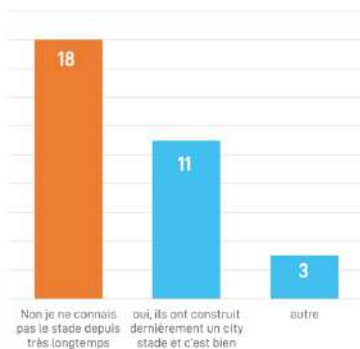


À noter

Un grand nombre des personnes interviewé(e)s n'utilisent pas les vestiaires et douches (parents, accompagnants, sportifs non adhérents au FC Lyon...) qui sont une localisation importante pour les dégradations.



A3 - L'intervué(e) a-t-il/elle remarqué des évolutions ?



Il s l'ont dit

« Je ne vois jamais ni amélioration ni dégradation. Mais les travaux derrière le terrain sont terminés, c'est bien. »

« Rien vu de mieux ni moins bien en 3 ans »

et

« L'état des vestiaires s'est dégradé »

LABORATOIRE

de données participatives

de la Ville de Lyon

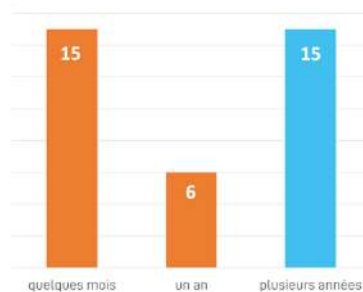
LABORATOIRE

de données participatives

de la Ville de Lyon

A1 - Qui sont les contributeurs ?

37 personnes ou groupes de personnes ont contribué à cette enquête par le biais d'interviews ou en ligne.



A2 - Depuis quand connaissent-ils le stade ?

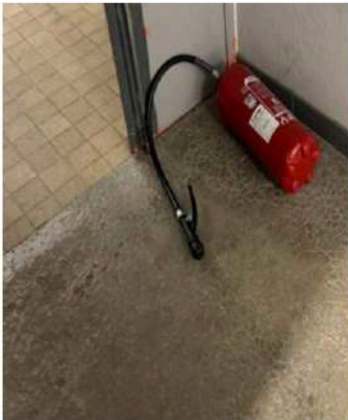
G. Présentation des résultats du vote de l'atelier du 11 décembre 2024



Synthèse de l'atelier du 11 décembre 2024
au stade Marc-Vivien Foé

Activité 1 : Retour en images – résultats des votes

Question posée : Sur l'ensemble des 40 photos de choses anormales constatées sur le stade Vuillermet ces derniers temps, quelles sont celles qui vous gênent le plus, vous semblent les plus irrespectueuses, représentent le plus la problématique du jour ?

	15 votes WC détruits volontairement, extrême violence		14 votes WC laissés dans un mauvais état, saleté et débris
	10 votes Faux plafonds des vestiaires et locaux détruits		7 votes Equipements de sécurité détruits ou utilisés pour jouer (extincteurs, boîtiers de déclenchement d'alarme incendie...)

	7 votes Lavabos sans savon ni essuie-mains		3 votes Douches cassées
	3 votes Abords mal entretenus... envoie un signal de saleté et de vétusté		2 votes Des accès aux locaux, WC et vestiaires forcés régulièrement (et ici réparés avec des plaques de métal)
	2 votes Des destructions gratuites au cours de jeux puérils		2 votes Des destructions gratuites au cours de jeux puérils II

	2 votes Des débris		2 votes Des débris et des gradins sales
	1 vote Des synthétiques à entretenir		1 vote Des débris, des jeux puérils

Bibliographie :

ARAB Nadia, DUCLOS Laurent, JÉGOU François et WELLER Jean-Marc, « Tout peut-il être designé ? », Séminaire FIP-explo, Séance 2, 26 janvier 2017, compte-rendu rédigé par BOURGUINAT Elisabeth.

BENATIA Yacine et ABLA Rouag, « Violences dans les stades, jeunesse en détresse », *Les cahiers du LAPSI*, 28 décembre 2017, vol. 14, n° 1, pp. 219-237.

BISO Stéphane, « Chapitre 2. Comprendre le Design Thinking, étape par étape », *Hors collection*, 2020, vol. 2, pp. 51-113.

BODIN DOMINIQUE, ROBÈNE LUC, HÉAS STÉPHANE ET GENDRON MARTIN, « Une approche de la criminalité féminine à travers l'exemple du hooliganisme », *Criminologie*, 2005, vol. 38, n° 2, pp. 195-224, doi:[10.7202/012668AR](https://doi.org/10.7202/012668AR).

BOURDIEU Pierre, *La distinction: critique sociale du jugement*, Paris, Éditions de Minuit, Le Sens commun, n° 58, 1979.

CHANTELAT Pascal, FODIMBI Michel et CAMY Jean, « Les groupes de jeunes sportifs dans la ville », *Les Annales de la recherche urbaine*, 1998, vol. 79, n° 1, pp. 40-49, doi:[10.3406/aru.1998.2176](https://doi.org/10.3406/aru.1998.2176).

CLARON Camille et LAGARDE Marin, « Sports et classes sociales : les inégalités en pratique », *Regards croisés sur l'économie*, 18 décembre 2024, vol. 35, n° 2, pp. 165-171, doi:[10.3917/rce.035.0165](https://doi.org/10.3917/rce.035.0165).

COMERON Manuel, « Hooliganisme : la délinquance des stades de football », *Déviance et société*, 1997, vol. 21, n° 1, pp. 97-113.

Direction interministérielle de la transformation publique, « Les laboratoires d'innovation publique », consulté le 9 mars 2025, URL : <https://www.modernisation.gouv.fr/les-laboratoires-dinnovation-publique>.

GASPARINI William et VIEILLE MARCHISET Gilles, « La diversité de pratiques sportives dans les quartiers populaires : entre l'associatif et l'auto-organisé », *Pratiques physiques et société*, 2008, pp. 59-104.

GASPARINI William et VIEILLE MARCHISET Gilles, « Les politiques sociales urbaines par le sport », *Pratiques physiques et société*, 2008, pp. 105-149.

GÉLÉDAN Fabien, « Le design peut-il réenchanter l'action publique ? », *Action publique. Recherche et pratiques*, 2020, vol. 7, n° 2, pp. 21-27, doi:[10.3917/aprp.007.0021](https://doi.org/10.3917/aprp.007.0021).

GIBOUT Christophe, « L'espace public comme lieu de transactions sociales. Une lecture à partir des pratiques de loisirs urbains », *Pensée plurielle*, 1 août 2009, vol. 20, n° 1, pp. 153-165, doi:[10.3917/pp.020.0153](https://doi.org/10.3917/pp.020.0153).

GUET Mélanie, « La pratique sportive auto-organisée : de nouveaux enjeux institutionnels ? », 2018, p. 131.

GUILBERT Sébastien, « Violences sportives, milieux sociaux et niveaux scolaires », *Dossiers de l'INJEP*, n°9, Paris, 2009.

GUILBERT Sébastien, « La violence en sport : un produit socioculturel », *Journal du droit des jeunes*, 2009, vol. 288, n° 8, pp. 21-21, doi:[10.3917/jdj.288.0021](https://doi.org/10.3917/jdj.288.0021).

HOURCADE Nicolas, PILZ Gunter A. et STAHL Silvester, *Prévention des violences dans le football Regards croisés France - Allemagne*, Paris/Berlin, Office franco-allemand pour la Jeunesse - Deutsch-Französisches Jugendwerk, n° 28, 2015, 76 p.

HUANG Lee-Sean, « Yes, Design Thinking Is Bullshit...And We Should Promote It Anyway », *Foossa Files*, 15 avril 2018, consulté le 19 mars 2025, URL : <https://medium.com/foossa-files/yes-design-thinking-is-bullshit-and-we-should-promote-it-anyway-64e1d90ccc91>.

ISKANDER Natasha, « Design Thinking Is Fundamentally Conservative and Preserves the Status Quo », *Harvard Business Review*, 5 septembre 2018, consulté le 19 mars 2025, URL : <https://hbr.org/2018/09/design-thinking-is-fundamentally-conservative-and-preserves-the-status-quo>.

JENDLY Manon, SAGANT Valérie et SHAW Margaret, *Rapport international sur la prévention de la criminalité et la sécurité quotidienne : tendances et perspectives*, Montréal, Centre international pour la prévention de la criminalité (CIPC), 2008, 272 p.

Le Lab des Labs, Paris, Le CNAM : Futurs Publics : CGET : Codesign-it, 2019.

LEFEBVRE Philippe, « Comment procèdent réellement les démarches de Design? Le Double Diamant à l'épreuve », *Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP)*, mai 2018.

LEFEBVRE Philippe, BRÉCHIGNAC Blandine, PELLERIN Denis, RYCKEWAERT Olivier, « Qu'est ce qu'une véritable démarche de design ? », Séminaire FIP-explo, Séance 3, 17 mars 2017, compte-rendu rédigé par BOURGUINAT Elisabeth.

LEWIS Jenny, « Le design thinking et les laboratoires d'innovation », *Action publique. Recherche et pratiques*, 2020, vol. 7, n° 2, pp. 11-20, doi:[10.3917/aprp.007.0011](https://doi.org/10.3917/aprp.007.0011).

LEWIS Jenny , MCGANN Michael et BLOMKAMP Emma, « When design meets power: design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking », *Policy & Politics*, 1 janvier 2020, vol. 48, n° 1, pp. 111-130, doi:[10.1332/030557319X15579230420081](https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420081).

LOCHARD Anna, FULLER Matt, EUROPEAN COMMISSION. JOINT RESEARCH CENTRE., CONSEIL & RECHERCHE., et LA 27E RÉGION., *Public policy labs in European Union Member States.*, LU, Publications Office, 2016, doi:[10.2788/799175](https://doi.org/10.2788/799175).

LOUM Fatou Dame et GASPARINI William, « Violences urbaines et recours au sport », *Agora débats/jeunesses*, 2004, vol. 38, n° 1, pp. 52-68, doi:[10.3406/agora.2004.2381](https://doi.org/10.3406/agora.2004.2381).

MOUSSA Kinda, *Pratiques et politiques sportives dans les quartiers sensibles : une approche monographique aux 3 Cités à Poitiers*, Université du Littoral Côte d'Opale, 2013, consulté le 25 septembre 2024, URL : <https://theses.hal.science/tel-00919025>.

PHILIPPE Damien, *Analyse socio-historique d'une politique de prévention par le sport : entre inflexions politiques et contexte local, l'exemple de la ville de Trappes*, Rennes 2, 2011, consulté le 19 mars 2025, URL : <https://theses.fr/2011REN20034>.

ROLLAN Françoise, « Les équipements publics et privés : des stratégies différenciées exemple de l'agglomération bordelaise », in Jean-Pierre AUGUSTIN et Jean-Paul CALLÈDE (dir.), *Sport, relations sociales et action collective*, Pessac, Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, Sport et société, 1995, pp. 445-453, doi:[10.4000/books.msha.16505](https://doi.org/10.4000/books.msha.16505).

Usabilis, « Qu'est-ce que le Design thinking ? », *Usabilis. Conseil UX et ergonomie digitale*, 24 avril 2018, consulté le 19 mars 2025, URL : <https://www.usabilis.com/quest-ce-que-le-design-thinking/>.

VINCENT Stéphane, « OUPS, RATÉ ! LES 12 ERREURS LES PLUS COMMUNES DERRIÈRE LES « ÉCHECS » DES LABORATOIRES D'INNOVATION – Les labonautes », 13 mai 2024, consulté le 19 mars 2025, URL : <https://leslabonautes.la27eregion.fr/2024/05/15/oups-rate-les-12-erreurs-les-plus-communes-derriere-les-echechs-des-laboratoires-dinnovation/>.

KELLING George L. et WILSON James Q., « Broken Windows », *The Atlantic*, 1 mars 1982, consulté le 9 mars 2025, URL : <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1982/03/broken-windows/304465/>.

99U, « Natasha Jen: Design Thinking is Bullsh*t », *YouTube*, 19 mars 2018, consulté le 19 mars 2025, URL : https://www.youtube.com/watch?v=_raleGrTdUg.



MERCI