

L'AGENCE NATIONALE DU SPORT FACE À L'INNOVATION SPORTIVE

Alors que l'État et ses partenaires traditionnels envisagent une nouvelle gouvernance du sport, de nouveaux modes de pratiques sportives s'affranchissent de toute organisation.

Nous vivons une période de remise en cause des institutions sportives car notre façon de pratiquer le sport a changé. Loin des stades et de la relation compétitive qu'ils induisent, la majorité des sportifs valorise aujourd'hui un lien social de connivence plutôt qu'une relation de concurrence. Il s'agit d'une rupture avec la culture sportive officielle qui a prévalu tout au long du XX^e siècle. Cette mutation, associée à sa traduction organisationnelle sous contrainte de réduction de la dépense publique, a conduit les acteurs politiques à réformer les modalités de gouvernance du sport. L'Agence nationale du sport (ANS), pierre angulaire de la réforme installée le 24 avril 2019 avant même le vote de la loi l'instaurant¹, est née de cette problématique. Lorsque l'on examine ses missions, on identifie surtout une volonté de rationalisation des choix budgétaires. Le modèle qui l'organise porte en effet pour l'essentiel sur des réponses à des questions administratives et financières. Il distingue pour cela deux grandes missions qui ne recouvrent que partiellement les deux dimensions du « sport qui se pratique » et du « sport qui se regarde » qui structurent le sport en ce premier quart de XXI^e siècle². La première, relative au sport pour tous, est renvoyée au niveau de Conférences régionales placées sous l'égide des préfets. La seconde est réduite à la production de la haute performance pour les compétitions internationales. L'ensemble demeure étroitement contrôlé par l'État.

Un surprenant manque de doctrine

L'ANS est aujourd'hui une réalité institutionnelle. Atteindre ce résultat fut compliqué. La difficulté principale tint au choix discutable d'une organisation de type GIP (Groupement d'intérêt public) contre l'avis du Conseil d'État. Actuellement, l'agence est toujours en butte à de nombreuses controverses administratives, syndicales et même



juridiques émanant du corps des CTS et de membres de l'ancienne inspection générale du ministère des Sports. La raison est liée au fait que personne n'a jugé nécessaire d'inscrire sa création dans le cadre d'un système doctrinal à vocation explicative. C'est-à-dire un ensemble de grands principes organisateurs orientés vers un but explicite. L'État s'est en effet limité à fournir des « outils complémentaires » à la palette des dispositions existantes sans en livrer ni les tenants (les raisons), ni les aboutissants (les fins).

Ce que l'histoire aurait dû nous apprendre

On observe qu'il y a une soixantaine d'années, le sport français se trouvait dans des dispositions comparables. Les changements sociaux propres aux Trente Glorieuses combinés à sa nouvelle dimension économique favorisée par la télévision de masse naissante conduisirent le général de Gaulle à confier à Maurice Herzog l'élaboration d'une politique sportive en phase avec le contexte et le projet politique

de l'époque. Très logiquement, sa première décision fut la rédaction d'une doctrine capable d'expliquer à la fois les raisons et les objectifs des transformations qu'il projetait. Publiée le 23 décembre 1964 sous l'autorité du Premier ministre, après deux longues années d'efforts intellectuels qui mobilisèrent des centaines de personnes, l'*Essai de doctrine du sport* établit le cadre régali du sport tricolore qui va servir de référence pour le demi-siècle qui suivit.

L'absence d'un cap identifié et partagé

La procédure contemporaine diffère totalement. Depuis qu'en 2017, à l'instar de De Gaulle, le président Macron a souhaité réformer le sport³, personne n'a cru devoir opérer le même magistral effort doctrinal. Il était pourtant indispensable. Ne serait-ce que pour identifier les raisons qui conduisirent Laura Flessel, alors ministre de sports, à annoncer en novembre 2017 qu'une « révolution » se préparait. Elle déclara vouloir rompre avec la gouvernance gaullienne pour lui substituer une



conception macronnienne mais ne prit jamais le temps d'expliquer ni pourquoi, ni comment.

À ce moment précis, le mouvement sportif ne réagit ni ne résista. Ce n'est que quelques mois plus tard, en découvrant l'ampleur des effets collatéraux de la réforme, qu'il se mobilisa contre certaines de ses dispositions. Reste que sa réaction ne fut pas indexée sur une vision d'avenir mais sur la défense de ses intérêts. Nous observerons qu'en tant qu'institution, il était parfaitement dans son rôle. Une institution n'est en effet jamais le moteur du changement. Comme telle, le CNOSF n'a pas dérogé, préférant toujours la rétrospective préservant les acquis à la prospective les altérant. Par contre, comme ce fut le cas dans les années soixante, cela aurait dû être le rôle de l'État. En ne produisant pas cet effort de construction d'une vision doctrinale indexée

sur le futur et en limitant la création de l'ANS à la seule dimension administrative, Laura Flessel ne porta pas la mission régaliennne attendue d'un responsable gouvernemental. Elle confondit – volontairement ou non – les outils réglementaires du changement avec une stratégie politique de changement. En n'affichant que des objectifs tapageurs (le nombre de médailles à obtenir aux Jeux de Paris 2024, et l'accroissement du nombre de « pratiquants ») et sans expliquer les logiques structurelles (sociales, sociétales, technologiques, économiques...) devant conduire aux lourds effets secondaires engendrés par sa « révolution », la ministre des Sports se condamna à prêter le flanc à la critique.

Auteur d'une thèse sur le sujet⁴, je fus de ceux qui tentèrent de révéler la mesure de cette incohérence en publiant, en 2018, un livre blanc sous la forme

d'un web-book intitulé *Essai de doctrine du sport* pour tenter modestement d'apporter certains éclairages susceptibles d'y remédier (encadré 1). Or, je reconnais aujourd'hui que dans ce livre je me suis trompé. J'ai mal évalué l'inaptitude au changement de la haute administration des Sports sans doute aidée par l'arrivée en plein processus de décision d'une nouvelle ministre novice en politique. Roxana Maracineanu n'a jamais pris la mesure des conséquences de l'absence de doctrine car les capacités d'analyse sociotechniques⁵ de son équipe ministérielle ne le lui permirent pas.

Pour un ministère de la prospective du sport

Le Premier ministre Édouard Philippe avait demandé à sa ministre des Sports de lui faire des propositions capables de recentrer « l'action de l'État sur des missions essentielles de coordination, de réglementation et de contrôle »⁶. Il s'agissait de proposer non pas un désengagement ni même une clarification mais une simplification du rôle de l'État. Avec comme idée principale de lui faire adopter une fonction de régulateur plutôt que d'administrateur. Faute de doctrine, cette volonté ne fut jamais comprise ni les outils nécessaires envisagés. Le rapport⁷ remis à L. Flessel comportait 57 propositions d'implémentation dont beaucoup auraient nécessité des délais importants pour parvenir à leur mise en œuvre. La ministre ne put présenter en août 2018, c'est-à-dire juste avant sa démission, qu'un cadre administratif apaisant, semblant valider de nouvelles

Oser nommer les défis du sport de demain

« Intelligence artificielle, machine learning, big data, deep learning, blockchain, réseaux sociaux sportifs (R2s), digitalisation des métiers et des savoir-faire, administration et pilotage numérique des fédérations et des clubs... la liste des défis que doit relever le Mouvement sportif en matière de transition numérique est longue comme un match sans but. Il est vrai que la ministre Laura Flessel a lancé cet hiver une réflexion salutaire qui devrait rendre opérationnelles certaines réponses digitales. Elle sera donc la première ministre des Sports à établir une nouvelle gouvernance corrélée aux innovations technologiques numériques. Pour autant, des limites politiques et administratives seront vite atteintes. Elles risquent de circonscrire la portée de son initiative. C'est la raison pour laquelle depuis plusieurs années, accompagnés d'un nombre significatif de soutiens, nous réclamons l'organisation d'un " Grenelle du sport ". C'est-à-dire le recours à des États Généraux capables d'engendrer une nouvelle doctrine. »

LORET A., *Essai de doctrine du sport*, web-book [en ligne sur www.swi-sportdata.com].

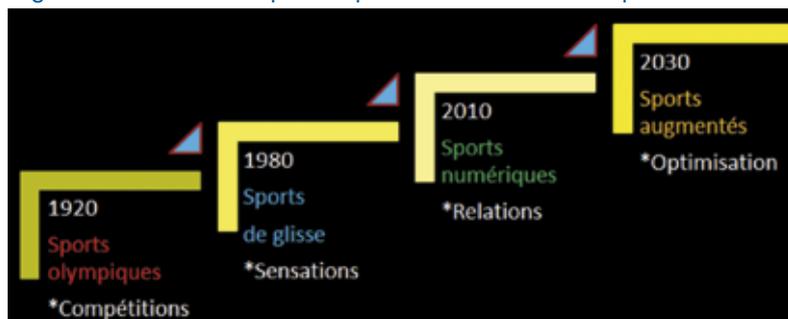


orientations, tout en s'abstenant d'exprimer de réelles perspectives politiques. Un élément majeur différencie cette transformation avec celle conduite dans les années soixante, c'est le puissant désinvestissement institutionnel. Alors que Maurice Herzog put adosser sa politique sur un vif enthousiasme sociétal pour le modèle sportif associatif, Roxana Maracineanu ne peut que constater le moindre engouement pour celui-ci. De ce point de vue, les chiffres du ministère sont accablants : alors que la pratique du sport se développe de manière significative en France, la chute des licenciés dans les clubs associatifs est abyssale, et, pour la plupart d'entre eux, se manifeste dès l'âge de 12 ans. Cette situation est très inquiétante pour le service public du sport. Elle produit en effet une sorte de « vide structurel » que les acteurs du numérique ont identifié. Pour le combler, ils ont conçu des organisations sportives ne relevant plus de la loi de 1901 et de la traditionnelle et sélective pyramide de pratique fédérale. Totalement dématérialisées, elles ne disposent pas d'un lieu ou d'une adresse postale mais se propagent via les réseaux sociaux. Ce phénomène doit être analysé à

l'aune d'innovations de rupture comme on a pu la voir par exemple, avec l'apparition de la *blockchain* et la possibilité qu'elle offrira de remplacer les classements sportifs par des « cryptoclassifications » non fédéraux. On aboutit alors à un schéma qui décrédibilise tous les modèles de gouvernance connus. Ce scénario possède une double entrée. D'une part, il redéfinit la chaîne de valeur du sport défendue par l'État. D'autre part, il porte en germes un nouvel horizon industriel composé principalement de *start-ups*. L'ensemble renouvelle l'écosystème sportif dans sa totalité (figure 1).

Les bases du phénomène sont identifiées. À l'horizon des Jeux olympiques de 2024, sous la forme combinée de matériel connecté et des services afférents – l'ensemble étant produit par des *start-ups* qui n'existent pas encore – le numérique sera au cœur du sport que pratiqueront des millions de Français. Aucun de ces éléments sociotechniques n'existe pour l'instant. Construire une doctrine sur cette véritable *terra incognita* est délicat. En Europe, seuls quelques rares laboratoires sont capables de décoder la dynamique en cours de transformation du sport extrêmement

Fig. 1 Un siècle de sport : que recherchent les sportifs-ves ?



Vers une vision prospective du sport

Pour la seconde fois en un demi-siècle, le sport est confronté non pas à une phase de changement mais à un changement de phase. Ce fut d'abord avec la *Génération Glisse* (1970-1980) qui réinventa le sport selon deux dimensions : techniques et culturelles. Aujourd'hui, c'est avec la *Génération numérique*. Elle réitère la procédure de changement mais selon deux nouvelles orientations : technologiques et organisationnelles. Cette dimension organisationnelle pose de nombreux problèmes. En dématérialisant les relations sportives, elle suppose des formes encore inexplorées de gouvernance. Le modèle sur lequel repose l'Agence Nationale du Sport est donc déjà désuet. La difficulté tient au fait qu'en se superposant sur un calendrier très court, ces deux phases de changement constituent un vrai défi en termes d'études et de recherches.

complexe et d'une richesse impressionnante (encadré 2). Méthodologiquement il faut être armé pour l'analyser. Non pas pour la décrire car cela ne présenterait que peu d'intérêt. Mais pour l'inclure dans un protocole d'analyse multifactorielle indexé sur le futur. Le but ? Écrire le scénario de la gouvernance du sport du demi-siècle à venir.

Alain Loret,
Professeur agrégé d'EPS,
Professeur des universités honoraire.

1. Loi n° 2019-812 du 1/08/2019, JORF n° 0178 du 2/08/2019.
2. « Quel sport en 2030 ? Questions à A. Loret », *Revue EP&S* n° 379, Janv.-fév.-mars 2018.
3. « L'organisation du sport en France est héritée de l'après-guerre et n'est plus adaptée aux enjeux de notre société. Une gouvernance plus claire et efficace de nos fédérations sportives reste à construire. Une plus grande autonomie sera accordée aux fédérations sportives et au CNOSF, aux acteurs locaux en recentrant l'action de l'État sur des missions essentielles de coordination, de réglementation et d'évaluation éthique des compétitions (lutte antidopage, transparence sur les flux financiers dans le sport, etc.) » E. MACRON in « Elections présidentielles : quel horizon pour demain », *Revue EP&S* n° 374, janv.-fév.-mars 2017.
4. « Cette recherche a pour objectif de montrer que les organisations sportives contemporaines ne semblent pas en mesure de répondre à une demande sociale inédite en matière de sport. Les fédérations sportives relèvent, en effet, d'une gestion à caractère institutionnel depuis la fin de la seconde guerre mondiale. Cette situation très particulière en regard de leur nature privée est le résultat d'une ingérence de l'État qui a transformé les modes de fonctionnement de ces organisations. En un demi-siècle, elles sont passées d'un statut "d'agences du changement social" à un statut "d'administrations du changement sportif". À partir de l'analyse de cette évolution nous avons tenté de montrer que la pérennité des organisations sportives françaises ne sera pas assurée sans une "révolution culturelle" qui transformera totalement les modalités de gestion de leurs futurs adhérents ». Thèse de Doctorat ès sciences de gestion soutenu en 1989 à l'Université Paris-Dauphine.
5. L'approche sociotechnique est développée par le Centre de Sociologie de l'Innovation. Dans l'acceptation qui nous concerne ici, elle a principalement pour objet les techniques et leurs traductions numériques.
6. Lettre de mission du Premier ministre à la ministre des Sports Laura Flessel.
7. LEFÈVRE L., BAYEUX P., « Nouvelle gouvernance du sport », *Rapport à la ministre*, août 2018.