

Guide méthodologique

Management numérique du sport

Fédérations et Villes

Alain LORET - Emmanuel GATO

Quatrième étape
Méthodologie générale

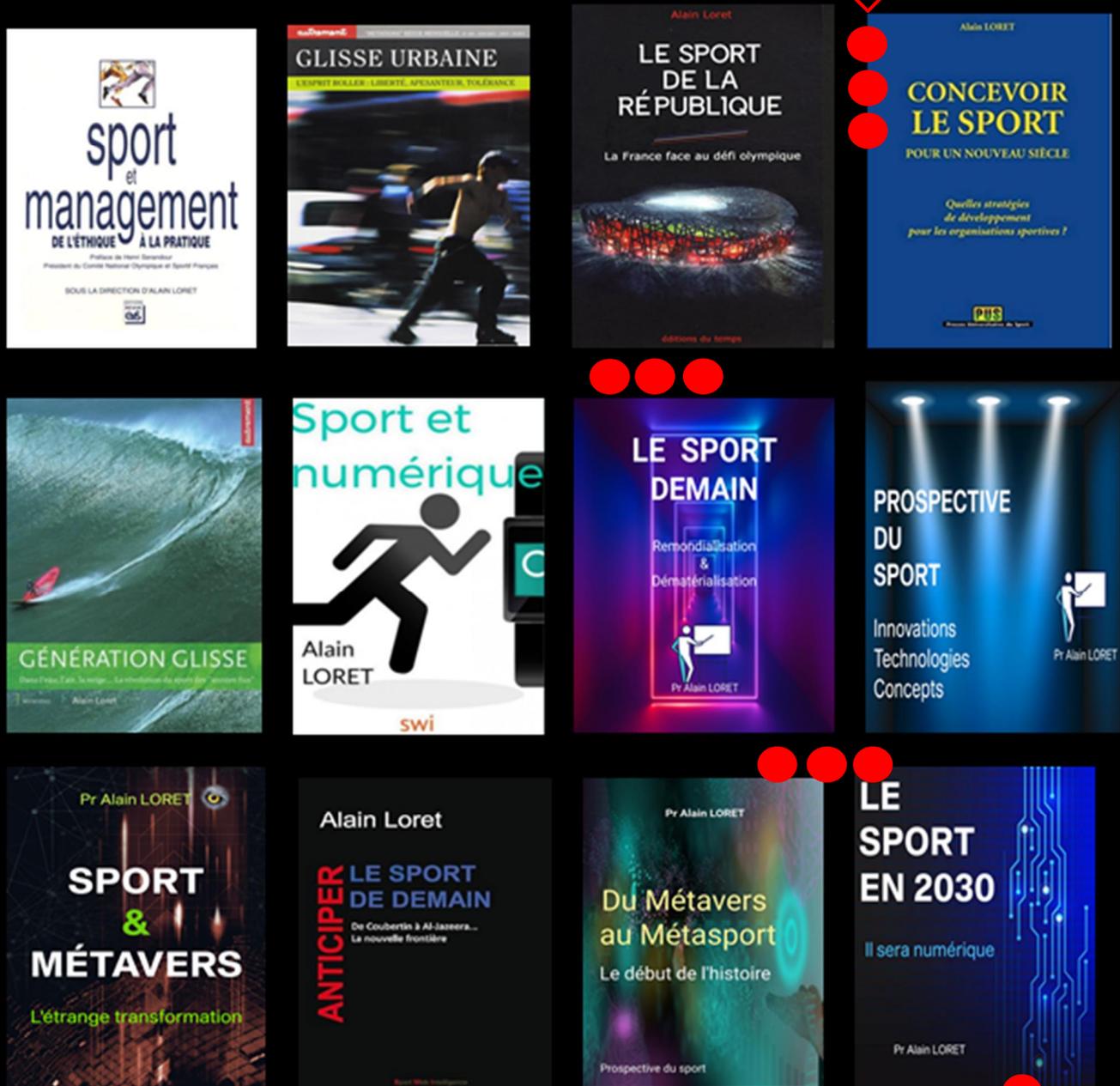
Première partie

Cette quatrième étape fait suite aux trois premières publications mises en ligne en accès libre au cours de l'année 2024. Elle sera suivie de trois autres parties en 2025 pour constituer au final une encyclopédie de plus de 500 pages traitant de la « Corrélation¹ Systémique des Variables Sport & Numérique » appliquée au Management du sport.



¹ En probabilité, une corrélation de variables établit une relation qui contredit leur indépendance. Ce qui nous conduira, en termes de management numérique du sport, à établir leur dépendance « systémique ».

Le Webook *Management numérique du sport* est issu de deux Programmes de Recherches baptisés **Innovasport²** & **Stratésport³**. Ils ont déjà produit plus de 3.000 pages de données qualitatives et quantitatives. Exemples

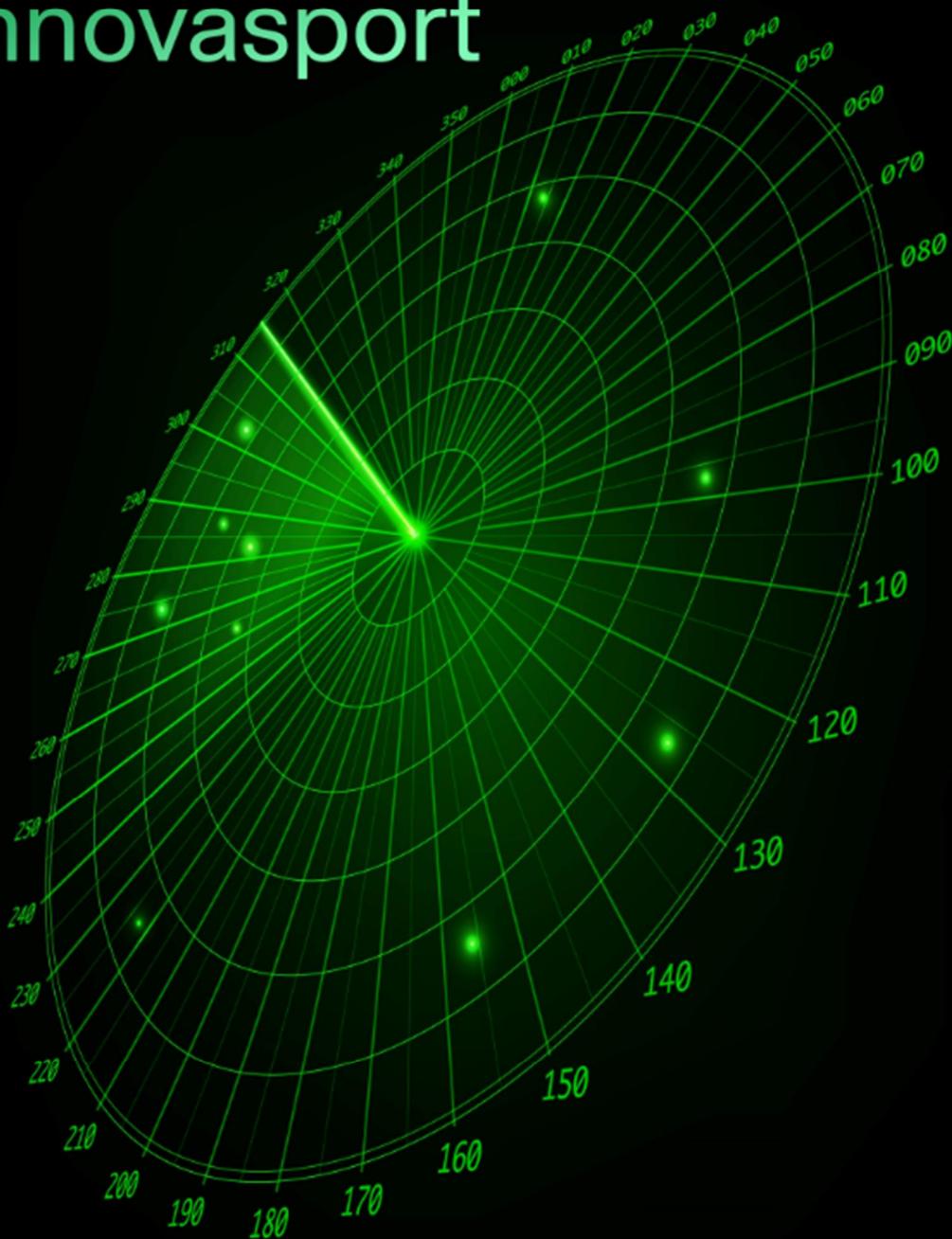


●●● A suivre.

² **INNOVASPORT** : Traquer l'innovation sportive dans le monde.

³ **STRATÉSPORT** : Traduire l'innovation sportive en stratégie.

Programme Innovasport



Traquer l'innovation sportive dans le monde

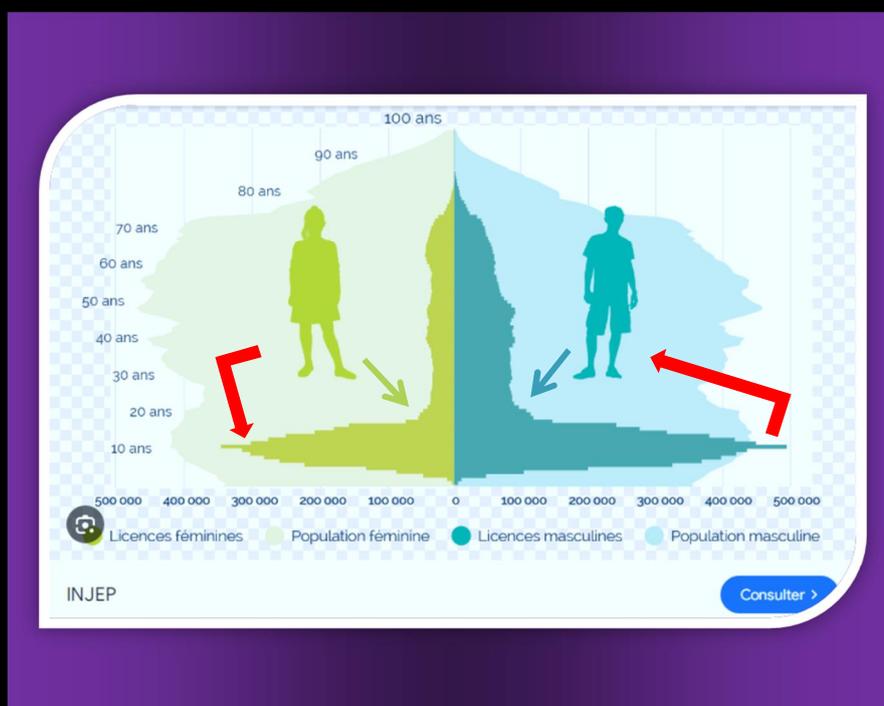
Table des matières – Étape #4 – Première partie

<ul style="list-style-type: none"> ● Introduction : Le contexte politique de la Transition numérique du sport. ● Un personnel politique caricatural. ● Remondialisation & Dématérialisation du sport. ● L'ardente obligation de réponses numériques opérationnelles. ● Quelles conséquences ? 	<p>Page 6</p> <p>Page 8</p> <p>Page 12</p> <p>Page 16</p> <p>Page 20</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Avertissement : Comprendre les enjeux. ● Une procédure numérique institutionnelle obligatoirement régulée. ● Des modalités optimisées d'usages numériques. ● Des conditions d'usages numériques cybersécurisés. 	<p>Page 23</p> <p>Page 26</p> <p>Page 28</p> <p>Page 30</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Prologue de mise à niveau. ● Rappel de la Problématique générale en 2025. ● La nouvelle Problématique numérique à l'horizon post-2030. 	<p>Page 36</p> <p>Page 37</p> <p>Page 41</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Une complexité numérique certaine. ● La complexité numérique organisationnelle. ● La complexité numérique démographique. ● La complexité de l'adaptation au changement numérique. 	<p>Page 61</p> <p>Page 62</p> <p>Page 66</p> <p>Page 69</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Préambule méthodologique d'accès au numérique organisationnel. 	<p>Page 71</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Concepts & Méthodes d'accès au numérique. ● Les éléments techniques. <ul style="list-style-type: none"> ● Formalisation du Programme technique : le concept méthodologique C.A.P.R.I.C.E. ● Construction du Programme technique : le concept méthodologique E.S.N.I. ● Conception d'un E.S.N.I. 	<p>Page 78</p> <p>Page 79</p> <p>Page 79</p> <p>Page 82</p> <p>Page 88</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Annexe 1 : Premier Programme de Formation « Sport & Numérique ». 	<p>Page 95</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Annexe 2 : Premier Séminaire National « Sport & Numérique ». 	<p>Page 100</p>

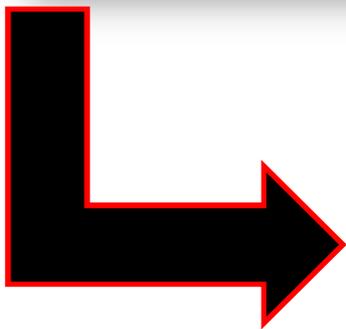
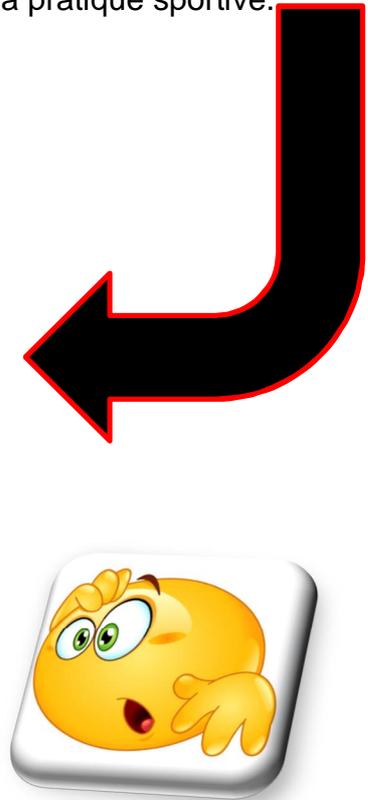
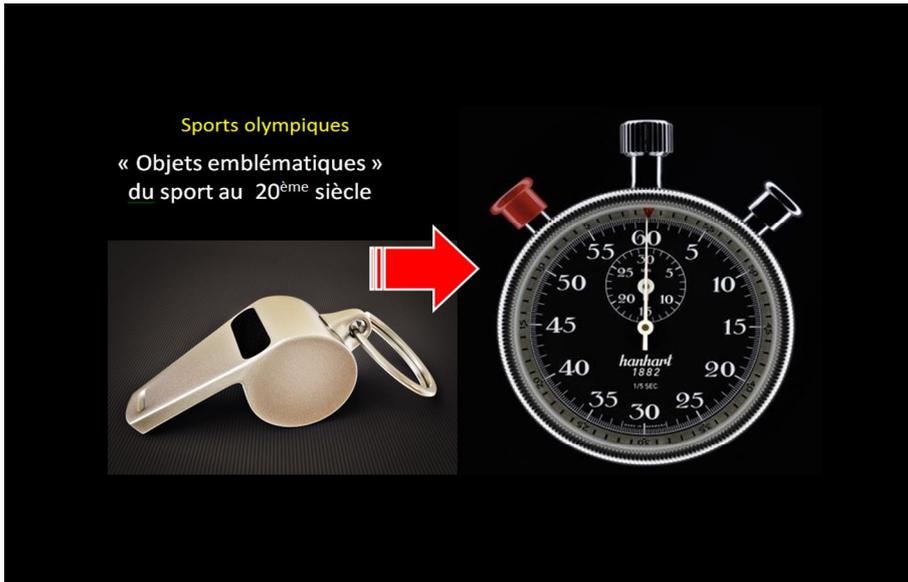
● INTRODUCTION

Le contexte politique de la Transition numérique du sport.

Un changement d'ampleur de l'administration générale doublé d'une mise à jour de la gouvernance du sport français s'impose aujourd'hui. En s'efforçant de dépasser la caricature qui voudrait qu'il ne s'agisse que d'une réforme politique dictée par des considérations simplement budgétaires, il est indispensable de poser l'hypothèse selon laquelle il faudrait plutôt examiner une inadaptation récurrente à la demande sociale depuis les années 1980 : notamment une incapacité notoire à répondre aux exigences des jeunes générations. De ce point de vue, il n'est pas nécessaire d'aller plus loin que les statistiques officielles annuelles du Ministère des Sports pour constater l'effondrement abyssal du nombre de licenciés.es des fédérations à partir de l'âge de 15 ans (Ci-dessous, source INJEP, regardez bien les flèches).



Sans pour autant confondre leurs missions respectives et en laissant de côté l'hubris administrative de l'Agence Nationale du Sport consistant à croire que de l'empilement des niveaux de décisions naît l'efficacité, les fédérations et les services du Ministère des Sports sont et seront profondément affectés par l'évolution phénoménale des conditions sociales et technologiques de la pratique sportive.



● Un personnel politique caricatural.

Chaque année c'est la même chose. Les pseudos débats auxquels nous convient les politiques à propos du budget des Sports confinent au dialogue de sourds. C'est un véritable marronnier⁴. Il oppose des Ministres toujours satisfaits tordant dans tous les sens les paramètres d'affectation budgétaire pour aboutir à de dérisoires augmentations aux parties prenantes composées de bénévoles qui se parlent année après année des montants ridicules affectés au financement du Sport national. Les semblants de discussions prennent systématiquement des airs de *Commedia dell'arte*⁵. Entre les justifications absurdes des uns.es et les critiques justifiées des autres rien n'avance depuis des décennies. Ce qui explique pourquoi le passé du sport tricolore ressemblera encore longtemps à son futur.

Pourtant, l'argumentaire ne manque pas. Outre la désaffection aussi massive que récurrente des plus de quinze ans pour le sport associatif (voir supra), c'est l'ensemble de l'offre fédérale de services compétitifs que rejette une société sportive adulte plus portée vers des relations de connivence que de concurrence. Dès lors, le sentiment domine que les fédérations préfèrent vendre des licences et des assurances plutôt que proposer des prestations capables de satisfaire les Français. Depuis 1987⁶, toutes les enquêtes d'opinion confirment cette discordance.

Derrière le désengagement des pratiquants adultes résultant de leur désintérêt pour l'offre des fédérations se dissimule une défausse politique refusant de voir les problèmes. Le semblant de dialogues pécuniaires que l'on nous joue chaque automne constitue un rideau de fumée masquant les vraies questions. Les véritables causes comme les responsables se cachent derrière la récurrence de trajectoires budgétaires annuelles décevantes. Attendues par des bénévoles résignés, elles sont finalement admises à force d'accablement. Le fatalisme règne en maître. Depuis longtemps, les clubs associatifs *font avec*. Ils savent qu'il n'y a pas grand-chose à attendre des politiques et que la nomination des Ministres des Sports qui se succèdent à un rythme soutenu depuis un quart de siècle ne répond à aucune volonté de changement.

L'affaire est pourtant officiellement admise. En témoignent les rapports de la Cour des comptes qui épinglent depuis longtemps, sans la moindre réaction ministérielle, les défaillances de notre système des sports. Dans ce contexte, il est probable que les actuels engouements post olympiques ne constitueront qu'un feu de paille. Il alimentera encore durant quelques mois les discours de satisfaction des politiques qui nieront les embarras des clubs surpeuplés puis s'éteindra une fois la messe dite.

⁴ En journalisme, un « marronnier » est ordinairement consacré à un événement récurrent et prévisible portant sur des sujets de faible importance traités de manière simpliste.

⁵ Dans le théâtre populaire italien, la « *Commedia dell'arte* » est jouée par des acteurs masqués qui improvisent des scènes de comédies répétitives marquées au sceau de la naïveté ou de la ruse.

⁶ C'est en 1987 que l'INSEP publia la première enquête nationale portant sur les pratiques sportives des Français.

On explique ce déni officiel de la façon suivante.

Si l'on ne considère que ses modes d'organisation et d'administration, le sport français fait preuve d'une stabilité exceptionnelle depuis les années soixante. Pour dire les choses simplement : rien n'a changé depuis plus d'un demi-siècle.

Sur la période, si nous observons la sociologie des organisations sportives, contrairement à d'autres secteurs de la société qui surent s'adapter aux changements de leur environnement, pour des raisons strictement politiques le Mouvement sportif resta concentré sur son « cœur de métier » : la pratique compétitive des jeunes en contexte associatif. En témoignent les intitulés qui, à de rares exceptions⁷, attribuèrent systématiquement et exclusivement trois dimensions à son ministère de tutelle : *les Sports, la Jeunesse et la Vie associative*.



Faire fi de pans entiers de la société comme les adultes, les seniors, les personnes en situation de handicap, les adeptes des « simples » activités physiques ou encore les réfractaires à toutes les formes de « sport organisé » visant à les transformer en « usagers »⁸ est depuis des décennies l'objectif de notre « Service public sportif ».

Dans ce contexte politique solidement exclusif, l'idée de transformer la situation constitue un *casus belli*. Nous en avons fait la démonstration dans l'étape #3. Si l'on examine avec du recul le « Sport pour tous qui se pratique en club », le bilan défavorable constaté est à mettre au débit des dix-neuf ministres et secrétaires d'État qui se succédèrent à un rythme accéléré depuis trente ans⁸ dont cinq sur la seule période de 2017 à 2025 correspondant aux mandats d'Emmanuel Macron .

⁷ Par exemple, dans la période qui précéda les Jeux olympiques de Paris-2024, le ministère prit le nom de « Ministère des Sports et des Jeux olympiques et paralympiques ».

⁸ Depuis 1995, on ne compte pas moins de 19 Ministres ou Secrétaires d'État « aux Sports » pour une durée moyenne d'activité politique inférieure à deux ans. Incompatible avec la mise à niveau sociétale du Service public du sport.



En combinant l'instabilité ministérielle rendant improbable tous changements de politique et la profondeur des transformations sociales, sociétales et technologiques qui affectent le sport depuis la fin des années 70, on aboutit à un constat comminatoire : *l'organisation du sport tricolore a pris un sacré retard sur l'évolution de son écosystème.*



Si vous cliquez sur le petit texte en bleu « *Regarde, le sport est passé* » (ci-dessous), vous vous rendrez compte du problème que cela pose.

[« Regarde, le sport est passé de l'organisation à l'auto-organisation »](#)



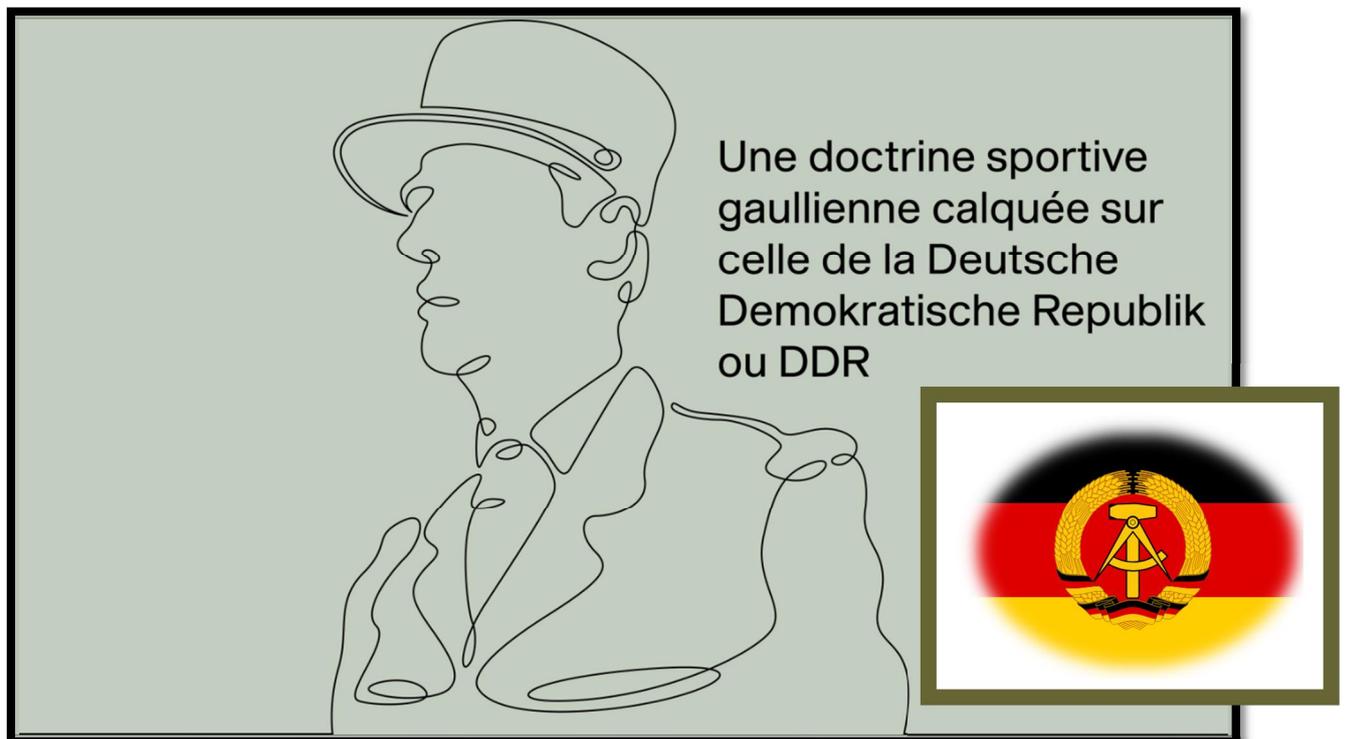
La doctrine française cinquantenaire reposant sur la tripartition « Sport-Jeunesse-Association » est-elle la bonne ? La question se pose aujourd'hui avec acuité au moment où le sport entame sa seconde révolution « culturelle ». La première reposa sur les « sports alternatifs » des années 80 qui bousculèrent les certitudes *disciplinaires* olympiques. Aujourd'hui, c'est le « sport numérique » qui annonce de nouvelles mutations. La combinaison des deux remet en cause la doctrine tricolore.

Le problème est simple. Pour engager le changement organisationnel d'adaptation qui s'impose, il est nécessaire de mettre en œuvre *officiellement* des stratégies de transformation bien conçues. Il est indispensable de donner aux principales parties prenantes . Fédérations & Collectivités, notamment . des outils et des méthodes accompagnées d'un calendrier d'exécution. De telles stratégies seront nécessairement associées à des objectifs politiques inédits comme, par exemple, l'engagement des seniors dans des pratiques fédérales adaptées à leurs besoins selon des modalités de services qui reste à inventer. De ce point de vue, la création d'un *Ministère de la Vieillesse et des Sports* ne serait pas caricaturale.



Quelles seraient les bases opérationnelles de tels changements ? La première serait assurément la sortie par le haut d'une conception traditionnelle du sport selon des logiques de silos indépendants (et isolés) correspondant à des fédérations « disciplinaires ». Un effort de mutualisation des questions et des réponses associées serait nécessaire pour concevoir un nouveau « paradigme inclusif ». Il ne devrait laisser aucune organisation - notamment les plus faibles en termes de ressources humaines, matérielles et financières - sur le bord du chemin.

Une nouvelle chaîne de valeur issue de ce nouveau modèle politique transformerait la « Doctrine gaullienne » historique du sport toujours appliquée aujourd'hui. Le but serait de redonner aux organisations associatives cette liberté d'action qu'elles possédaient avant 1960 ; date de la mainmise de l'État sur le sport tricolore. N'oublions pas que durant toute la première moitié du vingtième siècle ce sont elles . et elles seules ! . qui organisèrent le sport sans que l'État n'intervienne.



Une telle ambition réclame une approche holistique doublée d'une vision globale des transformations à engager. Dans la foulée, le leadership de l'État devra être assoupli. La logique voudrait qu'il passe d'un rôle historique d'*administrateur* à celui plus adapté de *régulateur*. Cela nous éviterait bien des désillusions.

Force est de constater qu'en matière de développement du sport, l'automne 2024 fut très amer pour les associations sportives. Malgré les belles promesses préolympiques, dans la foulée de la contraction budgétaire du Ministère des Sports avant la censure du gouvernement le 4 décembre dernier, elles virent fondre les aides publiques au moment où elles étaient confrontées à une recrudescence des inscriptions. Face à cette impasse, elles se retrouvèrent seules. Il faut dire qu'aucun accord olympique de « revoyure » n'avait été conclu avec l'administration des Sports alors même que, depuis 7 ans, toutes les Ministres annoncent *urbi et orbi* trois millions de pratiquants supplémentaires post-JO. Comment les accueillir ? Au-delà de l'effet d'annonce, le silence du personnel politique est assourdissant.

La contradiction est majeure : où placer le curseur entre des moyens manquants et une demande de sport qui se multiplie grâce à une fête olympique réussie ? Comment gérer un système de contraintes que personne n'a anticipé ? Le risque que l'engouement post-JO ne soit finalement qu'une fiction est réel. Les nouveaux pratiquants échaudés par des services défaillants se détourneront *pour longtemps* du sport fédéré. La question de la « *repolitisation régalienn*e » des pratiques sportives pour tous devra alors être traitée pour sauver le service public. Une certitude : le numérique fera partie de l'équation.



● Remondialisation & Dématérialisation du sport.

Comme nous l'avons montré dans l'étape #2, confrontées à la mutation numérique des technologies transformant les comportements des pratiquants, les structures sportives officielles ont l'obligation de réagir. Elles doivent rendre leurs propositions de pratiques compatibles avec les contraintes inédites imposées par le nouvel écosystème qui régit le sport mondial. Il est structuré par deux mots-clés : *Remondialisation & Dématérialisation*. A défaut de les prendre en compte, les fonctions des institutions françaises issues de la tradition olympique pourraient être remises en cause par la société sportive elle-même.

En termes d'organisation du sport, leur avenir politique serait alors engagé.



Dans un univers sportif international mouvant, rien n'est définitif. A cet égard, toutes les positions de « monopole d'État » qui caractérisent nos fédérations olympiques sont devenues problématiques. Sans potentiel d'anticipation, ces institutions risquent des dérapages incontrôlés. Ils entraîneront des ruptures susceptibles de rendre leur avenir politique incertain faute de capacités prévisionnelles.

Se montrer soucieux des changements est toutefois, aujourd'hui, le credo de quelques présidents de fédérations dotés d'une vision novatrice. Repenser le fonctionnement de leurs organisations pour les adapter aux nouvelles exigences de leurs licenciés se impose à leurs yeux comme *l'Alpha et l'Oméga* d'un nouveau type de management du sport. Ils découvrent alors un cadre méthodologique inconnu, fortement contraint par le numérique, entraînant un doute quant au bien-fondé de leurs modalités managériales antérieures. Leurs certitudes d'hier volent en éclats. Dans les faits et sur « le terrain », alors que le sport est à l'aube de la révolution de l'intelligence artificielle qui générera de nouveaux comportements devant être associés à de nouvelles Formations universitaires, certains dirigeants constatent qu'ils sont privés d'une analyse claire de la situation. Bloqués par une doctrine sportive établie il y a longtemps par *De Gaulle*, incapables de libérer leur potentiel d'innovations faute d'assentiment de l'État, ils ne disposent pas des métriques qui leur permettraient de réagir. Ils ne peuvent s'appuyer ni sur des certitudes ni sur des conclusions qui les conduiraient à revoir et à corriger une gouvernance du sport dont chacun sent bien que celle-ci n'est plus adaptée. Manquent des variables et des constantes dont l'analyse scientifique les conduirait à une nouvelle forme de maîtrise opérationnelle.





● L'ardente obligation de réponses numériques opérationnelles.

La crise guette et, même si nombreux sont ceux qui n'en ont pas encore conscience, des remises en cause politiques douloureuses se dessinent.

L'obstacle principal pour avancer dans le traitement de cette problématique inquiétante est l'absence de capacité à revoir de fond en comble le management des organisations sportives. Son adaptation aux contraintes nouvelles qui compose un écosystème qui est tout sauf figé est pourtant la clé de la réussite. Toute la question est de savoir si sera possible de envisager un tel renouvellement politique et administratif sans verser dans la disruption brutale. La question du « *Comment faire ?* » est cruciale.

Nous allons tenter de y répondre dans cette quatrième étape du Webook.

Pour cela, nous proposons une analyse de l'essence même des conditions de pilotage opérationnel des organisations sportives confrontées simultanément aux nouvelles technologies numériques et aux exigences sociétales pour de nouveaux services qu'elles induisent (voir l'étape #2, NDLR).

Pour dire les choses simplement ; sans capacités d'anticipation basées sur des expériences numériques réussies menées dans des conditions respectant les contraintes du sport associatif bénévole, aucune proposition de changement ne sera ni viable ni durable. A la base, ce sera une question de « rassurance⁹ ».

Les préconisations qui concluront cette étape #4 reposent sur un total de huit années de Recherche & Développement (R&D) dans l'univers hyper complexe de la relation Sport & Digital.

Elles furent menées de 2016 à 2024 sous l'appellation **CTennis** dans le Département des Hauts-de-Seine par Emmanuel GATO en collaboration étroite avec les acteurs et dirigeants « de terrain » de la Fédération Française de Tennis.

Elle fut suivie en parallèle, à partir de 2022 sous le nom de **Oz**, par un travail de recherche numérique à caractère opérationnel réalisé par le service des sports du Département du Doubs dans l'univers du Handisport.

Ce double travail de R&D autorise aujourd'hui un alignement constant entre les exigences technologiques de l'avenir . en particulier l'introduction de l'**AGénéralive** dans le Management numérique du sport . et les contraintes techniques du présent.

C'est inédit.

⁹ En l'espèce, il s'agit de « rassurer » les responsables fédéraux et les élus chargés du sport.

Rencontre avec Emmanuel Gato



Emmanuel Gato

Directeur du Comité de Tennis des Hauts-de-Seine, 50 clubs, 42 000 licenciés

Réseau : C'TENNIS by Whaller

Type : Fédération sportive associative

Usages : réseau interne et externe de coopération et de développement de la pratique sportive des Clubs de Tennis du 92

Membres : Plus de 3000 à date (en développement)



Application mobile en marque blanche

[Pour en savoir plus, cliquez ici](#)



Whaller

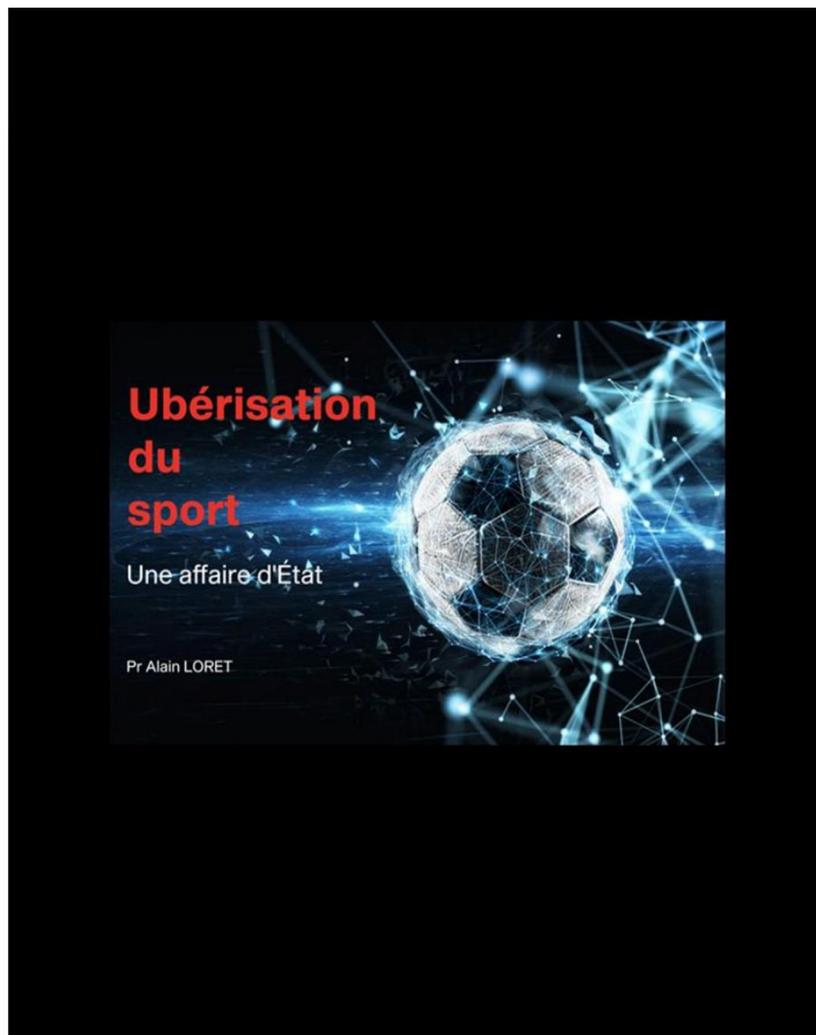


LA PLATEFORME OZ
PREMIÈRE PLATEFORME DÉDIÉE AU SPORT ET HANDICAP



Pour mener à bien ce double processus, quatre « Principes conducteurs » furent proposés aux dirigeants bénévoles des Hauts-de-Seine et du Doubs engagés dans le changement numérique.

- **Premier principe** : *considérer que les modalités de management du sport établies au 20^e siècle sont obsolètes en 2024.*
- **Deuxième principe** : *admettre un déficit de compétences organisationnelles.*
- **Troisième principe** : *accepter qu'une instance de régulation numérique du Sport et du Handisport soit établie au niveau départemental.*
- **Quatrième principe** : *convenir qu'un danger d'ubérisation menace les fédérations.*



En termes de faisabilité opérationnelle, nous avons pu observer tout au long de ce long travail de huit années de Recherche-Action que les principales difficultés ne sont pas toujours là où on les attend. En particulier, dans cette quatrième étape, nous constaterons que sans un puissant « système d'incitation numérique », établi au plus haut niveau de l'État en direction des dirigeants bénévoles, la réussite ne sera pas au rendez-vous. Sans lui, l'octroi de ressources, notamment de ressources budgétaires, se perdra dans le sable.

Ensuite, nous verrons qu'un dispositif d'accompagnement tenant compte des contraintes imposées par l'action bénévole devra être proposé aux acteurs du sport. C'est pour cette raison que nous présenterons une stratégie inédite d'*empowerment* impliquant étroitement les dirigeants de clubs. Nous expliquerons que la capacité de détecter en amont les principaux obstacles au changement numérique, en particulier l'absence alarmante de formations universitaires, sera obligatoire.

● Quelles conséquences ?

Cette analyse protéiforme montrera que grâce au numérique les organisations sportives gagneront très vite en efficacité. Leurs processus de prise de décisions seront accélérés et simplifiés pour le plus grand bénéfice de leurs licenciés.es qui verront s'enrichir considérablement leurs modalités de pratiques, notamment grâce à l'*Intelligence Artificielle Générative* (IAG). De nouveaux services dématérialisés tenant compte de leurs vrais besoins - enfin reconnus *via* des procédures d'identification inédites en milieu associatif - compléteront les offres fédérales traditionnelles.

A titre d'exemples et sans entrer dans le détail pour l'instant (nous le ferons évidemment par la suite, NDLR), nous pouvons déjà identifier six secteurs qui seront positivement impactés par le management numérique (figure de la page suivante).



La capacité de "vendre" des services au plus près des besoins multiformes de pratiques exprimés par les licenciés et pas seulement des licences-assurances.

L'accélération du développement de nouvelles applications digitales visant à enrichir véritablement les pratiques.

Le déploiement géographique facilité de propositions interactives de services au plus près des licenciés.

Offrir une expérience licencié "sans couture" *via* une interopérabilité omnicanal de toutes les propositions fédérales.

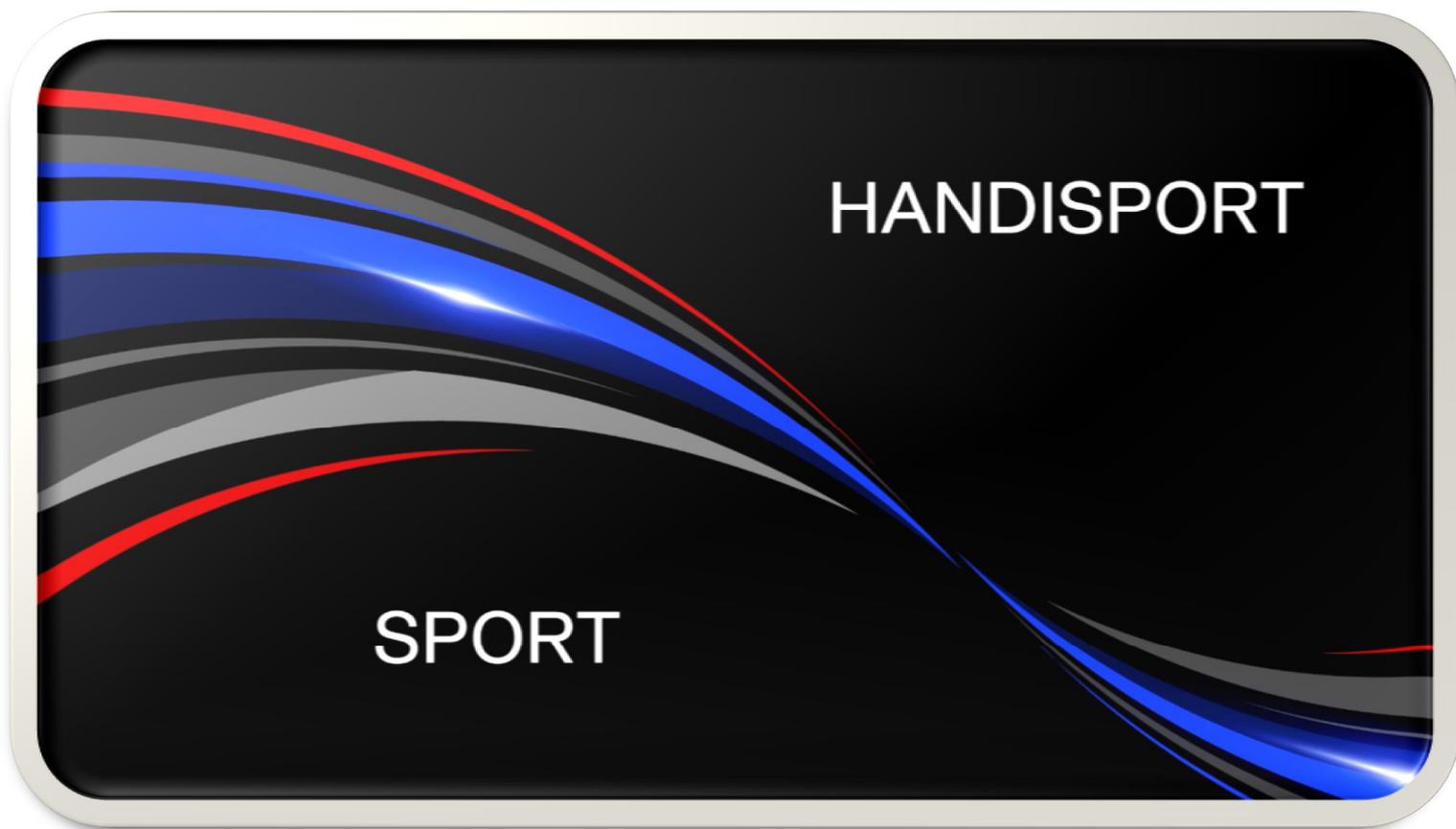
Optimiser le suivi dématérialisé de la satisfaction des licenciés.

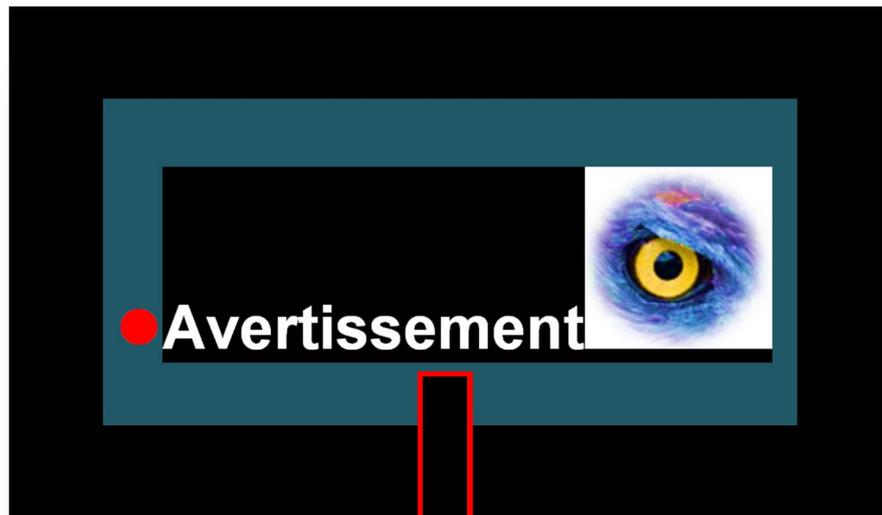
Automatiser et dématérialiser tous les processus de traitement des tâches administratives régulières.

Au final, nous aboutirons à un processus normalisé de planification de la *Transition numérique* indispensable au développement maîtrisé des organisations sportives. Il combinera une conception théorique que nous illustrerons par de nombreuses figures explicatives et une vision pratique fondée sur une sérieuse expérience de terrain de huit années.

Nous concluons en affirmant un principe devenu incontournable : conduire la mutation numérique du sport fédéral AVANT d'être contraint par une concurrence commerciale indexée sur la nouvelle demande digitale des jeunes et des adultes doit être l'ambition des responsables politiques.

L'objectif sera de construire et d'optimiser le futur du sport associatif français à l'horizon 2030.



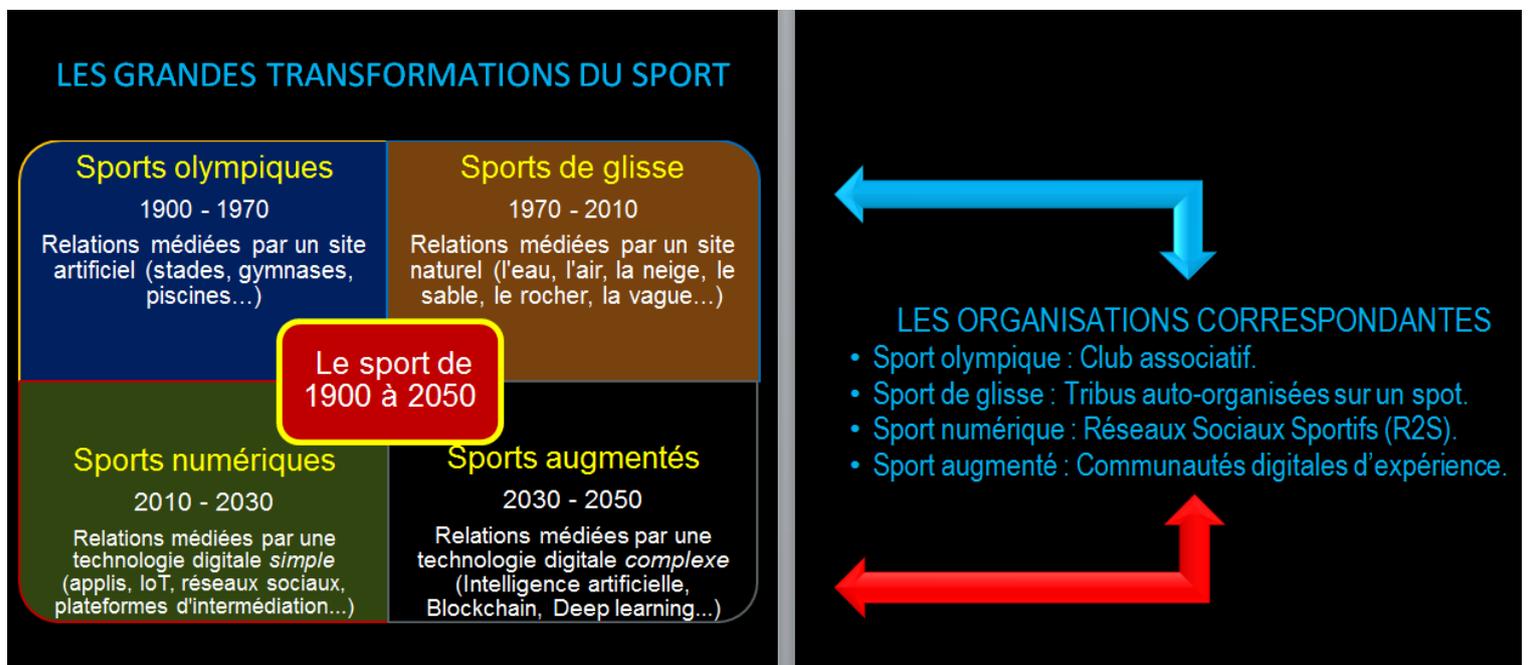


Comprendre les enjeux numériques



Après avoir établi les objectifs stratégiques du changement digital dans les Étapes #1, #2 et #3, nous traiterons dans les deux parties de cette nouvelle publication, puis dans les Étapes #5 et #6 qui suivront, les éléments méthodologiquement clefs de la **Transition sportive numérique systémique omnicanal¹⁰ interopérable** relative au Management des organisations sportives associatives. Rappelons qu'il s'agit d'une procédure inédite de pilotage dématérialisé du « Sport qui se pratique en club » dans un contexte d'innovations technologiques protéiformes majeures (Voir l'Étape #2). Consécutives aux quatre phases historiques de transformation du sport (illustration ci-dessous), elle demeure méconnue en 2025 dans l'univers du sport français.

L'introduction du numérique dans le management des organisations sportives représente pourtant une opportunité de renouvellement de la chaîne de valeur de la production des services qu'elles proposent. Nous estimons que la majeure partie de cette valeur générée par le digital viendra de son adoption par les deux principaux acteurs de la pratique : les fédérations et les villes. Or, ils affichent un retard notable par rapport aux startups qui se multiplient dans l'écosystème sportif mondial depuis 2010. Cela s'explique par les difficultés du Mouvement sportif français à « passer à l'échelle ». C'est-à-dire à la capacité de traduire l'idée numérique en projet puis le projet en réalisation dématérialisée opérationnelle. Un manque de volonté politique du Ministère des Sports lié à une absence totale de formation des dirigeants, l'ensemble combiné à une illisibilité des technologies disponibles, expliquent l'inertie que chacun est à même de constater.



N.B. Sauf mention contraire, toutes les illustrations sont créditées *Loret* ou *Shutterstock-Loret*.

¹⁰ Dans ce contexte, *omincanal* s'écrit sans « e » car il ne s'agit pas d'un qualificatif mais un nominatif.

Au stade actuel, aucun acteur du sport, qu'il soit universitaire (STAPS), politique ou institutionnel, ne développe une ambition numérique à la hauteur des enjeux. Pourtant, la capacité des fédérations à participer à la création de services sportifs dématérialisés correspondant à une nouvelle forme de demande sociale sera un élément clé non pas de développement du *service public sportif* mais de sa survie.

A ce titre, le CNOSF doit sans délai renforcer sa position par des implications opérationnelles protéiformes dans le monde du numérique. Un premier objectif simple pourrait être la création d'une « Task force digitale » capable de mutualiser à la fois les questions techniques et les réponses technologiques appropriées que posent déjà certaines fédérations sans avoir d'interlocuteur pour les aider à les traiter. Il s'agirait alors de développer une capacité numérique collective à l'échelle de l'ensemble du Mouvement sportif.

Elle pourrait prendre le nom d'*Agence Nationale du Sport Numérique* en remplacement ou en complément de *l'Agence Nationale du Sport*.



● Une procédure numérique institutionnelle obligatoirement régulée.

Pour maîtriser le changement digital des organisations sportives, notre préconisation est la création d'un *Processus structurel* de subventionnement ajusté sur les contraintes techniques & technologiques de l'accès au numérique. Il cristalliserait beaucoup d'intérêts venant du Mouvement sportif mais actuellement sous-identifiés par les responsables politiques. Il aboutirait à l'octroi ciblé d'un « Budget numérique » attribué aux seules associations capables de l'exploiter.

La maîtrise de cette procédure constituerait ce que l'on appelle une « *Unité d'effets positifs additionnels* ». Elle conditionnerait le pilotage opérationnel et le développement rationnel du sport numérique sur tout le territoire (Métropole & Outre-mer). Elle engendrerait un vecteur d'évaluation des choix technologiques et budgétaires associés à des méthodologies de passage au numérique dont bénéficieraient les organisations associatives les plus hésitantes. Sur la base de cette mesure d'encadrement de la Transition numérique du sport relative à un savoir-faire opérationnel officiellement financé, deux critères pourraient être utilisés : la *compensation* et la *contribution*.

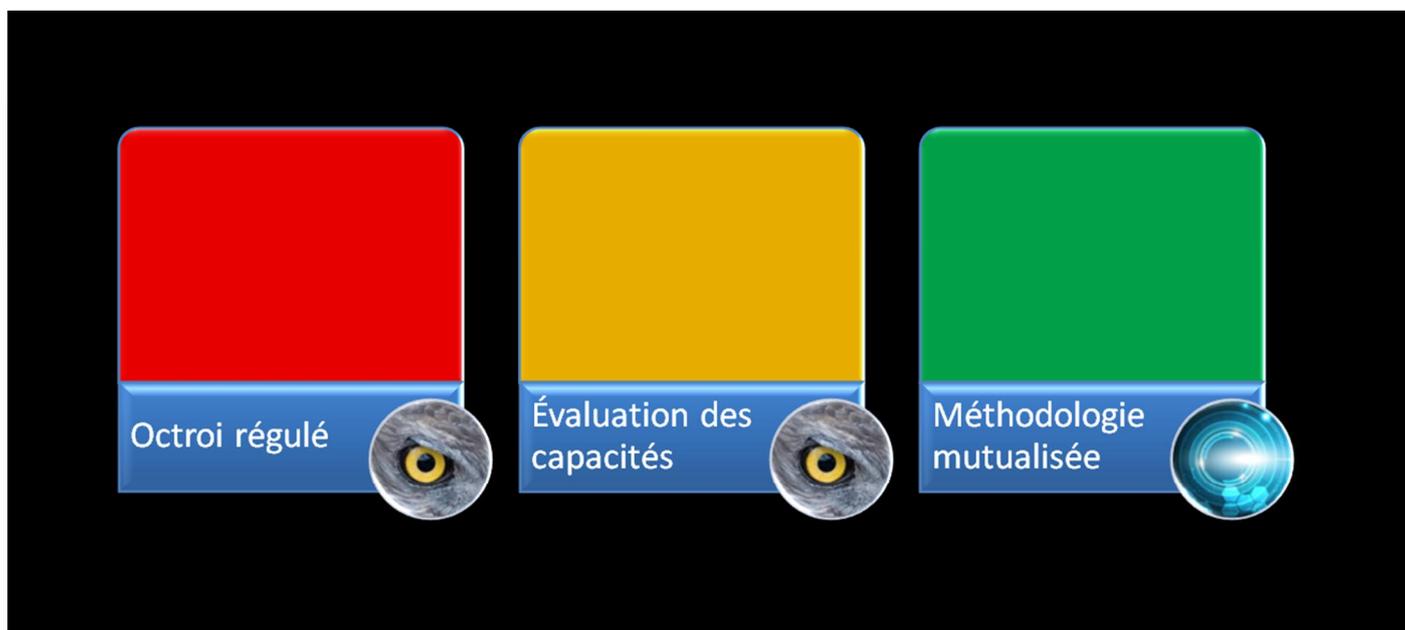
- La *compensation* serait un paramètre d'annulation des impacts négatifs générés par les lourds protocoles techniques à mettre en œuvre comme nous allons le voir. L'idée est que les effets positifs du numérique sur le Management du sport compensent rapidement les effets négatifs induits par la « désorganisation » ponctuelle due au passage à l'échelle.
- La *contribution* serait un paramètre d'évaluation de « l'effet exemplaire » d'un passage à l'échelle bien maîtrisé sur l'ensemble des organisations hésitant à s'engager dans une stratégie de Transition numérique.

La mise en jeu de ces deux critères contribuerait à la réduction du risque que la transition ne s'établisse qu'au détriment des modalités de développement harmonieux et optimisé du sport sur l'ensemble du territoire national. On établirait ainsi une *rassurance* basée sur une « hiérarchie d'atténuation des impacts négatifs ». Elle compenserait l'évitement ou la réduction de motivation que certains dirigeants expriment avec raison face à l'inconnu que représente le passage au numérique d'une organisation sportive associative.

Les conditions officielles de cadrage et d'octroi des subventions sur les plans techniques & technologiques constitueraient à la fois un cadre rassurant et motivant même s'il semble illusoire de penser qu'elles suffiront à mobiliser tous les présidents de fédérations ; notamment les plus réfractaires.

Une procédure officielle de *conviction sportive numérique* s'établirait alors sur les bases suivantes : des « cas d'usages réussis de numérique associatif » sous conditions de *compensation* et de *contribution* garantiraient l'accès régulé à la maîtrise opérationnelle des dispositifs techniques & technologiques que nous allons présenter plus loin dans cette Étape #4.

Même s'il ne s'agit pas d'imposer un dispositif légal d'octroi des subventions, elles constitueraient par contre une obligation de procédure en trois temps : Régulation-Évaluation-Mutualisation (figure ci-dessous). Cela réduirait les risques d'échec et simplifierait l'établissement des cahiers des charges sur la base d'une garantie d'équivalence méthodologique avec des expériences réussies. Reste que la grande satisfaction en même temps que le véritable enjeu serait alors la capacité de centrer les difficultés sur des objectifs collectifs capables de mutualiser les questions de mise en œuvre technologique et, surtout, les réponses techniques opérationnelles.



● Des modalités optimisées d'usages numériques

Correspondant à l'évolution de **la demande sociale de sport dématérialisé** - comme nous l'avons montré dans l'étape #2, ce type de Management numérique régulé par des instances officielles nationales habilitées pourrait alors décupler les capacités stratégiques des fédérations en direction des « prospects » ; ces pratiquants qui n'ont pas encore poussé la porte des clubs associatifs.

Dans cette quatrième étape, nous expliquerons cela en détail sur la base, notamment, de méthodes de hybridation entre le présentiel et le distanciel des parties prenantes de l'ensemble des politiques sportives nationales, territoriales et locales.

Nous nous intéresserons à la construction du processus de dématérialisation de la communication interne & externe des organisations et à son déploiement géographique. Nous montrerons qu'il devra être étroitement associé à la formation des cadres du sport (bénévoles et salariés). Nous établirons ensuite les modalités optimisées de l'usage réel sur le terrain d'un *Protocole Omnicanal de Transition Numérique Systémique Interopérable* (P.O.T.N.S.I.). Ce dernier point demeurant essentiel à la réussite de tous projets numériques dédiés au sport associatif.

C'est donc un programme complet de changements organisationnels multimodaux associés à un nouveau type de *Management du sport* fondé sur la dématérialisation des relations interpersonnelles de tous les acteurs que nous tenterons d'établir. Il a été conçu sur la base d'une procédure de R&D¹¹ de huit années dirigée par Emmanuel GATO.

Il sera présenté selon deux approches logiquement complémentaires.

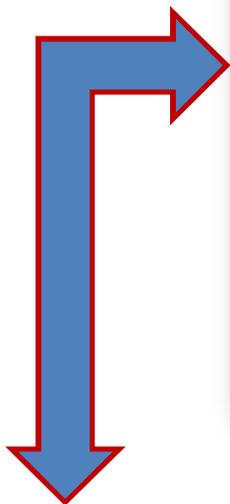
- La première sera générale. Elle contribuera à identifier la méthodologie de transformation organisationnelle applicable à toutes les disciplines sportives gérées sous une forme fédérale (les deux parties de l'étape #4).
- La seconde sera spécifique. Elle présentera deux méthodologies distinctes de pilotage du changement numérique, l'une dans le domaine du Sport et l'autre du Handisport (Étapes #5 et #6).

¹¹ R&D = Recherche & Développement, NDLR.

REMARQUE IMPORTANTE.

On ne pourra traiter en vue de la comprendre et de l'expliquer la stratégie numérique « systémique » que nous préconisons qu'à la condition *sine qua non* de la considérer dans sa globalité. C'est-à-dire d'un bout à l'autre des procédures techniques & technologiques du changement organisationnel puis de leurs déploiement géographique et de mise en œuvre complète du national (le niveau fédéral) au local (le niveau de chaque club) sur la base de la formation digitale des acteurs concernés. Nous traiterons cette problématique d'un double point de vue méthodologique et opérationnel de façon à pouvoir répondre convenablement à une question qui apparaîtra vite fondamentale.

« Comment faire pour piloter efficacement et à un coût maîtrisé le grand passage du Management « physique » (Présentiel, NDLR) au Management « numérique » (Distanciel, NDLR) des associations de Sport, de Handisport, de Sport adapté et de Parasport¹² ? ».



¹² Nous intégrerons dans le processus de Recherche & Développement présenté ici l'ensemble des pratiques sportives et activités physiques destinées aux personnes en situation de handicap. Ce travail de conception et de construction spécifique a été réalisé par le Conseil départemental du Doubs de 2022 à 2025 sous le nom de « Oz ». Il s'agit **d'une première en Europe** qui fera l'objet d'une présentation complète dans l'étape #6.

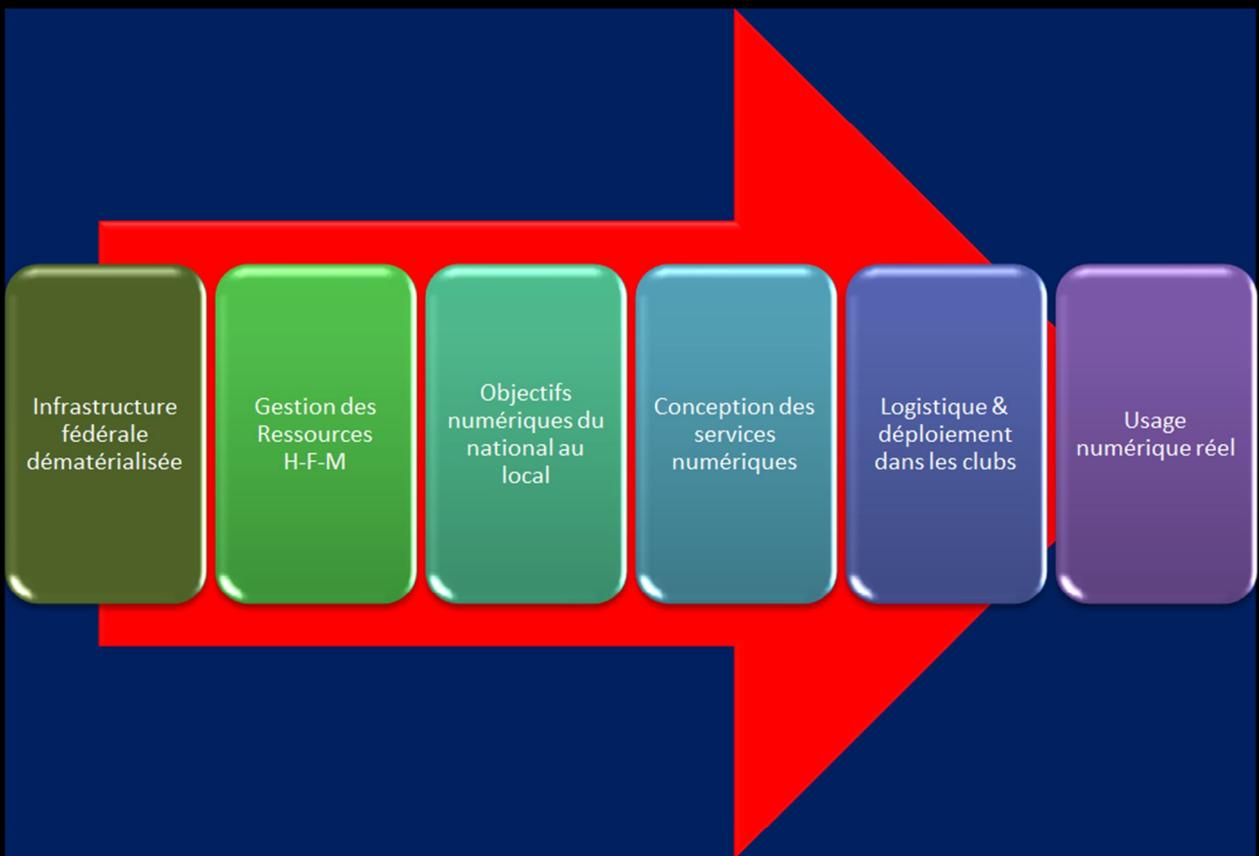
● Des conditions d'usages numériques cybersécurisés

Ne le cachons pas, même si nous serons toujours soucieux de produire un document de vulgarisation *non scientifique* donc *non universitaire*, la réponse à la question précédente sera complexe à formuler simplement et à traiter sobrement pour deux raisons principales.

- 1. La première raison** concerne le fait que nous serons dans l'obligation de faire appel à des concepts issus des *Sciences de organisations* et des *Sciences de gestion* conçus pour d'autres secteurs que le sport, notamment pour le monde de l'entreprise et celui des grandes administrations de l'État. Leur usage sera totalement inédit dans l'écosystème sportif : *Interopérabilité, Hystérèse, NoCode, Omnicanalité, Rationalité limitée, Management de l'innovation, Empowerment, Méta-application, Technologies capsules*

Ils furent longuement retravaillés pour les adapter précisément au domaine sportif fédéral au cours d'une période expérimentale qui reposa principalement sur une procédure de *Recherche-Action* spécifique au sport dirigée par Emmanuel GATO. Elle débuta en 2016 au sein du Comité départemental de tennis des Hauts-de-Seine (Voir l'étape #1, NDLR).

Huit années de travail qui aboutissent, aujourd'hui, à une réécriture de la *Chaîne de valeur* du « *Sport associatif qui se pratique* » considéré comme un service public numérique cybersécurisé (figure de la page suivante).



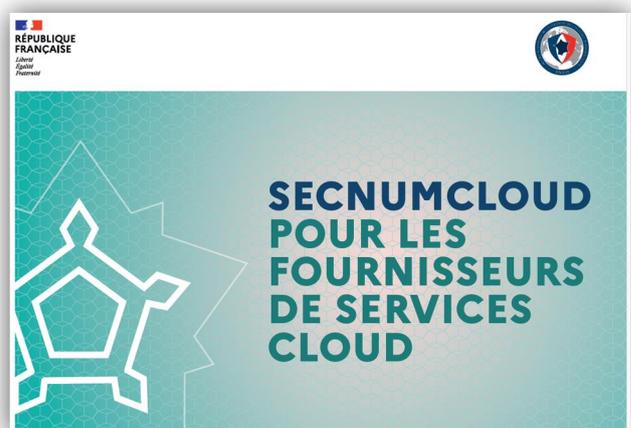
Inutile de préciser que quiconque cherchera à construire de son propre chef, comme nous l'avons fait, cette problématique inédite du *Management numérique systémique du sport* sera conduit à réinventer, étapes après étapes, à un coût très élevé, le long travail de élaboration que nous avons réalisé en prenant la précaution de associer des ingénieurs du numérique maîtrisant une technologie souveraine française labellisée *SecNumCloud*¹³.

¹³ Élaboré par l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), le référentiel *SecNumCloud* propose un ensemble de règles de cybersécurité à suivre par les organisations sportives souhaitant garantir à leurs licenciés un haut niveau d'exigence tant opérationnel que juridique. D'une part, les prestataires de services sportifs et parasportifs proposant une offre d'informatique en nuage (Cloud) doivent présenter une bonne capacité de traitement des données digitales techniques & technologiques. D'autre part, ces données doivent être protégées en conformité avec le droit européen. Le référentiel *SecNumCloud* couvre toutes les conditions d'usage et d'emploi d'un numérique cybersécurisé relatif aux obligations des producteurs de services sportifs, aux acteurs bénévoles et salariés, ainsi qu'au déroulement des prestations proposées par les fédérations. Il garantit la robustesse sécuritaire des solutions proposées face aux cyberattaques, mais aussi la rigueur et la formalisation des processus et méthodes du prestataire technique des services fédéraux. Cette garantie est inscrite dans la durée par le processus de qualification assurant une relation de confiance entre les prestataires sportifs et l'ANSSI. Les solutions ayant passé avec succès la qualification obtiennent le Visa de sécurité ANSSI. Il permet ainsi d'être facilement identifié comme une solution robuste, fiable et de confiance. L'obtention du Visa permet également aux fournisseurs de *Services Sportifs Cloud* (2SC) d'assurer à leurs licenciés une protection de leurs données face aux lois et règlements non-européens. Ce Visa permet enfin de répondre aux exigences de la Doctrine sportive dite « cloud au centre » établit par l'État français imposant aux organisations le recours à des solutions *SecNumCloud* pour l'hébergement de données personnelles.



Pour lire le détail, cliquez sur le lien.

file:///C:/Users/Alain/Downloads/SecNumCloud_fournisseurs_service_cloud.pdf





2. La seconde raison concerne l'absence actuelle d'un protocole officiel de Formations d'État consacrées aux techniques et technologies numériques dédiées au management du sport associatif. Tout est à créer sur des bases académiques forcément inconnues donc inquiétantes pour de nombreux acteurs du sport dont la Filière universitaire des STAPS.

De par sa complexité certaine à concevoir et à mettre en œuvre, ce protocole devra être accompagné d'une *Politique Nationale de Conviction* (c'est-à-dire capable de *convaincre* les dirigeants et cadres sportifs, NDLR). Elle sera nécessairement développée conjointement par le Ministère des Sports et par le CNOSF en relation avec certains laboratoires de recherches en STAPS spécialisés dans les Sciences de gestion et la Sociologie des organisations.

A ce titre, nous présenterons en annexes des deux parties de cette Étape #4 certaines dispositions allant dans ce sens établies par le *Centre de Ressources, d'Expertise et de Performance Sportive (CREPS)* de Dijon lors d'un colloque dédié au numérique auquel nous avons collaboré en 2019.

L'ensemble constituera une Stratégie territoriale d'acculturation numérique qui concernera tous les acteurs et parties prenantes du sport français ; les Fédérations et les Villes, notamment.

Elle nécessitera un programme de R&D spécifique à chaque fédération olympique et non-olympique associé à plusieurs paramètres incontournables :

- une volonté *politique*, affirmée en tant que telle, d'appropriation stratégique des technologies digitales par le Mouvement sportif ;
- des dispositions *budgétaires* significatives de conception, de construction, de développement & de déploiement géographique ;
- un *double savoir-faire* théorique & pratique enseigné aux acteurs du sport concernés, bénévoles et salariés ;
- *beaucoup de temps* strictement réparti selon un calendrier préétabli qui devra être validé par toutes les parties prenantes ;
- de nouvelles *ressources humaines, matérielles et financières* spécialement dédiées à la Transition numérique du sport tricolore.

Une telle dynamique devra associer de manière optimisée & régulée les moyens de l'État et des Collectivités à une volonté soutenue politiquement¹⁴ de transformation organisationnelle intégrant étroitement le CNOSF et les Fédérations sportives olympiques et non-olympiques.

¹⁴ Ce soutien devra être **formellement et fortement** exprimé par le Ministère des Sports.



Sport
NEWS

Programme numérique d'appropriation stratégique



Mise à niveau.

NB. Cette mise à niveau est principalement destinée aux étudiants de Master de STAPS première année en *Management du sport* qui débutent leur formation au cours de l'année universitaire 2024-2025.

● Rappel de la *Problématique numérique générale* en 2025

Les éléments qui suivent constituent une reprise succincte mais néanmoins suffisamment précise et argumentée de certaines questions « structurantes » déjà traitées dans l'étape #3. Ils sont destinés principalement aux nouveaux lecteurs.

Le numérique intégré au management des fédérations peut-il améliorer les conditions de la pratique du sport en France ? La réponse ne va pas de soi et, d'une certaine façon, elle n'existe pas encore. De nombreux responsables considèrent en effet que si elle est *évidemment* congruente à la situation et donc *forcément* positive, ils ne livrent ni la logique ni les raisons par manque d'expérience. Il s'agirait pourtant d'apporter une explication convaincante, ne serait-ce que parce qu'un processus de transition numérique aura un coût élevé. Il faudra le justifier à partir d'arguments stratégiques solides et bien établis aux triples plans logistiques, techniques et technologiques.

Conscients des limites des réponses formulées aujourd'hui par les parties prenantes du sport associatif et ne pouvant nous en satisfaire¹⁵, nous avons tenté de formuler la question différemment. Nous nous sommes demandés si le numérique pouvait aider les dirigeants fédéraux à mieux remplir leurs obligations officielles. La loi dispose en effet que le développement et la promotion du sport font partie de leur mission sous la forme d'une délégation régaliennne de service public. Nous avons donc été conduits à rechercher les critères de leur responsabilité sociale et politique en tant qu'ils permettraient d'apporter une meilleure réponse à la question s'ils étaient remplis sous protocole numérique.

¹⁵ En matière de transformation face au changement et à l'innovation, nous avons montré dans différentes publications la procrastination latente caractéristique malheureusement du Mouvement sportif qui réagit toujours en tant qu'institution. Ce qui est incontestablement. Or, c'est bien là le problème. Une institution n'est en effet jamais le moteur du changement. Ce qui explique que les nombreuses méthodologies numériques de changement organisationnel conçues pour les entreprises ne sont pas applicables aux institutions fédérales. Il faut donc en concevoir d'autres. Ce que nous tentons de faire avec cette série de Webbooks. Par ailleurs, le Ministère des Sports n'a aucune obligation de réformer le sport. On l'a bien vu avec la création de *L'Agence Nationale du Sport* qui vient surajouter une couche administrative à un système des sports qui croule déjà sous les contraintes bureaucratiques.

Nous nous sommes également penchés sur le fait de savoir si d'autres organisations non institutionnelles étaient en mesure de remplir ces obligations et ces critères sans délégation de l'État. Il s'agirait alors d'assurer la mission régalienne différemment et surtout avec d'autres objectifs que ceux des associations sportives non commerciales dirigées par des bénévoles.

Cela suppose la conception de produits et de services *concurrents* conçus par des startups selon une problématique aujourd'hui bien connue qui a un nom : ubérisation (voir l'étape #2, NDLR). Pour ces organisations le sport est un marché alors qu'il est un bien commun pour les associations. Ne voyez dans cette différence aucune position moralisante mais une simple distinction théorique susceptible de rendre notre raisonnement plus robuste.

Pour des raisons de clarté, nous limiterons ici notre analyse à deux catégories d'organisations : les fédérations et leurs structures déconcentrées ainsi que les services des sports des collectivités locales et territoriales. En effet, soit parce qu'elles peuvent être en concurrence avec des startups (des fédérations le sont), soit parce qu'elles sont susceptibles d'utiliser les services des startups en délaissant les clubs fédéraux pour « mieux » rentabiliser leurs équipements (des collectivités le font¹⁶), ces deux formes d'organisations sont au cœur de la nouvelle problématique sportive numérique.

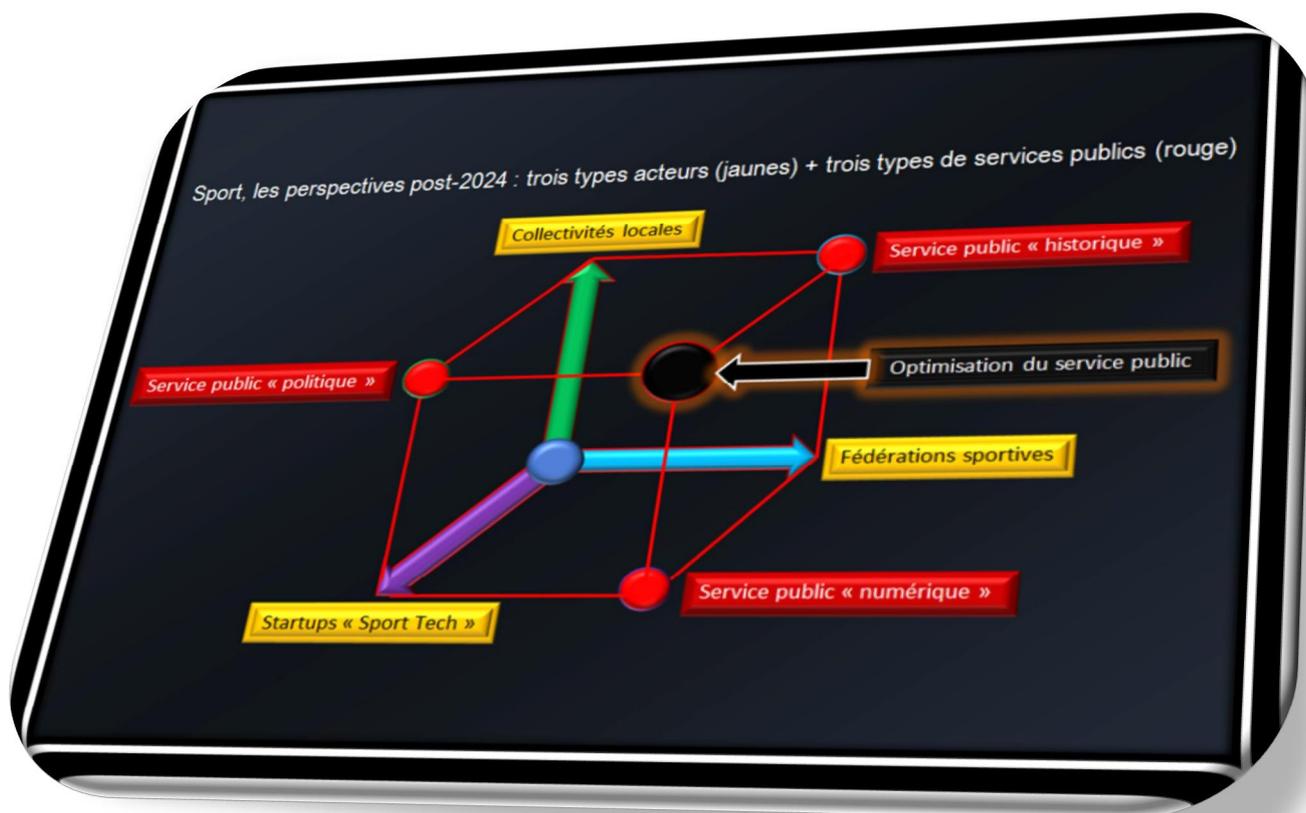
Nous dirons que du point de vue institutionnel les premières souscrivent dans des prérogatives de « responsabilité sportive *régalienn*e ». Par contre, les secondes, qui apparaissent souvent comme les relais¹⁷ des premières, relèvent d'une mission de « responsabilité sportive *stratégique* ». Dès lors, la question se pose de savoir comment qualifier les startups ? A l'évidence, si elles ne rentrent pas dans ce schéma en deux dimensions (fédérations + collectivités), par contre elles entrent dans l'épure générale en tant qu'elles constituent une troisième dimension¹⁸ « potentielle » (fédérations + collectivités + startups).

Rappelons que nous avons traité cette question dans l'étape #3 en exploitant le modèle d'analyse de la page suivante.

¹⁶ A terme (2040), le deuxième point correspond à un véritable danger de disparition de clubs locaux et, par extension si le phénomène se généralisait, des fédérations.

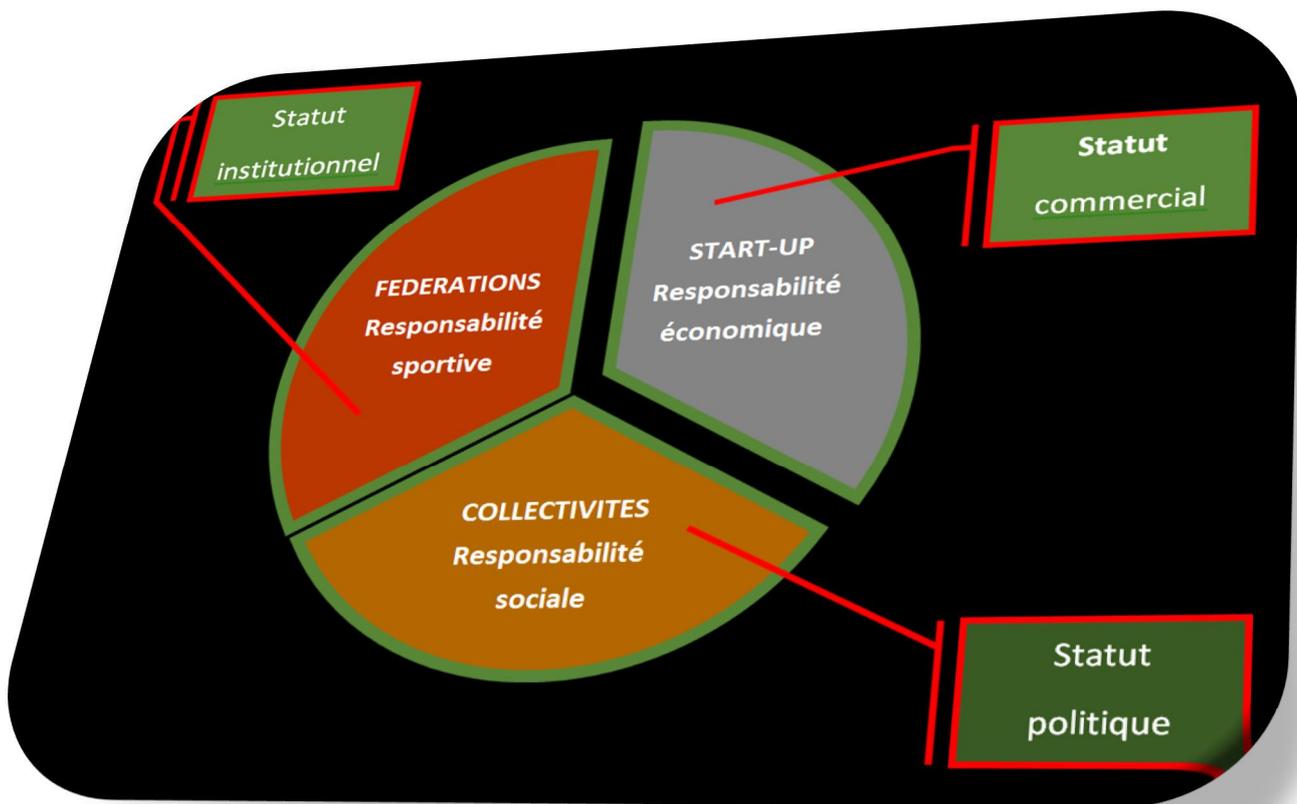
¹⁷ Certains diraient les « bras armés » sans lesquels les fédérations ne pourraient pas remplir leur mission institutionnelle de déléguaires de service public.

¹⁸ Une épure représente un objet en trois dimensions : l'élévation, le profil et le plan.



Beaucoup de startups jouent logiquement cette partition marketing en présentant aux élus locaux leurs applications digitales comme des aides ou des améliorations apportées au management des clubs locaux. C'est vrai mais en prenant des précautions comme nous allons le voir. Dans certains cas correspondant à des marchés-cibles bien établis, des startups, nettement plus pugnaces commercialement parlant, estiment pouvoir se substituer aux clubs associatifs des fédérations. Elles fonctionnent sous conditions d'objectifs financiers trimestriels fixés par leurs actionnaires ; ce qui explique leur agressivité commerciale. Par contre, les fédérations fonctionnent en tant que institutions sous conditions d'objectifs fixés par l'État en 1964 sur la base d'une *Doctrine gaullienne du Sport* jamais actualisée. Quant aux collectivités, elles agissent sous contraintes politiques actualisées à chaque élection locale ou territoriale.

Ce sont donc des logiques fonctionnelles totalement distinctes qui interagissent en permanence dans l'espace sportif français. Comme nous l'avons vu dans l'étape #3, elles peuvent s'avérer antinomiques car correspondant à des stratégies très différentes (figure de la page suivante).



Si l'on prend pour horizon les années 2050, soit dans 25 ans (c'est-à-dire demain !), sous l'impulsion des startups combinée à la pression des collectivités, l'amplification rapide d'une fonction institutionnelle numérique protéiforme & multimodale au sein de **toutes** les fédérations sportives deviendra très délicate à gérer pour celles qui ne l'auront pas anticipée.

● Nouvelle *Problématique numérique spécifique* à l'horizon post-2030

Le nouveau plan de charge managérial qui résultera de la nouvelle situation et que nous développons depuis l'étape #1 dans cette série de Webooks, se combinera à une profonde transformation des comportements des licenciés.es, notamment ceux/celles appartenant aux jeunes générations. Au cours des dix prochaines années, ils/elles vont acquérir de nouvelles compétences technico-numériques associées à des mutations technologiques majeures et bénéficieront d'opportunités inédites de pratiques sportives à fortes composantes numériques (voir *le cas de Julie* traité dans l'étape #2).



Jogging au 20^e siècle

Je lace mes chaussures

Je fais mon parcours

Je prends ma douche



Running au 21^e siècle

Je vais sur mon application californienne

Je choisis mon segment de course

Je connect mon téléphone à mon app

Je fais mon parcours

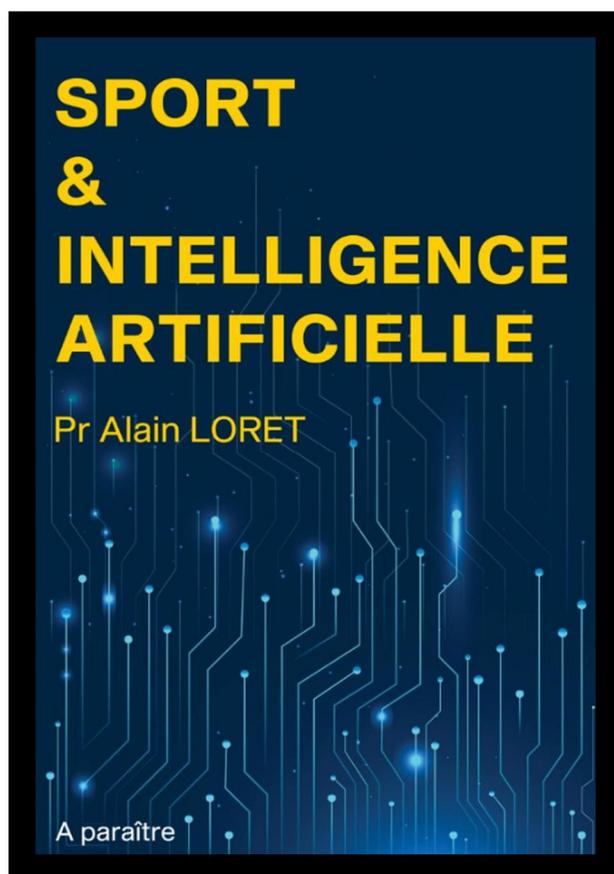
je lis mes constantes physio sur mon appli

Je constate mes progrès

Je partage la vidéo de mon run sur mon réseau

Je prends ma douche

Toutes disciplines confondues, le futur matériel sportif connecté associé à ce que l'on nomme des *IA-génératives* spécialisées transformeront complètement les pratiques du sport. Nous traiterons ce point dans un prochain Webook (ci-dessous).



Concernant l'apprentissage, par exemple, c'est déjà le cas dans certaines disciplines comme le golf. Ce phénomène « d'IA-Sport » disqualifiera progressivement les procédures didactiques antérieures et établira de nouvelles bases pédagogiques et techniques en termes de formation des Éducateurs sportifs.

De nouveaux métiers comme, par exemple, celui de **l'Agent de transition numérique du sport** apparaîtront alors dans l'écosystème général de l'emploi sportif.



L'analyse des signaux faibles déjà identifiables aujourd'hui montre que des offres de *coaching sportif dématérialisé* combinées à des IA dédiées transformeront profondément l'encadrement technique et technologique du sport. Certes les IA ne remplaceront pas les entraîneurs, elles remplaceront juste les entraîneurs n'exploitant pas l'intelligence artificielle.



Parmi différents exemples que nous avons étudiés dans l'étape #2, une entreprise comme *Whoop*¹⁹ propose déjà une procédure technologique de pratique sportive optimisée complètement dématérialisée. Elle permet de suivre en temps réel les données personnelles biométriques d'un sportif engagé dans un programme raisonné de progression : *conception assistée de la problématique d'objectifs, définition d'un programme d'entraînement personnalisé, conseils d'évolution des habitudes de vie, programmation des phases de sommeil & de nutrition, établissement des conditions d'efforts en mode physiologiquement sécurisé, modalités de récupération, assistance à la gestion des niveaux de stress* ensemble en relation directe avec un suivi individuel de la santé *via* un score psycho-physiologique quotidien évaluant la progression vers les buts recherchés (voir dans l'étape #2, le « *Cas Julie* » que nous avons traité).

Cliquez ici pour découvrir l'étendue des services inédits proposés par Whoop :
https://www.whoop.com/fr/fr/?utm_source=CR7&utm_medium=social&utm_campaign=cyber

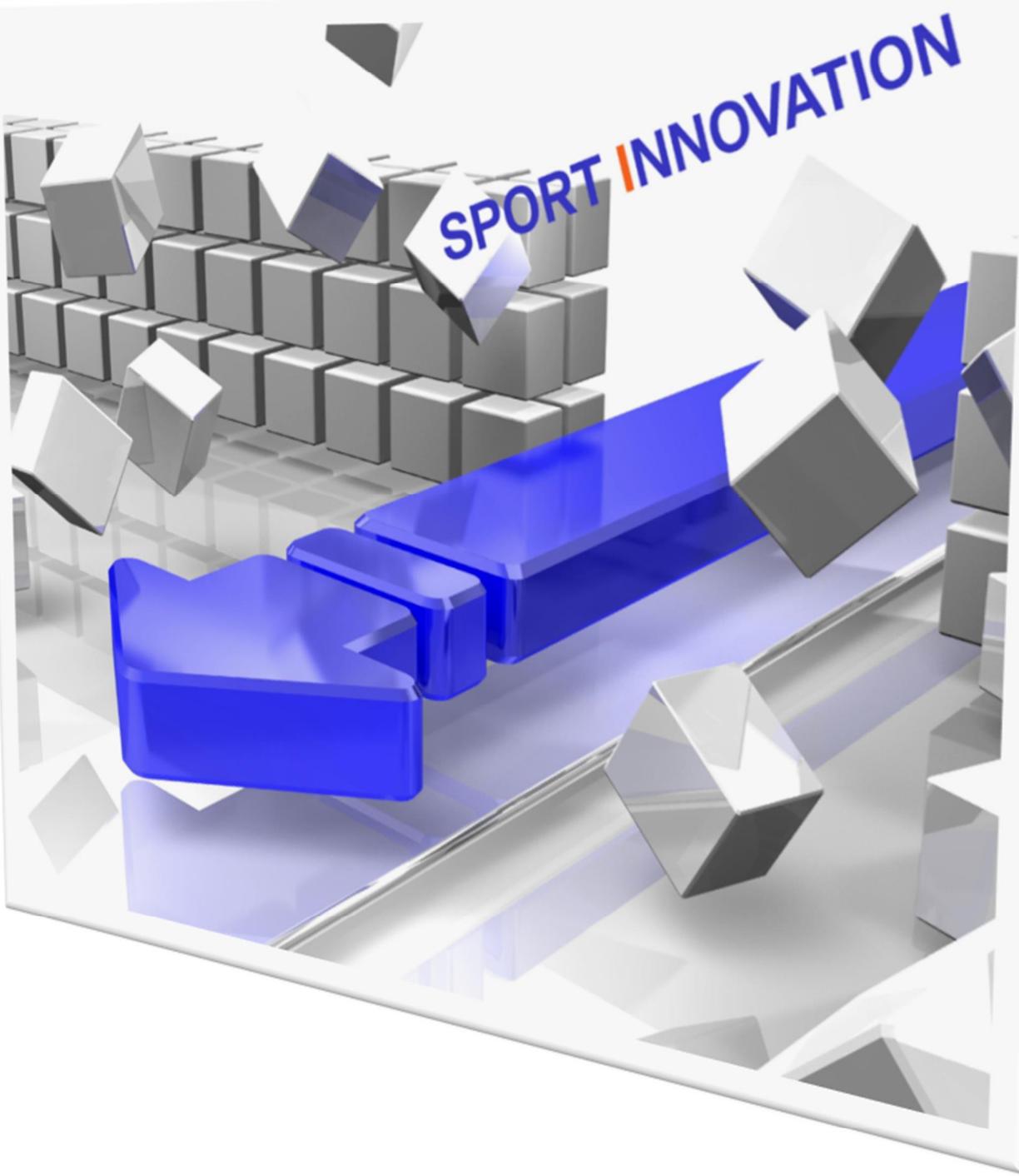
Extraits de data Whoop



¹⁹ WHOOP est une société américaine de technologie portable dont le siège est à Boston, Massachusetts. Son produit principal est un tracker de fitness qui mesure notamment l'effort, la récupération et le sommeil.

On observe d'ores et déjà que de multiples secteurs industriels et commerciaux sont concernés par ces évolutions considérables du « *sport qui se pratique* ». La plupart apparaissent comme des « innovations de rupture » classées selon trois catégories d'innovations. Nous avons fait le choix de les présenter sous forme d'illustrations. **Les pages qui suivent** sont donc un condensé d'images permettant d'identifier très simplement les différentes problématiques et concepts de transformation du sport sur la période 1950-2050.







INNOVATIONS DE CATÉGORIE 1
Évolution de l'offre de sport

- Évolution des services
- Évolution du matériel
- Évolution de la combinaison "Services Matériels"
- Évolution numérique



INNOVATIONS DE CATÉGORIE 2
Évolution du processus de production du sport

- Progression des **structures** de production des services
- Progression des **processus** de production des services
- Dématérialisation numérique de l'offre de services
- Sport en tant que services **ou** Sport en tant que pratiques
- Nouveau modèle économique de production des services sportifs

INNOVATIONS DE CATÉGORIE 3
Évolution de l'expérience-pratiquant

- Pourquoi pratique-t-il ?
- Comment pratique-t-il ?
- Où pratique-t-il ?
- Avec qui pratique-t-il ?

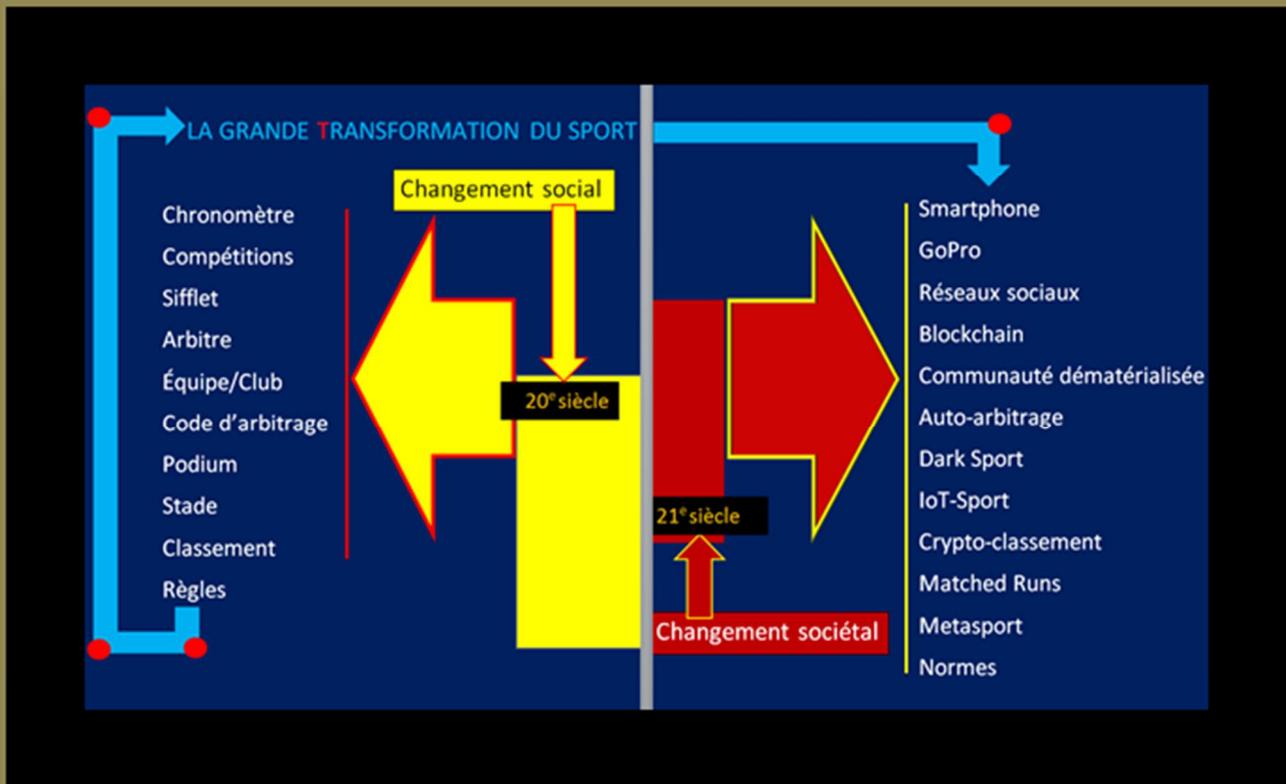
Outil de sport !

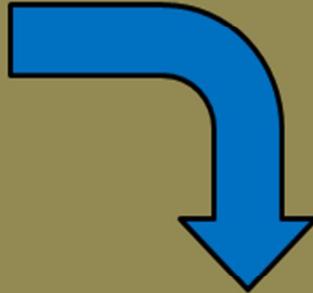


Instrument de sport !



De l'organisation du sport à l'auto-organisation de sa pratique





PHASE 1 — PROTOCOLE OLYMPIQUE

- Outil de sport
- Techniques sportives
- GESTE SPORTIF MESURÉ
- SPORT ORIENTÉ "DISCIPLINE"

PHASE 2 — PROTOCOLE ALTERNATIF

- Instrument de sport
- Technologies sportives
- MOUVEMENT SPORTIF VÉCU
- SPORT ORIENTÉ "SENSATIONS"



PHASE 3 — PROTOCOLE NUMÉRIQUE

- Univers sportifs dématérialisés
- Systèmes sportifs non-interopérables
- PRATIQUES SPORTIVES PARTAGÉES
- WEB.2 + 4G

PHASE 4 — PROTOCOLE MÉTAVERSÉ

- Univers sportif immatérialisé
- Systèmes sportifs interopérables
- STRUCTURES SPORTIVES DISTRIBUÉES
- WEB.3/4 + 5G/6G



● ANTICIPER

Comprendre le sport et les marchés qu'il génère, c'est d'abord identifier les quatre protocoles qui le structurent en 2024.

- Olympique.
- Alternatif.
- Numérique.
- Métavers.

En 2025, pour chaque protocole, nous mettrons en ligne en accès libre l'ensemble des données permettant de comprendre. Des centaines de pages d'analyse...

❖ La situation se résume ainsi.

Si au cours des cinquantes dernières années ce furent surtout les **techniques** sportives qui firent évoluer¹³ l'univers du sport, depuis les années 2010 ce sont les nouvelles **technologies** de l'information et de la communication qui bouleversent l'écosystème sportif.

Dans un futur relativement proche, sous la forme combinée du *Matériel connecté*, de l'*Intelligence artificielle*, de la *Réalité augmentée*, du *Machine learning*, des *Blockchains*, des *Réseaux sociaux sportifs* (R2s) de dernière génération et de tous les nouveaux services sportifs dématérialisés de type *Métasport*¹⁴ qui seront produits par des start-up encore inconnues, le numérique sera au cœur du sport que pratiqueront des millions de Français dans un contexte affirmé *urbi et orbi* de protection « durable » de l'environnement.

¹³ On consultera à ce propos, pour tous les détails se rapportant à cette problématique, le livre « Génération glisse, dans l'eau, l'air, la neige... la révolution du sport des années fun » publié par les Editions Autrement en 1995.

¹⁴ Pour ce qui concerne l'analyse portant sur le Métasport, on consultera avec intérêt le Webook suivant : <https://patrickbayeux.com/wp-content/uploads/2024/05/Du-Metavers-au-Metasport.pdf>

Ce qui constituera un changement majeur dans le pilotage politique du sport tricolore.

On constate avec une certaine appréhension que la majorité des éléments techniques issus des technologies digitales repérables dans la dynamique industrielle exponentielle de ce changement... n'existent pas encore. Au mieux, ils sont actuellement en phase *bêta* dans certains labos de recherche de la *Silicon Valley*.

Pourtant, des indices sont déjà décelables. Ils reposent sur les mots-clés de la colonne de droite de la figure de la page suivante. Ils permettent de dessiner des pistes de production de nouveaux services qui pourraient être gagnantes pour les institutions qui *organisent* le sport et pour les entreprises qui le *commercialisent*.



NB. Pour lire le Webook DU MÉTAVERS AU MÉTASPORT, **Clic sur ce lien :**

<https://patrickbayeux.com/wp-content/uploads/2024/05/Du-Metavers-au-Metasport.pdf>



Sports olympiques

Performances

Clubs

Equipements artificiels

Championnats + arbitres

Techniques

Outils de sport

Sports de glisse

Sensations

Tribus

Univers naturel

Contests + jury

Technologies mécaniques

Instruments de sport

Sports numériques

Echanges

Communautés

Ecosystème dématérialisé

Géolocalisation + blockchain

Technologies numériques

Applis + IoT + R2s

Dans ce contexte préoccupant mais néanmoins très intéressant, de façon à préciser la *Problématique générale* du présent Webook, rappelons que au cours des trois premières étapes nous avons développé les huit points suivants.

1^{er} Point. On observe que contrairement à la période 1980-2010 où l'Université dirigeait les travaux de recherche en Management du sport *via* sa connaissance du changement sportif, depuis 2016 ce sont les acteurs du sport associatif de deux départements français qui ont pris le leadership de la Recherche-Action opérationnelle en matière de *Management numérique du sport et du handisport*.

2^{ème} Point. Pour chaque phase managériale identifiée, selon les périodes considérées, un nombre *trop* limité d'universités travaillant en relation avec des dirigeants sportifs bénévoles et salariés a permis d'établir les contours, les logiques, les cohérences mais aussi les limites du Management numérique du sport associatif.

3^{ème} Point. Le document que vous lisez actuellement ne déroge pas à cette règle. Il associe trois types de visions : celle des dirigeants sportifs bénévoles, celles des cadres salariés du sport et le point de vue universitaire.

4^{ème} Point. Il propose toutefois une quatrième perspective qui fait toute la différence : une ingénierie numérique *souveraine* labélisée *SecNumCloud*.

5^{ème} point. Cette quatrième dimension fut apportée à partir de 2016 par une nouvelle startup française bénéficiant aujourd'hui des plus hauts labels internationaux en matière de cybersécurité : *Whaller* (voir l'étape #1).

6^{ème} Point. Les étapes précédentes ont permis d'agrèger ces visions complémentaires de façon à établir les bases des nouvelles règles opérationnelles du Management du sport contemporain en contexte digital.

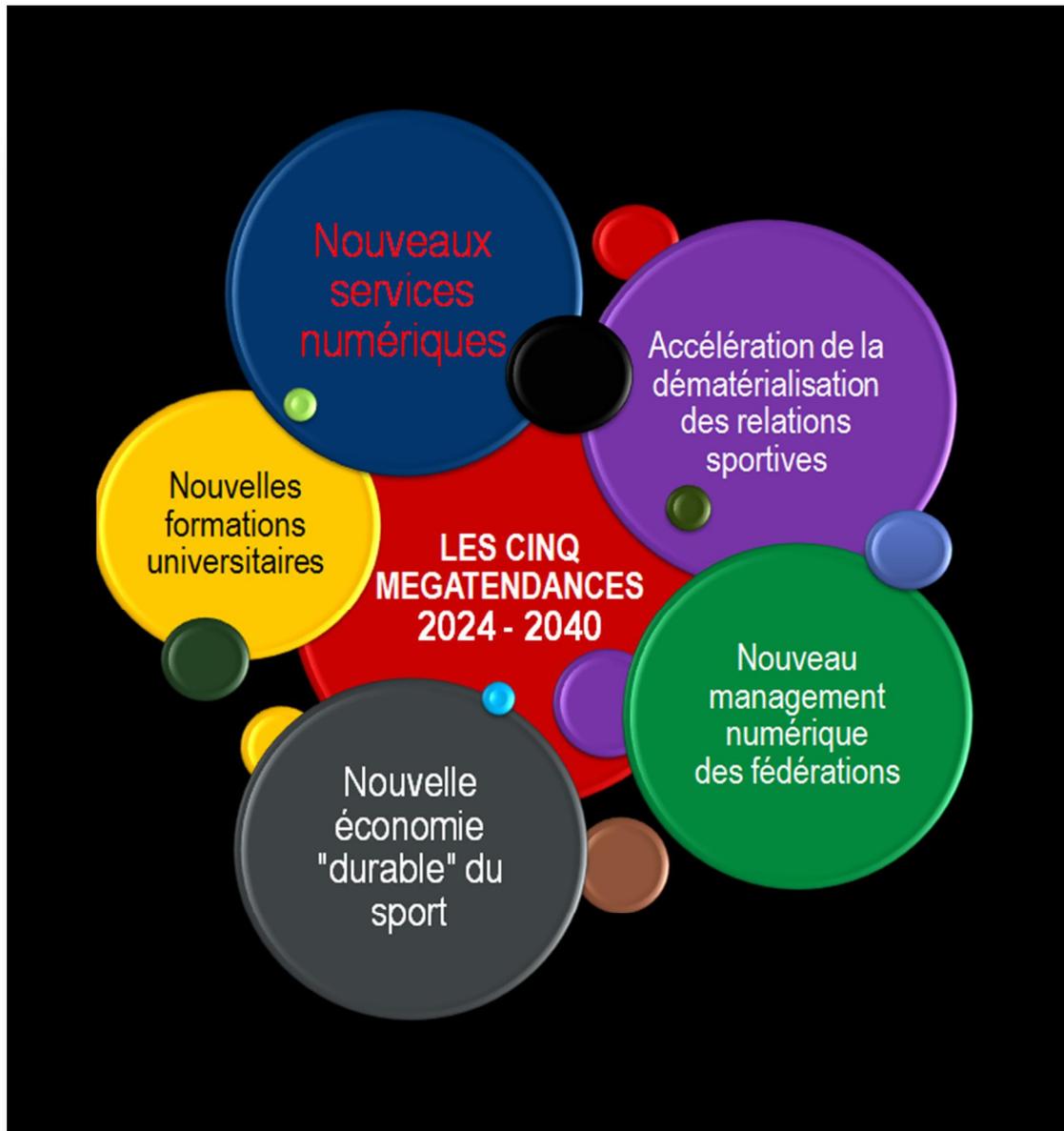
7^{ème} Point. Il s'agit de donner à toutes les « organisations sportives²⁰ » les moyens de conduire leur *Transition numérique* selon un protocole « systémique » *non paramétrique* dans des conditions de facilité d'usage et d'efficacité optimums.

8^{ème} Point. Chaque phase identifiée s'inscrit dans une logique spécifique. Prises dans leur globalité, elles marquent les étapes qui conduisirent ponctuellement à partir de 2017 (et conduiront en phase « héritage » des JO de Paris) le sport associatif français « *qui se pratique*²¹ » en club vers une efficacité plus grande dans sa capacité de réponse *cybersécurisée et durable* à l'évolution numérique de la demande sociale de sport.

²⁰ Rappel : nous entendons par « organisations sportives » le CNOSF, les fédérations, les ligues et les comités, les clubs associatifs, les CROS et les CDOS, les services des sports des collectivités locales et territoriales. Sous certaines conditions, il est également possible d'intégrer les services de l'État ainsi que l'Agence Nationale du Sport.

²¹ Rappel : nous distinguons le « Sport qui se pratique » et le « Sport qui se regarde ».

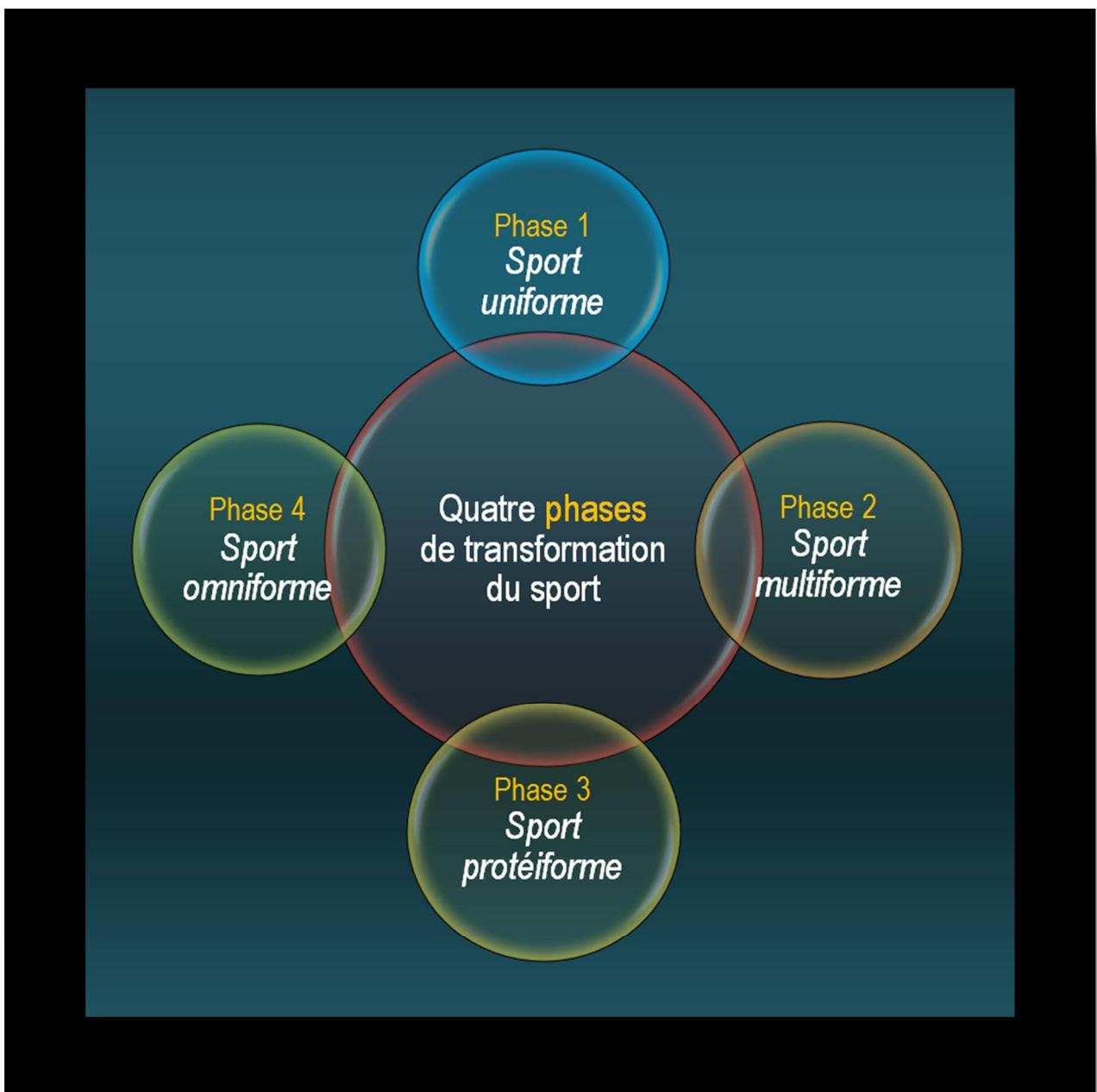
Associés aux données sociologiques identifiées dans les étapes précédentes (#1 - #2 - #3, NDLR), l'ensemble de ces éléments aux importantes *conséquences transformatives adventices*²² et *distribuées*²³ façonnent cinq mégatendances de transformation du Management du sport à l'horizon post-2030 comme le montre la figure suivante.



²² C'est-à-dire ne faisant pas partie de la vision à la fois historique et sociale que nous avons tous naturellement du sport. Une vision *non adventice* nous conduirait à considérer que le sport n'a pas changé depuis ses origines olympiques de 1896.

²³ Des conséquences « distribuées » s'établissent lorsqu'un système de transformation est tellement important que toutes ses composantes, linéaires ou non, présentent une redondance telle qu'il ne soumet pas une organisation à des implications indépendantes les unes des autres. On dira alors qu'elles sont « systémiques ».

Ces mégatendances constituent un vrai défi en termes d'analyses capables de produire de nouvelles solutions de pilotage opérationnel des fédérations. En Europe, seules quelques rares équipes de recherches sont capables de décoder cette dynamique hyper complexe d'une richesse impressionnante. Au niveau mondial, les études les plus avancées [Silicon Valley, Corée du Sud, Chine] reposent sur des concepts inconnus en France. Ils exploitent des paramètres d'interprétation très originaux forts éloignés, en dernière analyse, des procédures de codage classique de l'innovation sportive. Sans entrer dans le détail car ce n'est pas le lieu ici, la figure ci-dessous basée sur quatre phases d'évolution donne un exemple de l'originalité de certaines problématiques de recherches parmi les plus performantes.

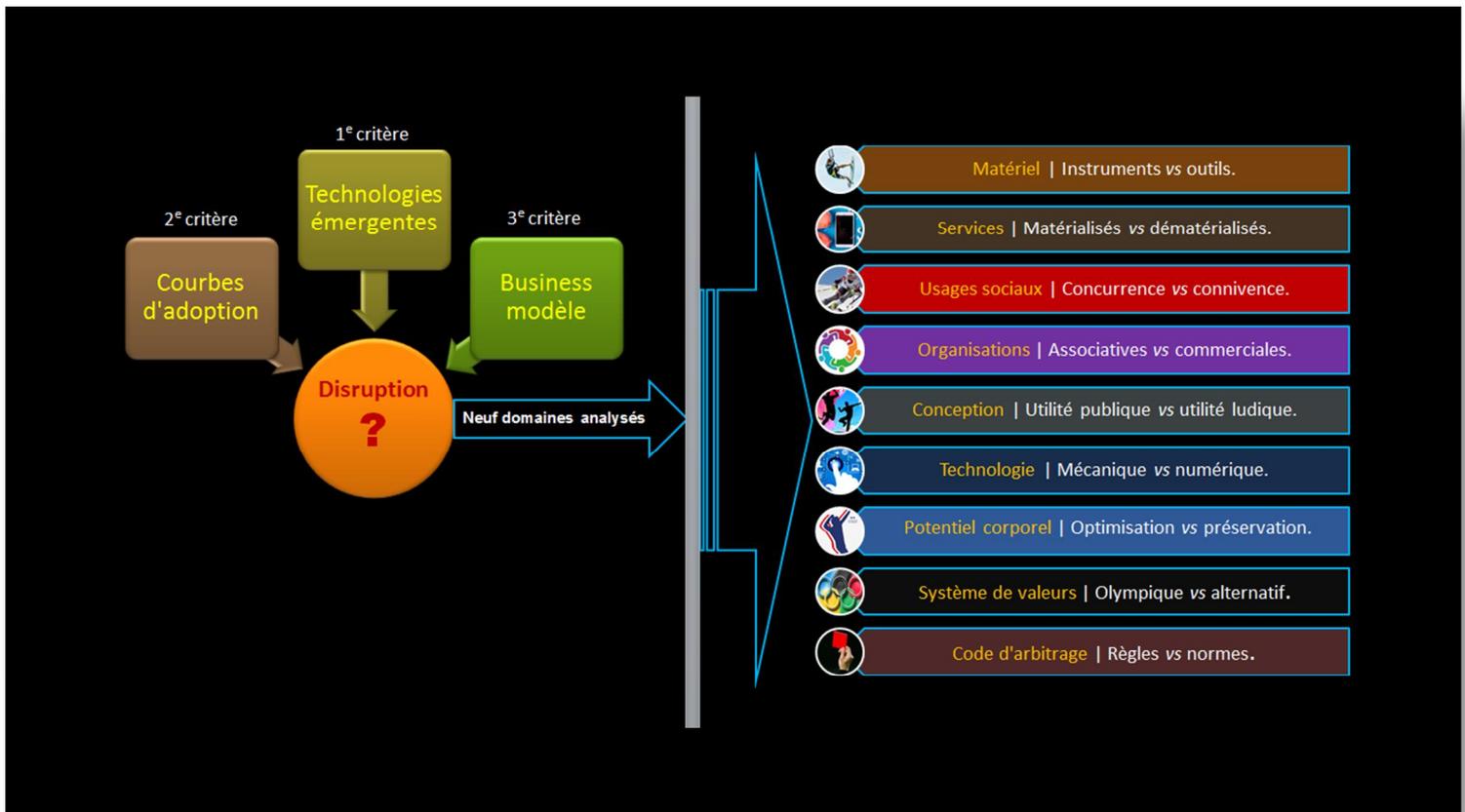


Pour ce qui concerne le management des organisations sportives associatives confrontées à ces changements dans un écosystème devenu hyper concurrentiel (survenue récente de startups, notamment), considérant la spécificité monopolistique de notre administration combinant public (État) et privé (Fédérations associatives), la problématique d'analyse repose sur sept capacités techniques et/ou compétences stratégiques complémentaires²⁴ qu'il faut intégrer dans des modèles d'analyses théoriques spécifiques. Ces différents éléments structureront non doutons pas les futurs programmes de formations universitaires. (Voir les deux figures ci-dessous + les Annexes). Considérant les changements de l'écosystème sportif, il faut



²⁴ Nous avons volontairement simplifié la présentation. Dans la réalité, la procédure est évidemment plus complexe.

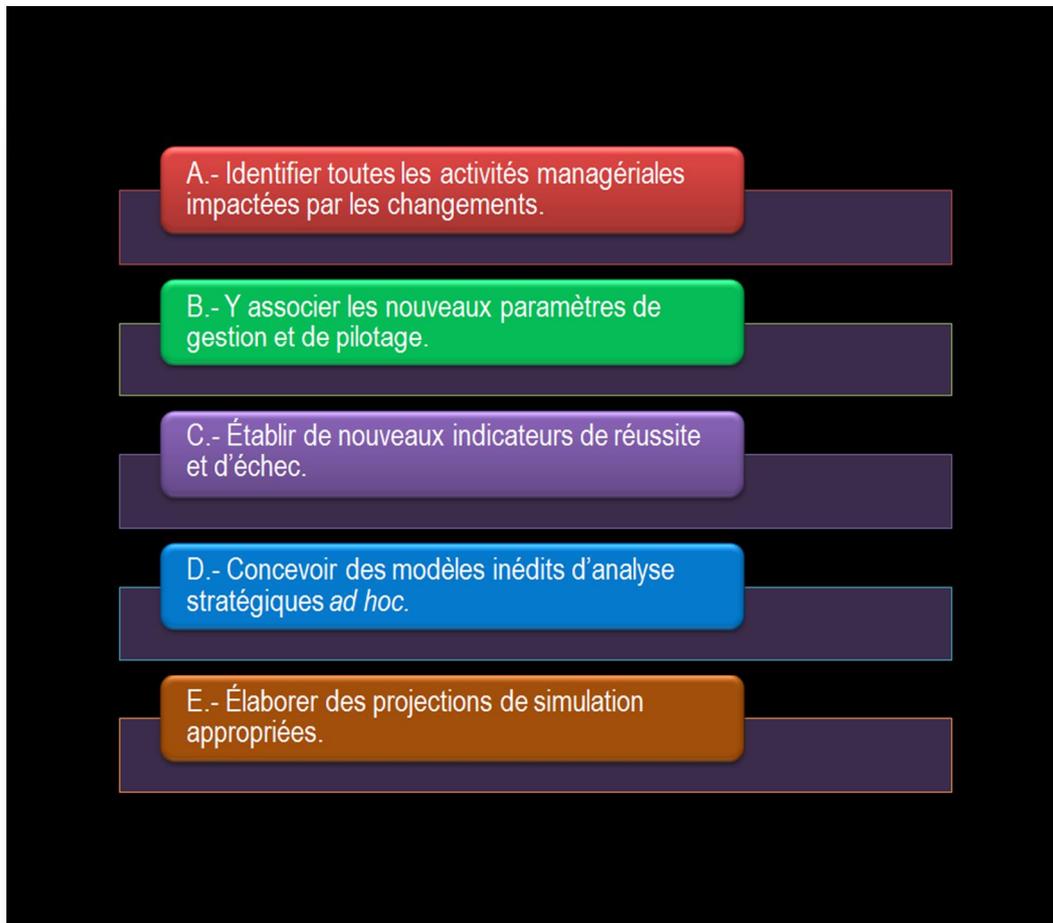
La « visibilité complète des changements technologiques à venir » (point n°2 de la figure de la page précédente) est ensuite analysée et documentée selon trois critères et neuf domaines (figure ci-dessous).



On comprend que sans capacités d'investigations prospectives & stratégiques adaptées à l'analyse conjointe de ces différentes dimensions, le contexte de développement du futur *Management numérique du sport* restera un territoire malheureusement ignoré par de nombreux dirigeants bénévoles et cadres salariés des fédérations sportives.

Méthodologiquement, il faut être armé pour l'explorer dans le détail. Non pas pour le décrire car cela n'aurait que peu d'intérêt mais pour l'inclure dans un protocole d'études multifactorielles indexées sur le avenir. Le but est alors de baliser les stratégies gagnantes des organisations qui ciblent *le sport qui vient* en solutionnant les contraintes inédites qu'impose leur Transition numérique.

En termes de management, le plan de charge repose sur cinq domaines d'actions et de décisions qu'il faut interpréter comme complémentaires (figure de la page suivante).



Il faudra également concevoir et documenter un benchmark²⁵ international du *Management sportif numérique du futur* potentiellement reproductible au sein de toutes les organisations opérant dans l'univers français du sport *associatif*. L'hypothèse est la suivante : les systèmes d'information des organisations *associatives* et les usages numériques du sport et du handisport les feront passer d'une infrastructure verticale en silos indépendants à un écosystème de management collaboratif et de gestion partagés reposant sur des plateformes d'intermédiation collectives horizontales distinguant cinq catégories de pratiques à l'horizon post-2030 (figure page suivante).

²⁵ Dans le domaine qui nous concerne ici, le *benchmarking* (anglicisme) est une procédure qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation ou l'ensemble des fonctions concernées d'organisations similaires. Il s'agit de s'en inspirer et d'en tirer le meilleur parti. Sous les noms Stratésport & Innovasport, nous avons conçu un processus continu de recherches, d'analyses comparatives, d'adaptation organisationnelle et d'implantation de bonnes pratiques managériales pour améliorer la performance des processus de gestion et de développement des organisations sportives engagées dans une Transition numérique (voir le début du présent document).

Sport olympique

Fédérations

Diplômes fédéraux

Performances et titres fédéraux

Associations

Equipements artificiels

Championnats

Arbitres

Techniques réglementées

Outils de sport

Sport administré

Fédérations habilitées

Diplômes d'Etat

Performances et titres officiels

Clubs statutaires

Equipements normalisés

Championnats institutionnalisés

Arbitres

Techniques réglementées

Outils de sport

Sport de glisse

Pseudo intégration fédérale

Dipômes d'Etat

Recherche de sensations

Tribus

Ecosystème naturel sécurisé

Evénements marketing (Red Bull...)

Libre arbitre

Technologies mécaniques brevetée

Instruments de sport

Sport numérique

Start-up + applis

Coach + YouTube

Relation + échanges

Communautés d'expériences

Ecosystème naturel géolocalisé

Crypto-classements dématérialisé

Auto-arbitrage

Technologies numériques + blockchains

Médiation numérique

Métasport

Multinationales + Métavers

Coach immatériel

Recherche de sensations

Communautés interopérables

Environnement métaversé

Crypto-classements métaversés

Tiers médiateur

Métavers + blockchains

Médiation technologique (IA, RA...)

Synthèse simplifiée de tout ce qui précède

- ❖ Dans les trois étapes précédentes du Webook, nous avons identifié les principaux services qui structureront le nouveau paysage sportif français à l'horizon post-2030.
- ❖ Nous avons établi le contexte problématique historique : 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.**
- ❖ La première phase est repérable avec la *Génération glisse* (1970-1990). Elle réinventa le sport selon deux dimensions : **techniques et culturelles.**
- ❖ La seconde est identifiable avec la *Génération numérique* à partir de 2007²⁰. Elle réitère la procédure de changement mais selon deux nouvelles orientations : **technologiques et organisationnelles.**
- ❖ Ce changement de phase implique de nouvelles procédures organisationnelles notamment en termes de management.
- ❖ Parmi ces nouvelles procédures, le *Management numérique* « systémique » constitue la réponse la plus cohérente pour éviter l'ubérisation des fédérations.

l'ubérisation des fédérations :

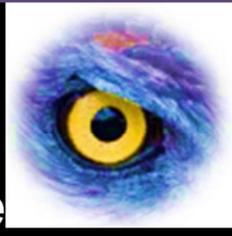
« systémique » constitue la réponse la plus cohérente pour éviter

❖ Parmi ces nouvelles procédures, le Management numérique organisationnelles notamment en termes de management

❖ Ce changement de phase implique de nouvelles procédures

l'ubérisation des fédérations :

● **Une complexité certaine**



❖ Il faut savoir l'accepter

● La complexité numérique organisationnelle.

Quel que soit son secteur d'activité, lorsqu'une organisation fait le choix de répondre au changement social et technologique en se transformant en structure numérique « systémique », elle doit se préparer à une opération complexe. Celle-ci nécessitera de longs mois d'un travail collectif méthodiquement élaboré et piloté en interne de façon à obtenir un résultat satisfaisant pour toutes les parties prenantes. Le protocole de Transition digitale devra donc engager l'ensemble des cadres et dirigeants à tous leurs niveaux d'intervention.

Toute affirmation contraire devra être considérée avec circonspection.

Les organisations sportives²⁶ ne font bien entendu pas exception à cette règle. Leur mutation vers un « vrai » *Management numérique systémique opérationnel* devra répondre à une nouvelle chaîne de valeur combinant quatre principes fondamentaux (figure de la page suivante).

²⁶ Rappel : par « Organisations sportives », nous entendons les Fédérations ainsi que leurs Ligues, Comités et Clubs, les CROS et les CDOS, les Services des sports des collectivités locales et territoriales, les OMS et les administrations de l'État.

L'usage raisonné d'une technologie digitale cybersécurisée adaptée aux spécificités françaises de gouvernance du sport et des activités physiques

Une méthodologie de déploiement étendue à tous les niveaux géographiques d'intervention administrative et de gestion déconcentrée

Un dispositif national de formation obligatoirement très sophistiqué car devant tenir compte des contraintes du bénévolat

Un calendrier précis officiellement validé par les responsables politiques et institutionnels à tous leurs niveaux géographiques d'intervention

L'ensemble du processus sera long car une acculturation digitale de tous les acteurs du sport sera indispensable²⁷.

Toutes dispositions visant à raccourcir le processus de Transition numérique « systémique » pour ne s'en tenir qu'à une dimension « paramétrique²⁸ » de façon à tenter de brûler les étapes seront à bannir.

Elles produiront en effet le plus souvent des difficultés supplémentaires pouvant conduire à l'échec.

²⁷ Une acculturation complète reposera sur 30 critères qui vont de « la volonté numérique des dirigeants » aux capacités « d'anticipation » de l'organisation (ci-dessous).

Hub numérique fédéral by SWI Matrice de construction					
	Diagnostic numérique	Protocole numérique	Test numérique	Déploiement numérique	Optimisation numérique
Dirigeants	Volonté numérique	Vision	Pilote	Former	Engagement
Organisation	Acceptation numérique	Acculturation	Procédures	Implémenter	Suivi critique
Technologies	Identification numérique	Intégration	Exploitation	Adéquation	Innovations
Licenciés	Demande numérique	Adaptation	Utilisation	Mobiliser	Suivi prédictif
Ecosystème	Niveau numérique	Accord	Préparation	Cibler	Ajustement
Pratiques	Modèle-type numérique	Evolution	Quantifier	Transformer	Anticipation

²⁸ Nous développerons bien entendu la distinction qu'il convient d'établir entre « Transformation paramétrique » et « Transition numérique » des organisations sportives.

Pourquoi est-ce si complexe ?

L'**interopérabilité** des processus numériques interpersonnels au sein des organisations sportives est la clé de compréhension du dispositif de changement que nous préconisons. C'est aussi sa difficulté. On parlera d'un système structurellement **interopérable** lorsque toutes les interfaces fonctionnelles relatives à une organisation sportive associative seront intégralement identifiées et utilisables simultanément ou successivement dans un contexte hautement cybersécurisé.



Cette disposition permettra aux acteurs du système de travailler ensemble sans crainte de piratage de données. Aucune restriction d'accès autre qu'une invitation à l'usage du dispositif numérique accordée de manière sélective ne sera alors nécessaire. L'un des avantages sera une circulation transversale des données qui enrichira les informations qui seront alors constamment partagées en

temps réel par toutes les parties prenantes de l'organisation sportive membres du dispositif « omnicanal » **interopérable**.

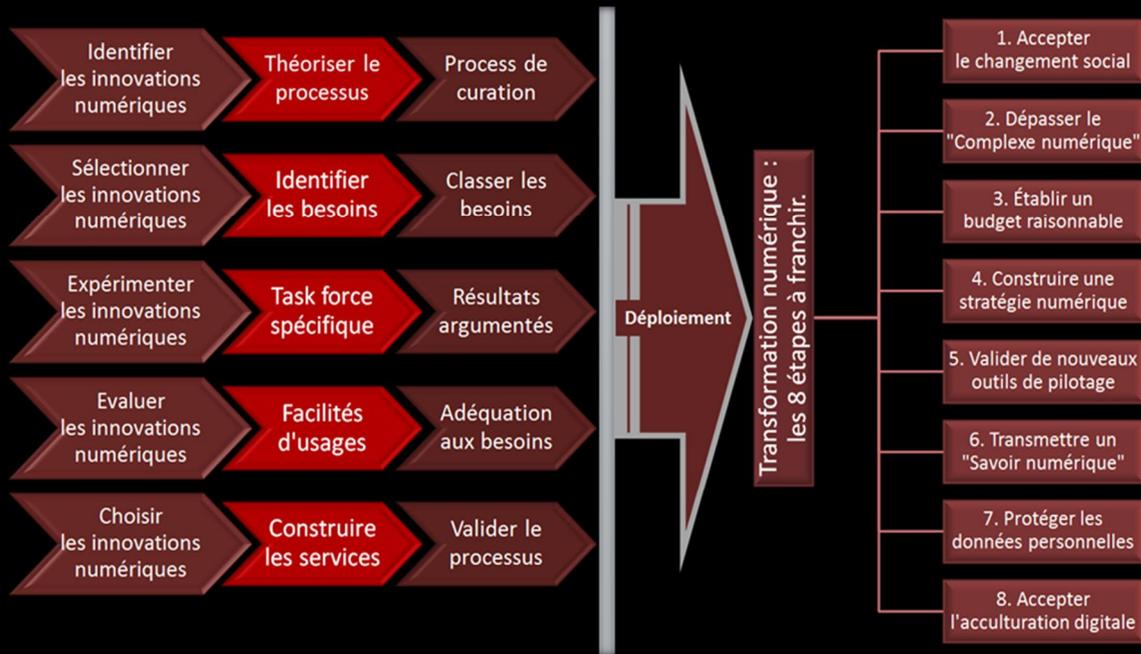
Actuellement et consécutivement aux orientations administratives historiques²⁹ du Sport français, son strict fonctionnement selon des « silos » autonomes disciplinaires, correspondant aux structures de chaque fédération olympique, conduit à une sous-utilisation des données. Ce qui signifie que leur usage se limite à une seule fonction par défaut d'implémentation distribuée. On parle alors de « monocanalté ».

A l'inverse, la figure de la page suivante illustre la procédure « **omnicanalté** » et permet de comprendre la complexité de ce qui précède³⁰. Elle montre les huit étapes à parcourir par une organisation associative pour « **passer au numérique systémique omnicanal interopérable** » dans des conditions acceptables par les acteurs du système sportif : dirigeants bénévoles et salariés, cadres techniques et éducateurs pédagogiques, licenciés et non licenciés (prospects³¹)

²⁹ Ces orientations administratives et politiques furent instituées en deux phases. La première est consécutive à la loi de 1901 sur la liberté d'association. La seconde relève des normes de dépendance qui furent établies par la Doctrine du sport en décembre 1964.

³⁰ Toute l'iconographie du document a été réalisée spécifiquement. Son exploitation secondaire par des tiers-utilisateurs est donc soumise à l'usage du Crédit-infographique.

³¹ Un *prospect* est un licencié potentiel d'une fédération. Au sens strict du terme, une action de prospection consiste donc à entrer en contact avec lui pour le convaincre de prendre une licence.



- La complexité numérique démographique.

C'est dans un contexte de changement déjà ancien issu de la *Génération glisse* (Boomers nés entre 1947 et 1965³²) que a surgi le sport numérique à la fin des années 2000. Son développement s'accroît aujourd'hui avec « la montée en puissance sociétale » des Générations Y & Z, ces jeunes adultes nés entre 1980 et 2010. Ce sont en effet des *Digitals natives*. La combinaison entre leur effet démographique massif et leurs nouveaux modes de consommation dématérialisés de l'information via *Facebook, Snapchat, Instagram, Tik-Tok, IoT*³³, complexifie considérablement la maîtrise de la connaissance académique du sport telle que nous la concevions jusqu'à présent.

Le sport au 20^e siècle selon les Boomers vs le sport au 21^e siècle selon les Digital natives



³² Voir Loret, A., *Génération glisse*, Éditions Autrement, Paris, 1995.

³³ *L'Internet of Things (IoT) en Français Internet des Objets (IdO)* est l'interconnexion entre l'Internet et des objets, des lieux et des environnements physiques. L'appellation désigne un nombre croissant d'objets connectés à Internet permettant ainsi une communication entre nos biens dits physiques et leurs existences numériques (Wikipédia).

Leur propension à ne pas exploiter que des outils Internet (smartphones, tablettes, IOT³⁴ et, dans une moindre mesure, ordinateurs) pour accéder à la « data-sport » qui les intéresse les éloigne des générations précédentes. Une situation qui casse en particulier les liens familiaux qui pouvaient exister auparavant entre la pratique des parents et les sports privilégiés par leurs enfants.

Toutes les études montrent qu'à partir de 16 ans ces derniers revendiquent une autonomie de décisions qui les conduit à établir un rapport distancié avec les préconisations sportives familiales.

Cela entraîne une forme de défiance envers les fédérations olympiques privilégiées par les parents. On la repère sans peine dans les statistiques publiées par le Ministère des Sports. Elles montrent **une chute abyssale des jeunes licenciés.es à partir de seize ans** comme nous l'avons vu au début de ce document.

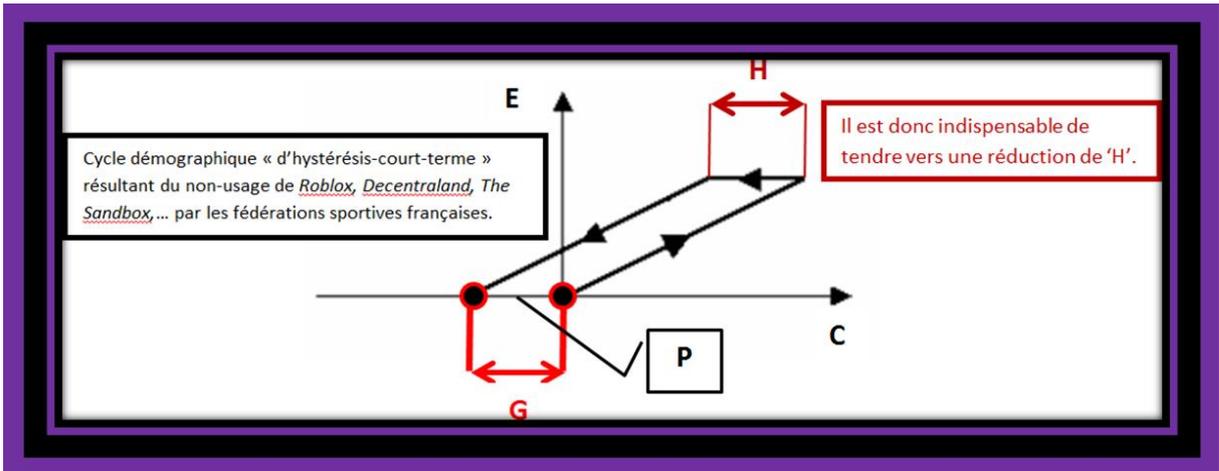
Ils établissent des relations de plus en plus faibles avec le Mouvement sportif. Ils ne les rétabliront que très difficilement et à condition que ce dernier se montre capable d'établir avec eux des relations dématérialisées empruntant les mêmes canaux et réseaux de communication que ceux qu'ils privilégient.

Cette donnée va s'accroître avec l'usage qui sera toujours plus massif du numérique par « les jeunes ». Cette accentuation sera consubstantielle à de nouvelles propositions *métasportives* se profilant à brèves échéances *via* des entreprises comme *Roblox, Decentraland, The Sandbox*, souvent inconnues des parents mais plébiscitées par leurs enfants.

Elles s'imposeront dans l'écosystème digital mondial notamment à partir du métavers. Un phénomène d'hystérèse³⁵ pourrait alors entraîner une évolution **non maîtrisable** de la situation par les fédérations sportives. Ce qui accélérerait leur ubérisation (voir l'étape #3, NDLR). Nous l'interprétons d'une façon très particulière (Voir la figure de la page suivante).

³⁴ Dans le domaine du sport *L'Internet of Things (IoT)* constitue des réseaux d'échanges de données *via* des plateformes numériques d'intermédiation exploitant des capteurs (ou d'autres technologies dans le cas du Métasport, NDLR) permettant aux sportifs de collecter, connaître, analyser, recevoir ou transmettre leurs propres données physiques ou physiologiques en direct c'est-à-dire en cours d'effort. Cela permet de réguler les pratiques d'endurance, notamment, et de concevoir des programmes d'entraînement évolutifs en fonction des progrès réalisés. Nous avons traité cette dimension dans l'étape #2 du Webook en analysant le « Cas Julie ».

³⁵ L'hystérèse est la propriété d'un système (ici le système sportif français composé d'organisations institutionnelles en situation de monopole) à demeurer dans un état spécifique quand la cause qui l'a engendré a disparu. En l'occurrence, les fédérations dépendent de la succession de sollicitations nouvelles (la cause) issues de la variation des besoins de dématérialisation des relations sportives exigés par les jeunes générations. Le danger d'hystérèse serait lié à la perte de licences identifiée ici par la lettre « P » (voir la figure de la page suivante) qui pourrait donc demeurer en l'état quoi qu'il advienne par la suite.



Soit 'C' (cause) la progression statistique des licences au sein des fédérations françaises et 'E' l'effet démographique des Générations Y & Z.

L'absence d'usage approprié du numérique (donc des interrelations dématérialisées prioritaires pour les générations Y & Z) au sein des fédérations crée en retour un phénomène cyclique d'hystérèse : 'H'.

Il va accentuer et accélérer la perte de licences : 'P'.

On constate que la courbe $E = f(C)$ obtenue à la croissance de C ne se superpose pas à la même courbe obtenue à sa décroissance résultant d'un usage non approprié du numérique par le système fédéral.

Le gap 'G' (en rouge) matérialisant le désengagement des jeunes générations ne sera pas compensable et la perte de licences irrémédiable.

● La complexité de l'adaptation au changement numérique.

Nous avons vu que la *Transition* numérique d'une fédération était différente de sa *Transformation* numérique. Cette dernière induit des usages dématérialisés touchant des relations interpersonnelles limitées malheureusement déjà bien établies³⁶ en matière d'intégration des technologies numériques au sein des organisations sportives. Dans tous les cas que nous avons identifiés, la mise en pratique de la simple transformation numérique du sport ne concerne que quelques fonctions ou missions des organisations.

Nous distinguons donc clairement le terme **transformation** de celui de **transition**.

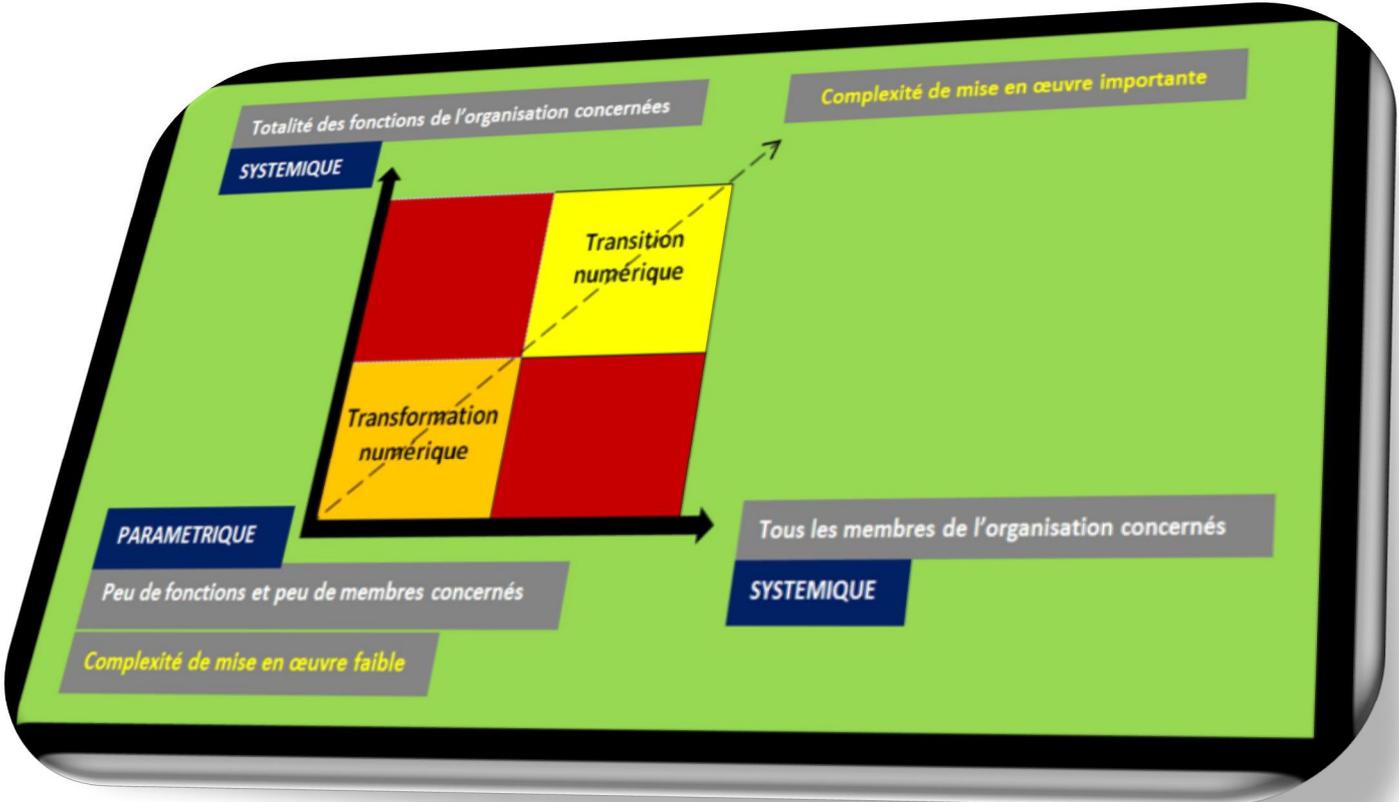
L'expérience montre que pour une organisation sportive une **Transition numérique** réussie doit obligatoirement porter de manière sur 100% de ses fonctions organisationnelles capables de supporter une dématérialisation dans le cadre d'un processus *omnicanal interopérable*.

A l'inverse, vouloir se contenter de numériser seulement quelques services aux licenciés sans les intégrer dans un protocole monocanal ou multicanal étendu à toutes les autres fonctions organisationnelles sera non seulement insuffisant mais surtout contre-productif (voir infra). Nous parlerons alors de simple **Transformation numérique**.

La différence entre les deux démarches est considérable. Dans le cas de la transformation l'effort du passage au numérique ne sera réalisé que par une toute petite partie de l'organisation. Ce qui créera un fort déséquilibre entre les acteurs en changement, considérés comme « progressistes », et les autres, majoritaires, plutôt perçus comme « conservateurs ». Les seconds, soit ceux qui seront exclus du numérique et qui, pour cette raison gèreront leurs services selon des modalités traditionnelles, présenteront souvent une tendance forte au dénigrement des premiers. Ces derniers déjà fragilisés par les contraintes technologiques le seront alors doublement. Minoritaires, précarisés, inquiets face aux difficultés récurrentes rencontrées, ils seront tentés de « jeter laponge » si celles-ci se révèlent trop difficilement surmontables. D'où les nombreux échecs relatifs à la (trop) simple transformation numérique que nous avons pu constater.

³⁶ Nous considérons que les premières tentatives significatives de transformations numériques réalisées par des précurseurs dans le cadre d'organisations sportives pionnières datent du début des années 2010.

La figure ci-dessous, déjà utilisée dans l'Étape #3, montre bien la distinction à établir entre un dispositif élémentaire de *Transformation* limitée à quelques fonctions ne concernant que quelques membres et une stratégie complexe de *Transition* numérique impliquant, au contraire, tous les membres et toutes les fonctions organisationnelles susceptibles de supporter une dématérialisation.





- **Préambule méthodologique**

◆ Gérer la complexité

L'accès au numérique organisationnel.

Gérer la complexité numérique appliquée aux organisations sportives est le but de ce Webook. Il constitue *un opus didactique* qui tente de traiter la totalité du processus de Transition digitale. Répétons-le, en l'état actuel de l'organisation historique du Sport français, ce processus de changement numérique est difficile à concevoir et délicat à construire et à déployer du national (une fédération) au local (ses clubs)³⁷.

Pour ce qui concerne plus précisément nos préconisations, nous avons montré que ce Webook repose sur huit années (2017-2025) de Recherche & Développement (R&D) menées au sein de deux départements français parallèlement dans les domaines du Sport et du Handisport. Convenez que cela représente une somme de connaissances *académiques* et de procédures pratiques très importante et surtout totalement inédites.

Elles furent produites conjointement par un professionnel de l'Administration et de la Gestion fédérale du sport associatif en collaboration avec un universitaire spécialiste du Management stratégique des organisations sportives. Ce *Binôme Pratique & Théorique* fut associés durant huit ans à plusieurs centaines de cadres sportifs bénévoles et salariés, certains issus de collectivités locales et territoriales, ainsi qu'à des ingénieurs du numérique. Ensembles, ils identifient quatre modèles différents d'acculturation numérique correspondant à quatre processus distincts d'intégration digitale au sein des associations sportives. Nous avons expliqué pourquoi un seul sera acceptable tant au plan théorique qu'au niveau pratique.

Pour être exploité convenablement au stade où nous sommes parvenus dans cette Étape #4 et avant de nous engager dans une approche méthodologique que l'on devine complexe, sa présentation nécessite **le rappel** précis de certains paramètres.

A - Par « organisations sportives », nous entendons :

- les Fédérations et leurs structures déconcentrées : Ligues régionales et Comités départementaux ;
- les Services des sports et Offices municipaux du sport (OMS) des communes et intercommunalités ;
- les Services des sports des régions et des départements ;
- les CROS et les CDOS ;
- enfin, bien entendu, les Clubs associatifs.

³⁷ Pour cette raison, nous avons réalisé le Webook complémentaire suivant, cliquer : <http://www.swi-sportdata.com/Doctrine-1>

B - Par « Transition numérique », nous entendons la mise en œuvre d'un processus complet, c'est-à-dire intégrant la totalité des fonctions organisationnelles, permettant aux structures ci-dessus d'entrer bien armées dans un écosystème sportif de plus en plus concurrentiel saturé de données digitales et d'usages dématérialisés. Ce processus repose sur quatre objectifs principaux :

1. l'identification des besoins numériques véritables des organisations ;
2. l'identification des prestataires extérieurs de services numériques potentiels et/ou réels ;
3. la transformation des organisations en structures digitale systémiques opérationnelles ;
4. la transition numérique proprement dite sera le passage d'une organisation physique efficace à une structure numérique efficiente. C'est-à-dire capable de mieux optimiser l'utilisation de ses « ressources rares » (matérielles, humaines et financières) pour obtenir de meilleurs résultats grâce à l'usage raisonné des technologies numériques (augmentation des licenciés, meilleure réponse à la demande sociale, satisfaction des élus locaux).

Enoncée ainsi, chacun pourra se dire que la problématique de la relation opérationnelle Sport & Numérique est à la fois essentielle et simple à comprendre. Nous le confirmons. Pour autant, nous souhaitons mettre l'accent ici sur le fait que celle-ci sera très complexe à mettre en œuvre. C'est-à-dire à traduire par un usage réel dans les clubs. Cette complexité sera décelable à partir du moment où l'on comprendra que, contrairement à une idée reçue largement partagée dans les milieux sportifs, les trois premiers points de la liste ci-dessus ne représentent qu'une petite partie de la difficulté que les organisations ciblées rencontreront pour devenir des structures sportives numériques efficientes.

Le problème principal que devront résoudre les dirigeants sportifs ou les élus locaux chargés du sport engagés dans une transition digitale des organisations qu'ils ont en responsabilité ne leur apparaîtra jamais en tant que difficulté initiale primordiale. C'est-à-dire à intégrer dans leur réflexion en amont du démarrage de tous projets ou programmes numériques. Ceci constitue une complication majeure. Elle conduit régulièrement à l'échec. C'est pourtant quelque chose de élémentaire qui semble aller de soi ; ce qui n'est pas du tout le cas. La principale difficulté est **l'exploitation réelle** des technologies numériques mises à la disposition des acteurs de l'organisation (bénévoles et/ou salariés selon le type de structures).

Ainsi, de superbes propositions digitales, ayant nécessité des semaines voire des mois de travail, sont régulièrement sous exploitées ou pire rejetées par ceux-là même qui devraient en toute logique se réjouir de pouvoir les utiliser. Il y a là un mystère. Il conduit à l'accablement des opérateurs et, en conséquence, à des retards considérables dans le déploiement des solutions digitales par les fédérations.

C'est pour cette raison que la plupart d'entre-elles n'ont pas encore pu inscrire le numérique dans la réalisation d'objectifs « systémiques » opérationnels déployés géographiquement à grande échelle du national au local.

La problématique sportive numérique ne serait-elle donc pas aussi simple qu'il y paraît ? Quels éléments techniques, paramètres de mise en œuvre ou critères de réalisation sont-ils plus délicats à piloter que prévu ou plus difficilement maîtrisables qu'ils en ont l'air ? Peut-on anticiper ces difficultés ? Au final, la vraie question sera : existe-t-il une méthodologie générale applicable pour éviter les erreurs voire plus simplement pour prévenir l'échec ?

Autant d'interrogations légitimes auxquelles nous allons tenter de répondre.

Cela semble paradoxal mais nous avons été régulièrement témoin du fait qu'un dispositif de transformation numérique pourtant parfaitement réalisé et maîtrisé par une organisation sportive se révérait finalement totalement inefficace. Autrement dit, qu'il n'atteignait pas son but : l'usage de la transition numérique par les parties prenantes. Celui-ci ne se réalisait pas. Un peu comme si l'organisation restait « au milieu du gué » ou, plus trivialement « en rade ».

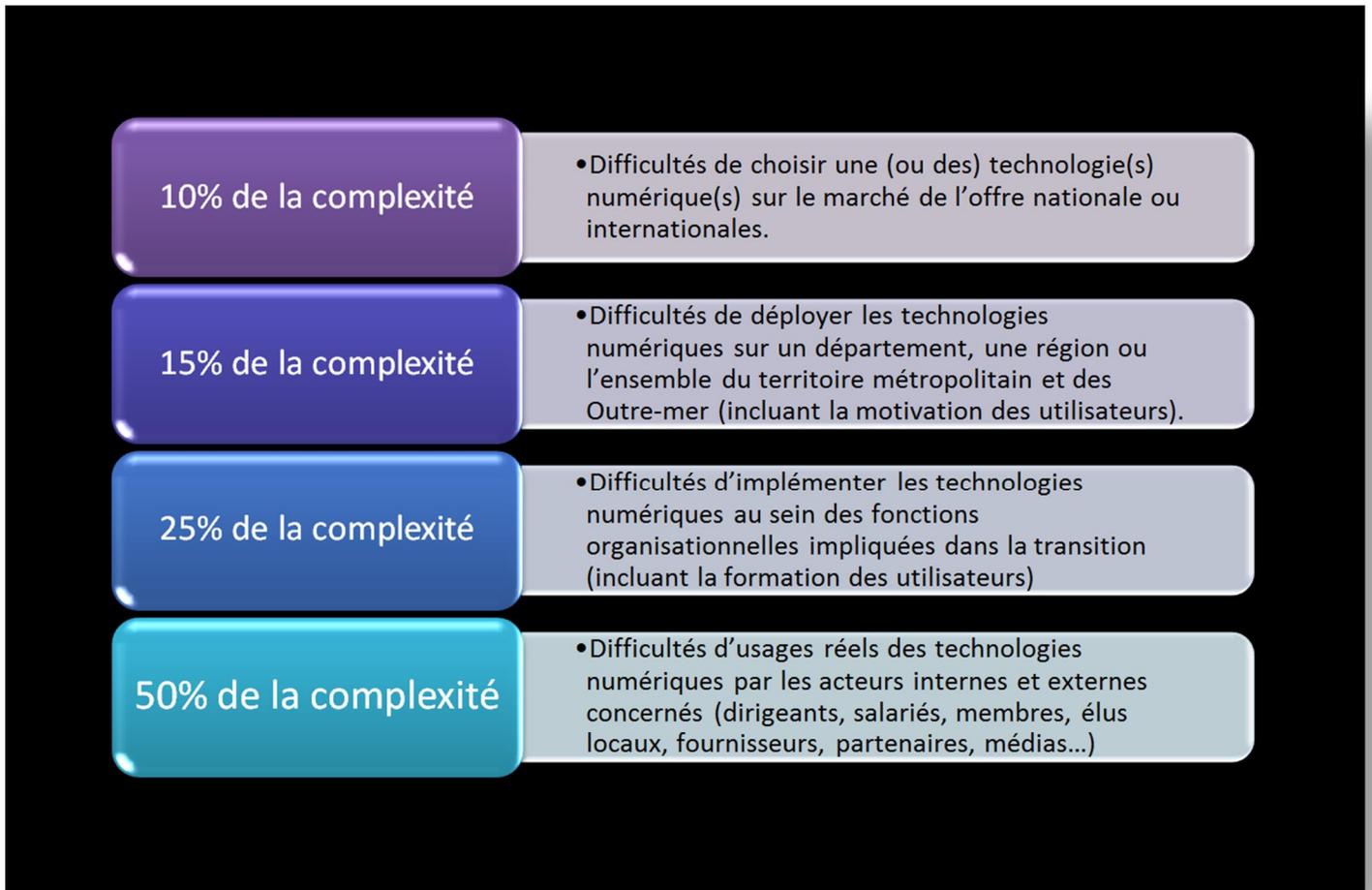
On conçoit aisément la déception qui se manifeste alors. Vous avez respecté les procédures méthodologiques, fait les bons choix technologiques, correctement déployé le dispositif au plan géographique, bien formé les principaux utilisateurs et pourtant rien ne marche comme prévu.

Dans les faits, vous observez que « sur le terrain », c'est-à-dire dans les clubs, la plateforme dont vous aviez imaginé qu'elle allait « booster » leur management n'est pas, peu ou mal utilisée par tous ceux qui, normalement, devaient en avoir l'usage « opérationnel ». On se doute que la désillusion des porteurs du projet numérique sera alors proportionnelle aux efforts qu'ils auront consentis, c'est-à-dire énorme. Le découragement guettera.

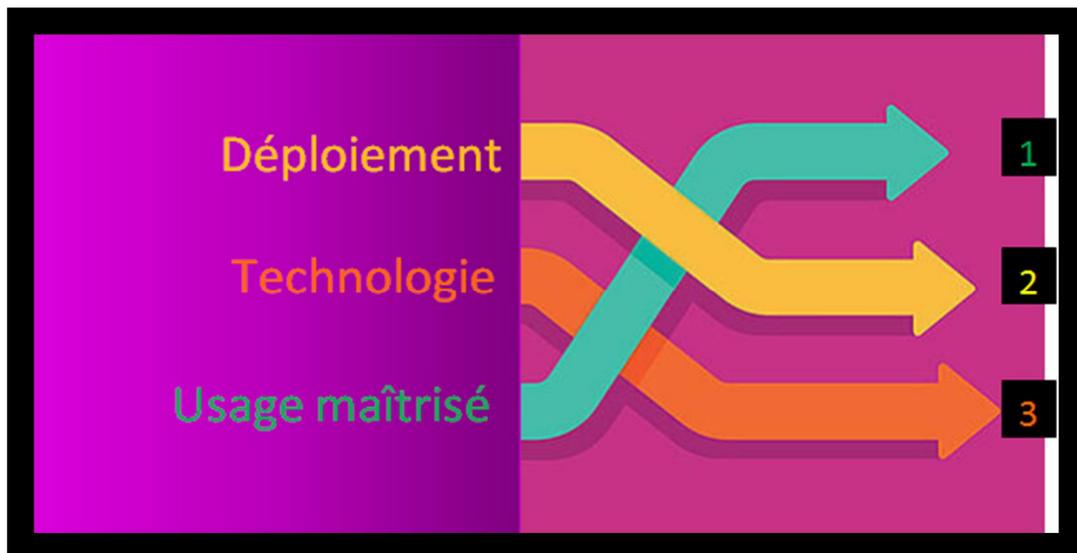
C'est à ce stade que se multiplient les constats d'échecs.

Pour illustrer cela simplement, il suffit de faire la part des choses en quantifiant la complexité des problèmes rencontrés. Considérons donc que si l'opération de Transition numérique dans sa totalité correspond à 100% de difficultés, celles-ci peuvent être évaluées de manière relative. C'est-à-dire corrélativement aux problèmes complexes qu'elles posent.

Dans le cas d'une fédération, il faudra les répartir comme suit (figure de la page suivante).



Dans nos travaux de R&D, nous avons toujours constaté que l'obstacle majeur vers la réussite ne se situe pas du tout là où on l'attend. On l'identifie en réalité dans l'exploitation véritable du dispositif numérique par les membres des organisations sportives (figure de la page suivante). Connaître ce point étonnant avant de s'engager dans le processus de transition numérique systémique, c'est la certitude de gagner des mois de travail, d'éviter les impasses et, surtout, d'anticiper le découragement des porteurs ou des initiateurs de projet digitaux dans le domaine du sport.



C'est en mesurant les dégâts produits par les échecs répétés sur le terrain que subissent certaines organisations sportives pourtant fermement engagées dans leur transition numérique que nous avons été conduits à tenter de cerner les causes.

Deux raisons principales furent identifiées parmi l'ensemble des éléments que nous développerons dans la seconde partie de cette Étape #4 :

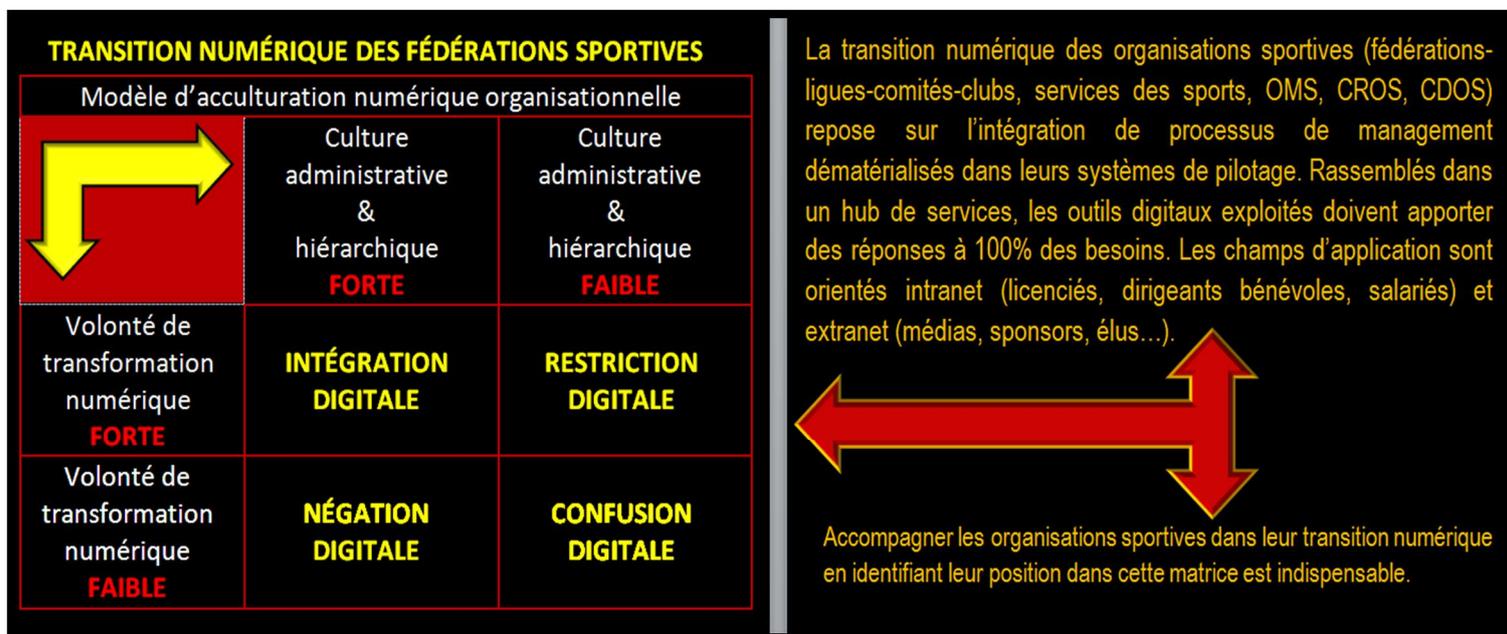
- des objectifs mal formulés et trop imprécis dans leur définition ;
- un calendrier de réalisation du projet systématiquement sous-estimé.

Concernant les objectifs, il est nécessaire de distinguer quatre principaux :

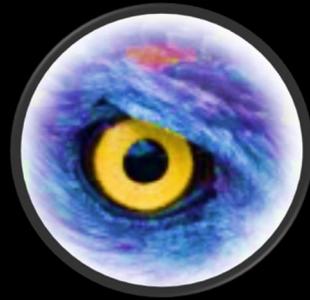


Ces quatre objectifs correspondent à un but : agencer un écosystème numérique intégral (ou global) au sein duquel une organisation sportive pourra améliorer significativement ses conditions de fonctionnement et de développement. Le qualificatif « intégral » signifie qu'il est indispensable que la totalité des fonctions administratives, managériales, comptables, stratégiques, pédagogiques et techniques de l'organisation s'inscrive en même temps, c'est-à-dire selon un calendrier commun et simultané, dans le dispositif numérique en construction. C'est la raison pour laquelle nous parlerons de *transition* organisationnelle complète et pas seulement de modifications managériales assorties de *transformations* numériques partielles.

En termes de management, nous proposons donc de distinguer d'emblée entre la « transition numérique intégrale » et la « transformation numérique partielle ». Ainsi, il sera exclu de s'inscrire dans le dispositif numérique que certaines fonctions comme, par exemple, la gestion digitale des licences ou un processus pédagogique dématérialisé en excluant du protocole digital les autres modalités de fonctionnement de la fédération. C'est principalement parce que cette exclusion est actuellement systématique dans toutes les stratégies conduites par des organisations sportives que nous avons étudiées que les calendriers sont sous-estimés. Dans ce contexte, la matrice à double entrée ci-dessous distingue quatre cas de figure.



Dans une telle situation de complexité, cette Étape #4 du Webook sera sous-tendue par deux maîtres-mots : méthode et rigueur. Nous ajouterons « patience » tant il est vrai que la gestion du temps et l'acceptation d'un long calendrier de réalisation sera un critère majeur de la réussite de ce type de projet numérique.



- Concepts et Méthode

- ◆ La problématique méthodologique numérique

● Les éléments techniques

Avec le numérique, nous entrons dans un domaine du Management du sport totalement nouveau (voir les Étape #1, #2 & #3, NDRL). Nous allons donc prendre certaines précautions. En particulier, nous allons tenter de ne pas décourager le lecteur en exploitant ce travers bien connu des universitaires lorsqu'ils s'adressent à un public de pairs : la « conceptualisation ». Pour être plus précis, nous allons le faire mais en utilisant des mots d'usage courant pour éviter dans la mesure du possible l'utilisation d'un vocabulaire scientifique.

● A - Formalisation du programme technique : le concept méthodologique "C.A.P.R.I.C.E."

En amont de la décision d'engager leur organisation sportive dans un processus de transition numérique, les dirigeants doivent pouvoir préciser le but, les objectifs et la logique de construction d'un tel chantier pour mieux mobiliser leurs collaborateurs ou les parties prenantes extérieures à l'organisation.

Nous appellerons cela « une Problématique organisationnelle de changement ».

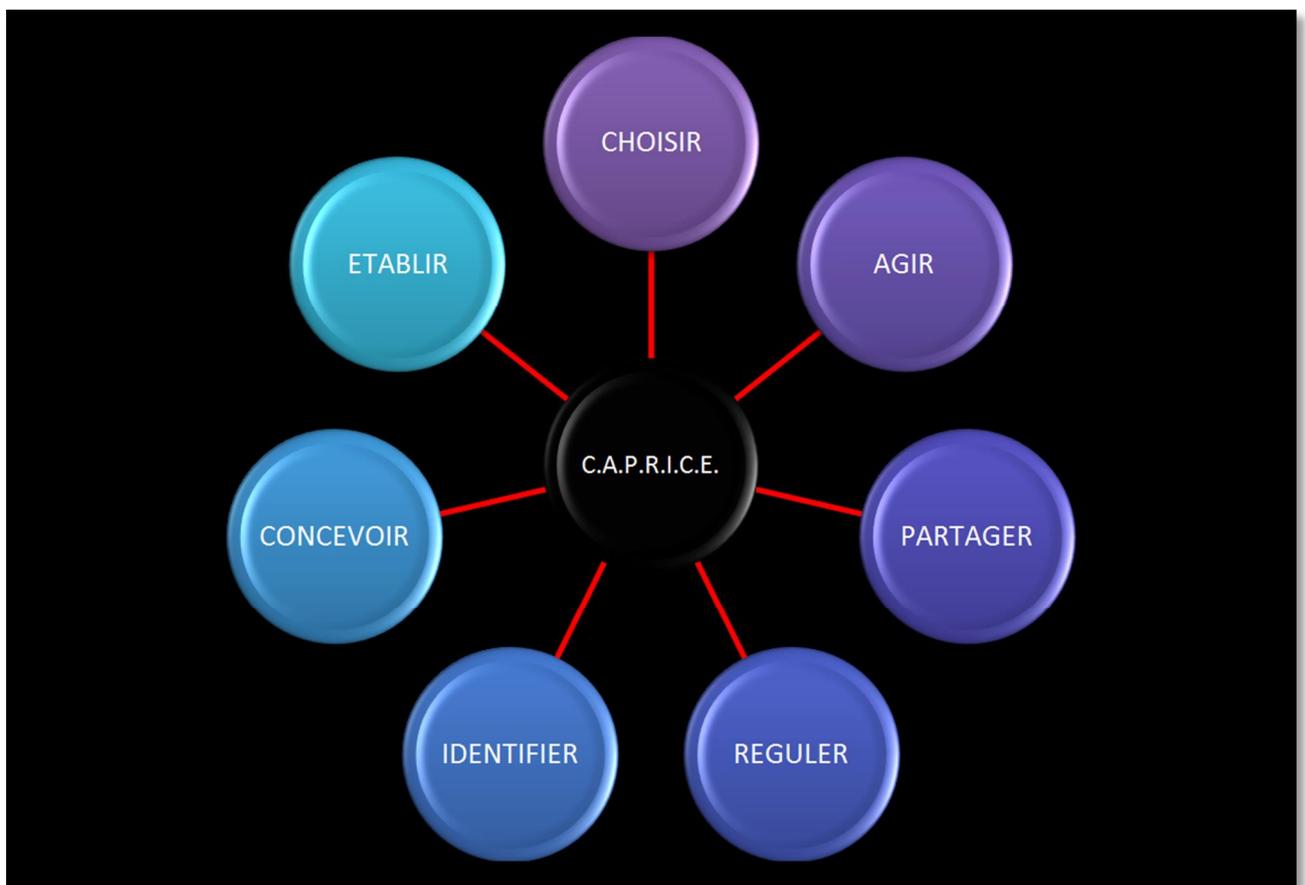
Elle se articule autour de plusieurs « verbes-d'actions-clés » structurant le processus technique de construction du projet numérique, donc incontournables. Les connaître c'est se donner la possibilité de mesurer l'ampleur de la tâche tout en identifiant les passages obligatoires sur la voie de la réussite.

Ils sont au nombre de sept rassemblés sous l'acronyme C.A.P.R.I.C.E. Nous parlerons donc dorénavant du *Programme technique numérique CAPRICE*.

- **1^{er} verbe : C pour choisir.** Le processus conduisant à la Transition numérique ne importe quelle organisation est semé de prises de décisions. Toutes revêtent un caractère stratégique en ce sens qu'elles conditionnent la suite du protocole selon la logique bien connue : « si, alors ». *Si* je prends cette décision, *alors* il se passera cela. *Si* je prends une autre décision, *alors* la suite sera différente. Cela peut conduire à des impasses. Il faudra donc savoir s'entourer de (bons) conseils.
- **2^{ème} verbe : A pour agir.** Il faut passer rapidement des idées à l'action. Il est nécessaire pour cela de dépasser les appréhensions et hésitations bien naturelles pour engager les premières opérations vers la Transition sportive numérique systémique. La principale est la conception d'un plan d'actions digitales. A elle seule, son écriture *collective* décuplera la motivation en créant une dynamique partagée par tous les acteurs du projet.
- **3^{ème} verbe : P pour partager.** Un plan d'action numérique bien conduit est obligatoirement collectif. Le partage des données n'est qu'un aspect des choses. Vous serez surpris de constater que, contrairement à ce que beaucoup affirment, des relations régulées dématérialisées sont beaucoup plus riches et spontanées que les habituelles relations interpersonnelles « physiques » en usage traditionnellement dans le Management du sport.
- **4^{ème} verbe : R pour réguler.** L'amplitude et le rythme de présentation des données partagées deviennent vite un problème. Plus nombreuses et se succédant rapidement ; les plus récentes déclassant irrémédiablement les plus anciennes, le risque de tomber dans la fameuse limite « trop d'informations tue l'information » est majeur. Il faudra donc réguler le flot de *la data* disponible car il sera systématiquement supérieur d'une part aux usages antérieurs, d'autre part aux véritables besoins d'information. Dans ce cadre, la conception & l'usage d'une Intelligence artificielle spécifiquement dédiée au projet sera indispensable comme nous le verrons dans les Étapes #5 et #6.
- **5^{ème} verbe : I pour identifier.** Il est indispensable de se mettre d'accord sur les besoins numériques réels de l'organisation en établissant des priorités. Non pas pour en exclure définitivement certains mais pour les mettre en réserve pour un usage différé sachant que la procédure qui se dessine est déjà suffisamment complexe. Il sera toujours temps de les inscrire dans le protocole numérique une fois que l'organisation sera rodée aux nouvelles exigences de fonctionnement, notamment en termes de formation des utilisateurs.
- **6^{ème} verbe : C pour concevoir.** A la fin du processus de transition numérique, l'organisation sera très différente. Logiquement, cette différence générera des coûts supplémentaires. Il faut donc concevoir le changement au regard des ressources humaines et financières disponibles mais *o* en sachant que le processus conduira à de nouvelles opportunités en particulier au niveau des ressources budgétaires. Petit

détail : les « premiers entrants » dans le nouvel écosystème sportif numérique national qui se dessine à l'horizon *post-JO-2024* seront mieux servis que les suivants, notamment en termes de sponsoring. Ils bénéficieront en effet d'une sorte de prime symbolique valorisant les innovateurs.

- **7^{ème} verbe : E pour établir.** Si il est nécessaire de savoir vers quels objectifs l'organisation doit s'engager, il n'est pas moins indispensable de savoir d'où l'on vient. Etablir un diagnostic de ce que l'organisation représente au moment d'engager le projet numérique est important pour évaluer par la suite les progrès réalisés.



● B - Construction du programme technique : le concept méthodologique "E.S.N.I."

Nous avons vu dans l'étape #2 : sur le nombre d'organisations sportives associatives que nous avons rencontrées dans le cadre de nos travaux de R&D portant sur la Transition numérique systémique du sport, seules quelques-unes admirent que le principal danger pour elles porte un nom : ubérisation³⁸.

Dans les milieux sportifs, l'identification de ce phénomène préoccupant s'accompagne d'une difficulté supplémentaire qu'il ne faut surtout pas négliger : le faire accepter par les dirigeants bénévoles et salariés en tant que problème véritable.

La question de l'ubérisation du sport français est régulièrement éludée - notamment dans ses conséquences potentiellement désastreuses pour le service public, par les principaux acteurs. Si l'on prend le seul cas du Mouvement sportif fédéral, dans la majorité des cas que nous avons identifiés, les dirigeants, forts de l'antériorité politique et de l'exclusivité disciplinaire de leurs associations, refusaient tout simplement d'accepter le fait que leur environnement était devenu concurrentiel.

Pour eux, leur légitimité institutionnelle historique³⁹ leur conférant un monopole d'État en termes de promotion et de gestion de leur discipline suffisait à les préserver de toutes formes de concurrence ; notamment de celle émanant de startups qui étaient encore inconnues il y a quelques années⁴⁰.

³⁸ Issu du nom de la multinationale des transports individuels Uber, le néologisme « ubérisation » recouvre tous les usages et tous les secteurs pour lesquels il est possible de mettre en relation instantanément une demande de service avec une offre à partir de l'utilisation de technologies numériques, notamment les smartphones. Nous avons développé ce point dans l'étape #2 du Webbook, cliquez ici : <https://patrickbayeux.com/wp-content/uploads/2023/01/2-Gato-Loret-Fevrier-2024.pdf>

³⁹ Qui est au demeurant une véritable « rente monopolistique » au sens économique du terme.

⁴⁰ On a même entendu un secrétaire d'État aux Sports affirmer avec une touchante naïveté : « Je suis contre l'ubérisation du sport » (sic). L'ubérisation étant un phénomène de société on peut la regretter ou prendre des mesures pour tenter de la contrecarrer, mais affirmer être « contre » relève d'une méconnaissance du phénomène (commercial et industriel) qu'elle représente.

Il s'agit évidemment d'une erreur d'appréciation monumentale comme nous avons pu le montrer précédemment.



12 DOSSIER David Picot • david1picot@yahoo.fr

SALON DES MAIRES
Numéro spécial
INNOVATION

Vers une « ubérisation » du modèle sportif ?

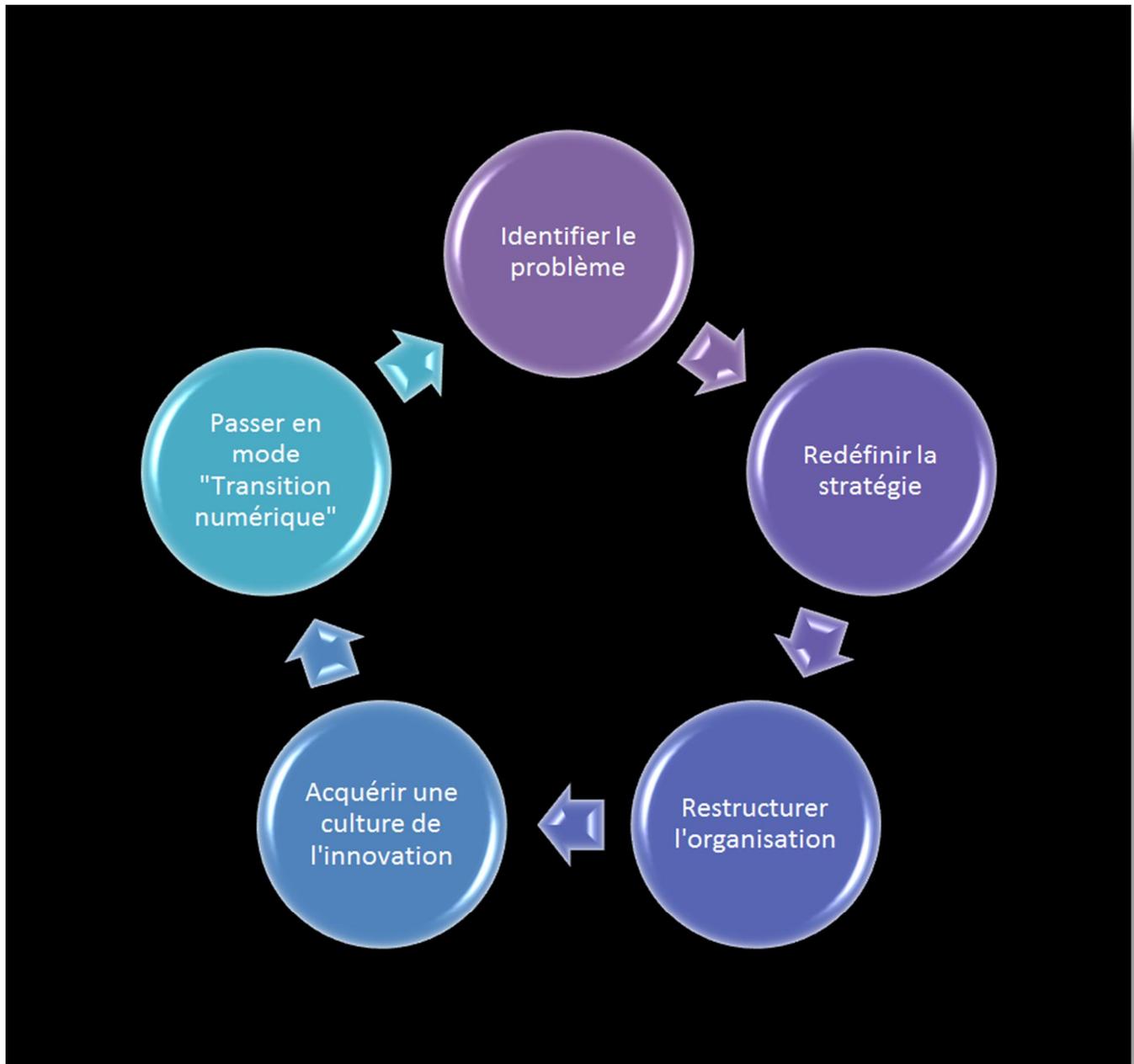
Une multitude de startups façonnent aujourd'hui les produits et services sportifs de demain. Une opportunité pour les collectivités et les clubs qui disposent ainsi d'une mine d'information pour adapter les activités aux attentes des pratiquants. Mais des besoins énormes pour rénover les équipements et le risque de voir l'offre sportive leur échapper totalement. Certains observateurs pensent en tout cas que les pouvoirs publics n'ont pas pris la mesure de ces évolutions.

© Aksonov - iStock

NB. Ce dossier a été publié par la revue *Acteurs du sport* dans sa livraison du mois de novembre 2015, n°173.

Dès lors, avant toute démarche méthodologique aboutissant à un projet digital, il convient d'approfondir la notion d'ubérisation des fédérations sportives concernées de façon à convaincre leurs dirigeants que ce danger n'est pas virtuel mais réel (voir l'étape #2, NDLR). C'est à ce titre que nous avons été contraints de bâtir un discours de conviction destiné à établir les bases argumentaires indispensables capables de persuader les sceptiques. Rôdé dans de très nombreuses circonstances depuis 2016, il est aujourd'hui parfaitement convainquant.

Cette situation étant acceptée par les responsables, la mise en œuvre des solutions devient alors classique en *Sciences des organisations*⁴¹. Le dispositif est aujourd'hui bien maîtrisé au double plan théorique & pratique. Il porte sur l'adaptation des grands domaines managériaux habituels que sont la stratégie, la structure et la culture organisationnelles (figure suivante).



⁴¹ On consultera avec intérêt sur ce thème le livre français de référence : STRATEGOR, [João Albino-Pimentel](#), [Rodolphe Durand](#), [Pierre Dussauge](#), [Laurence Lehmann-Ortega](#), Dunod, 9^e édition, 2019.

Dans le domaine du sport, du fait du statut institutionnel des Fédérations françaises leur conférant un monopole régalién, la difficulté consiste à passer *réellement* en mode « Transition numérique » au niveau des usages dématérialisés destinés à toutes les parties prenantes. Pour une organisation sportive fédérale c'est toujours un vrai dilemme car son fonctionnement s'inscrit dans ce que l'administration nomme officiellement une « *Délégation de mission de service public* »⁴². Au-delà de l'exclusivité que cela constitue (mais aussi, peut-être, à cause de cela, NDLR), ce statut privilégié conféré aux fédérations tricolores peut rapidement devenir un frein capable de bloquer toute volonté de changement.

En effet, n'ayant pas d'autonomie politique les fédérations ne disposent pas d'autonomie stratégique. Situation délétère si en est dès lors que les transformations protéiformes de l'écosystème sportif induites par le numérique vont les contraindre à passer d'une politique *d'utilité publique* à une stratégie multimodale totalement inédite *d'utilité sociale*⁴³.

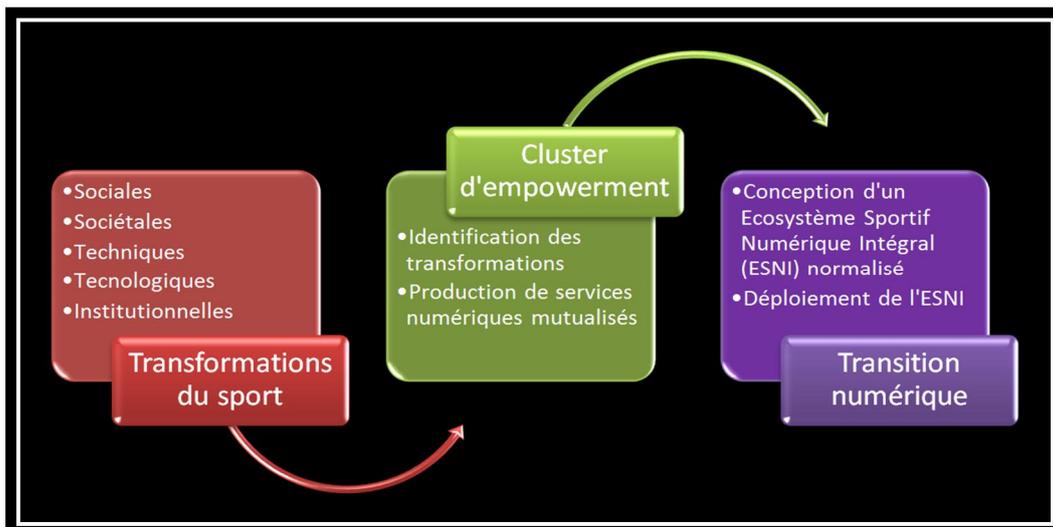
L'une des solutions consiste alors à établir un lien direct entre les décideurs nationaux et les acteurs « du terrain ». Comme nous le verront dans la seconde partie de cette Étape #4, une stratégie *d'empowerment* sportif bien conduite est alors très efficace⁴⁴. Reste que pour éviter la multiplication des initiatives fédérales et les coûts induits par ce type d'opérations, il convient absolument de les mutualiser au niveau national.

La création de *Clusters techniques & technologiques multidisciplinaires*, conçus conjointement par l'État et le CNOSF - capables de produire de la donnée opérationnelle exploitable par le Mouvement sportif (mutualisation) *via* des formations *ad hoc* proposées à leurs cadres bénévoles et salariés (voir les annexes du présent document) - deviendra une solution élégante et efficace sur la base de la figure de la page suivante.

⁴² A ne pas confondre avec la délégation de service public (DSP) qui est un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire souvent privé qui se rémunère *via* l'exploitation commerciale du service. Ce qui n'est évidemment pas le cas des fédérations.

⁴³ Voir l'Étape #3 du Webook.

⁴⁴ Il s'agit de réinventer la relation descendante avec les licenciés et les dirigeants de club en leur donnant la parole pour qu'ils expriment leur volonté de changer le sport à partir de la transformation des services offerts par les fédérations olympiques. Voir *infra* la partie du Webook consacrée à *l'empowerment sportif*.



Tous les détails de cette opération complexe sont présentés dans la vidéo suivante retranscrivant une conférence sur ce thème prononcée par le Pr Alain Loret dans le cadre du CREPS de Dijon en introduction du 1er Séminaire numérique officiel organisé par le Ministère des Sports. Cliquer sur le lien sous la photo pour la visionner (Durée 2h, NDLR).

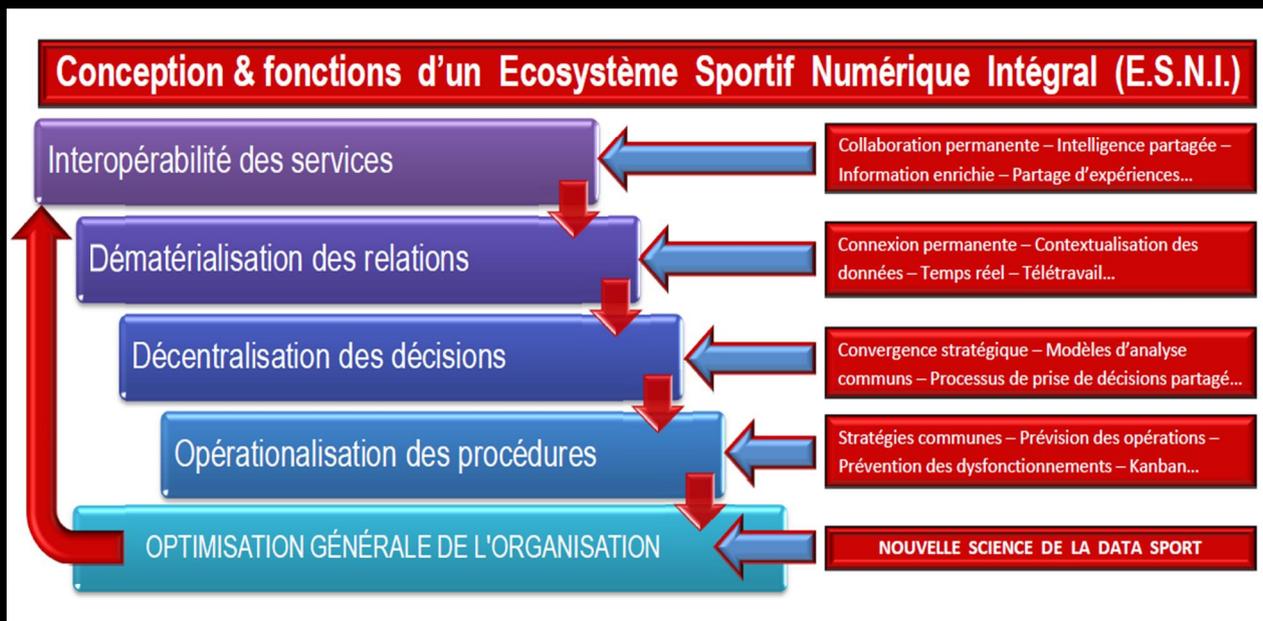


Pour voir la vidéo  cliquer sur le lien

https://youtu.be/EXN_6q5zaKw

Compte tenu de tous les éléments qui précèdent, nous avons été dans l'obligation de concevoir un dispositif normalisé de transition numérique strictement dédié aux fédérations sportives et aux services des sports des collectivités. Il est désormais opérationnel. Cela signifie qu'il est généralisable et modulable en fonction des spécificités des organisations concernées.

L'objectif est de convertir en *Mode digital systémique* leurs structures « physiques » de management et de pilotage. Le but final consiste à transformer l'ensemble d'une fédération, par exemple, en écosystème dématérialisé incluant TOUTES ses parties prenantes internes & externes. Nous l'avons baptisé : *Écosystème Sportif Numérique Intégral*⁴⁵ (E.S.N.I.).



⁴⁵ En Anglais, on parlera de *Global Digital Sport Ecosystem* (GDSE).

● Conception d'un E.S.N.I.

Une organisation sportive numérique *systemique* conçue comme un ESNI (Ecosystème Sportif Numérique Intégral) ne correspond pas à un réseau social au sens habituel du terme. Ce point est capital. Il ne peut donc pas être comparé aux réseaux classiques comme Facebook, Instagram, TikTok lorsque ceux-ci sont exploités par des organisations sportives⁴⁶. Ses objectifs sont très différents de même que ses usages. Si l'on agit bien d'un outil de mise en relation interpersonnelle dématérialisé, son orientation est moins la Communication interne d'une association que la gestion optimisée . incluant la Communication externe . de la totalité de ses ressources humaines, matérielles et financières dans une perspective stratégique ou politique. Il se présente comme un instrument complet de management dématérialisé selon des dispositifs inédits et non pas simplement d'échanges de données (administratives, sportives, comptables) même si, bien entendu, il peut avoir aussi cette fonction. L'erreur consisterait donc à ne l'examiner puis à ne l'analyser qu'à l'instar d'une simple structure dématérialisée de relations interindividuelles.

Rapporté à l'administration d'une fédération et de ses clubs, par exemple, un ESNI est bien plus que cela. C'est une « Procédure numérique de pilotage, d'animation et de gestion ». Elle est conçue à la demande sur une base numérique cybersécurisée et normalisée (mais également modulable et personnalisable, NDLR) assortie d'une méthodologie spécifique de construction et de déploiement géographique. Elle est partie intégrante de la combinaison de ces nouveaux champs scientifiques appelés « Data Management⁴⁷ » et « Data science⁴⁸ ». Ils sont identifiables depuis l'introduction du numérique dans les processus de prise de décisions. Ils relèvent de nouveaux « Protocoles numériques organisationnels de type DAD » (Données+Analyse+Décision, NDLR). Au stade actuel, c'est-à-dire en phase de collaboration opérationnelle dans le domaine du Management numérique du sport, ils n'exploitent que certains éléments selon une base problématique évolutive que nous appelons « Administration & Gestion dématérialisée des structures sportives ».

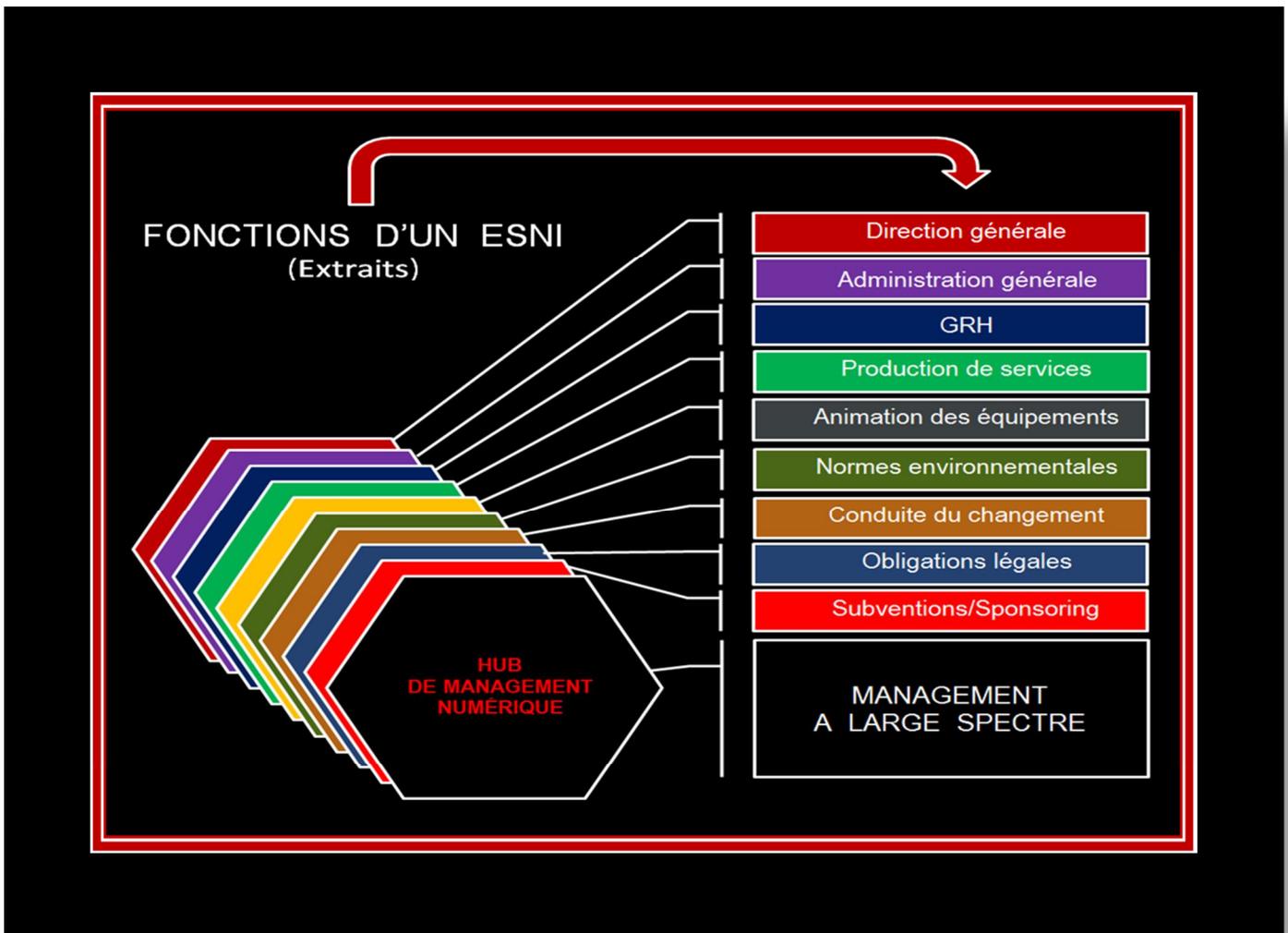
⁴⁶ En sciences humaines et sociales, l'expression *réseau social* désigne un agencement de liens entre des individus ou des organisations, constituant un groupement qui a un sens (Wikipédia).

⁴⁷ Le Data Management, ou Gestion des Données, englobe l'ensemble des activités liées à la collecte, au traitement, au stockage, au partage et à l'utilisation des données au sein d'une organisation et de son environnement. Ces processus doivent être sûrs, efficaces et conformes aux réglementations en vigueur pour maximiser leur valeur ajoutée pour l'organisation (Paris School of Business).

⁴⁸ La Data science ou Science des données est un domaine interdisciplinaire qui utilise les mathématiques, les statistiques, le calcul scientifique, les méthodes scientifiques (Wikipédia).

Construite à partir d'un protocole de R&D lancée en 2016 sous la Direction de Emmanuel GATO, la procédure de pilotage actuelle continuera d'évoluer selon des Avancées Techniques & Technologiques (ATT) à venir ainsi que des tendances inédites relatives à la construction des nouvelles chaînes de valeur des services sportifs et de leurs « servuctions⁴⁹ ». L'introduction de DA spécifiques dans les procédures sera à cet égard déterminante comme nous le verrons.

C'est dire son importance pour le futur du sport français. La figure suivante est une synthèse de l'ensemble des éléments relatifs à la construction et à l'usage du Data Management⁵⁰ sous la forme d'un ESNI fédéral déployé dans un écosystème sportif.



⁴⁹ La Servuction est en marketing le processus de mise en œuvre d'un service. Le néologisme a été inventé par Pierre Eiglier et Eric Langeard en 1987 en combinant les termes Service & Production. La servuction est à la prestation d'un service ce que la production est à la fabrication d'un produit.

⁵⁰ Pour aller plus loin, deux préconisations de lecture (Ang).

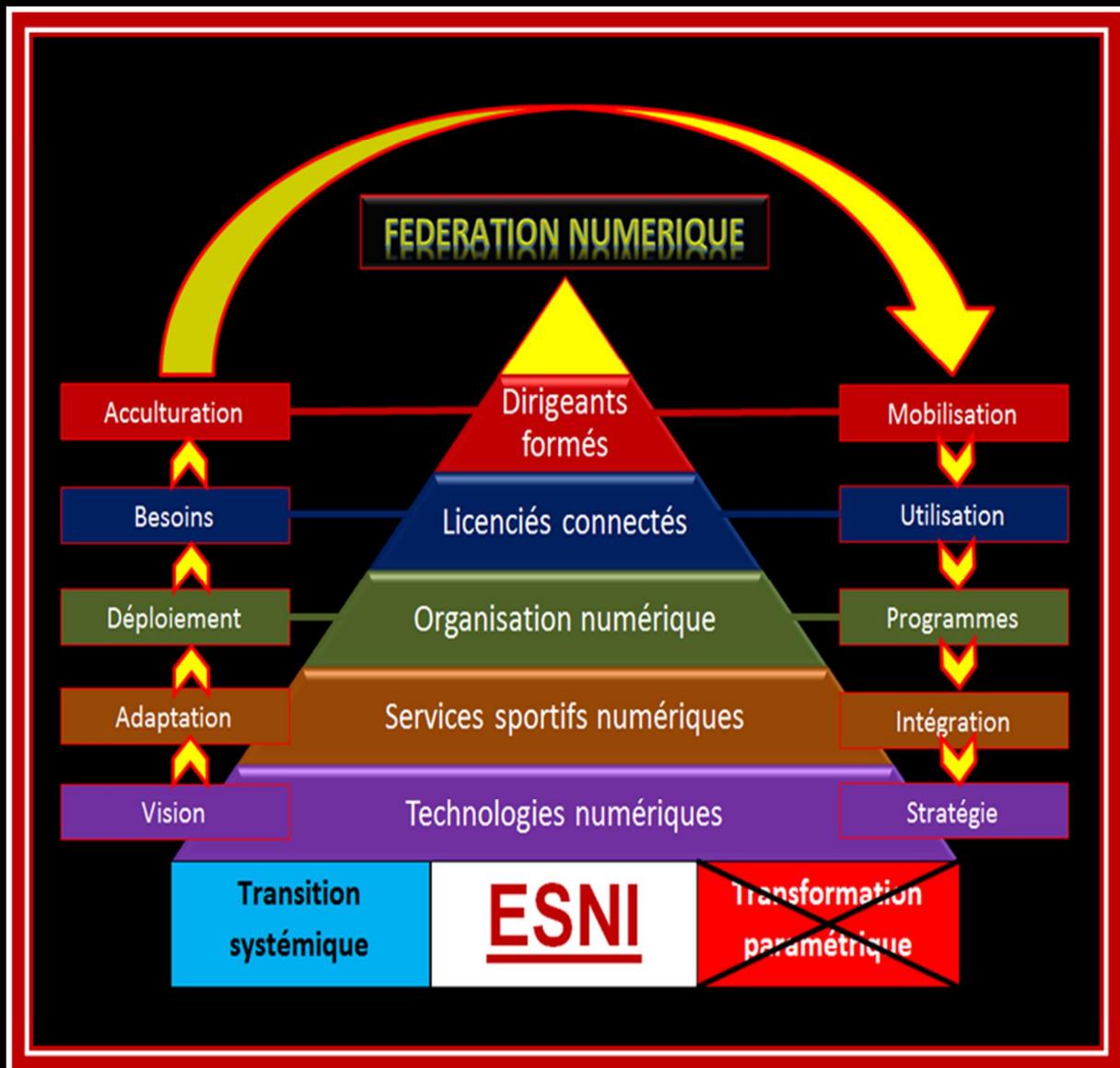
- <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-trends-in-data-and-analytics-for-2020>
- <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/tech-trends/2021/mlops-industrialized-ai.html>

On constate qu'un ESNI est une réponse à large spectres administratifs, politiques et stratégiques. Il correspond bien aux nouvelles contraintes de gestion et de management numérique des organisations sportives associatives. Il ne pas de équivalent en l'état actuel des offres commerciales d'applications portant sur la gestion numérique du sport. Sa dimension *systemique* constitue l'élément-clé qui en fait une réponse qualitativement bien adaptée aux nouvelles exigences dématérialisées de pilotage et de gouvernance du sport tant aux niveaux national que territorial et local. Il ne possède ni la destination ni l'usage de toutes les offres digitales connues car son ambition est de aller bien au-delà de ce que elles proposent.

L'un de ses principaux avantages est qu'il permet de donner au *Management numérique du sport* une dimension théorique et opérationnelle qui autorise la conception de contenus de formations académiques indexés sur le long terme. Ce qui correspond bien aux besoins des étudiants actuels qui seront toujours en activité professionnelle dans les années 2060. A ce moment-là, une discipline universitaire en STAPS combinant « Data Management » et « Data science », dotée de capacités de réponses aux besoins des organisations sportives, sera largement développée.

L'une des ambitions de cette étape #4 consiste à en identifier dès maintenant les bases synthétisées par la figure de la page suivante.

NB. Ce modèle théorique d'analyse illustre la complexité de conception d'un ESNI. Il permet de comprendre pourquoi sa construction et son déploiement notamment géographique exigeront un calendrier obligatoirement très long.



D'une certaine façon, un ESNI se présente comme **une application** dont la conception est le résultat d'une démarche de R&D aboutissant à des préconisations qui redéfinissent les règles managériales conçues pour le sport au début des années 90⁵¹. Il s'agit à la fois d'une actualisation et d'une refondation de ces règles à l'aune des données disponibles grâce aux nouvelles technologies digitales. Selon les cas, ces dispositions de gestion du sport s'appliqueront aux fédérations et à leurs clubs ainsi qu'aux OMS, CROS, CDOS, ligues ou comités. De ce point de vue, un ESNI devra répondre aux objectifs et s'inscrire dans les missions internes et externes propres à ces organisations selon deux logiques complémentaires.

⁵¹ Voir le livre « Sport et Management » que nous avons publié chez Dunod au mois de Mai 1993.

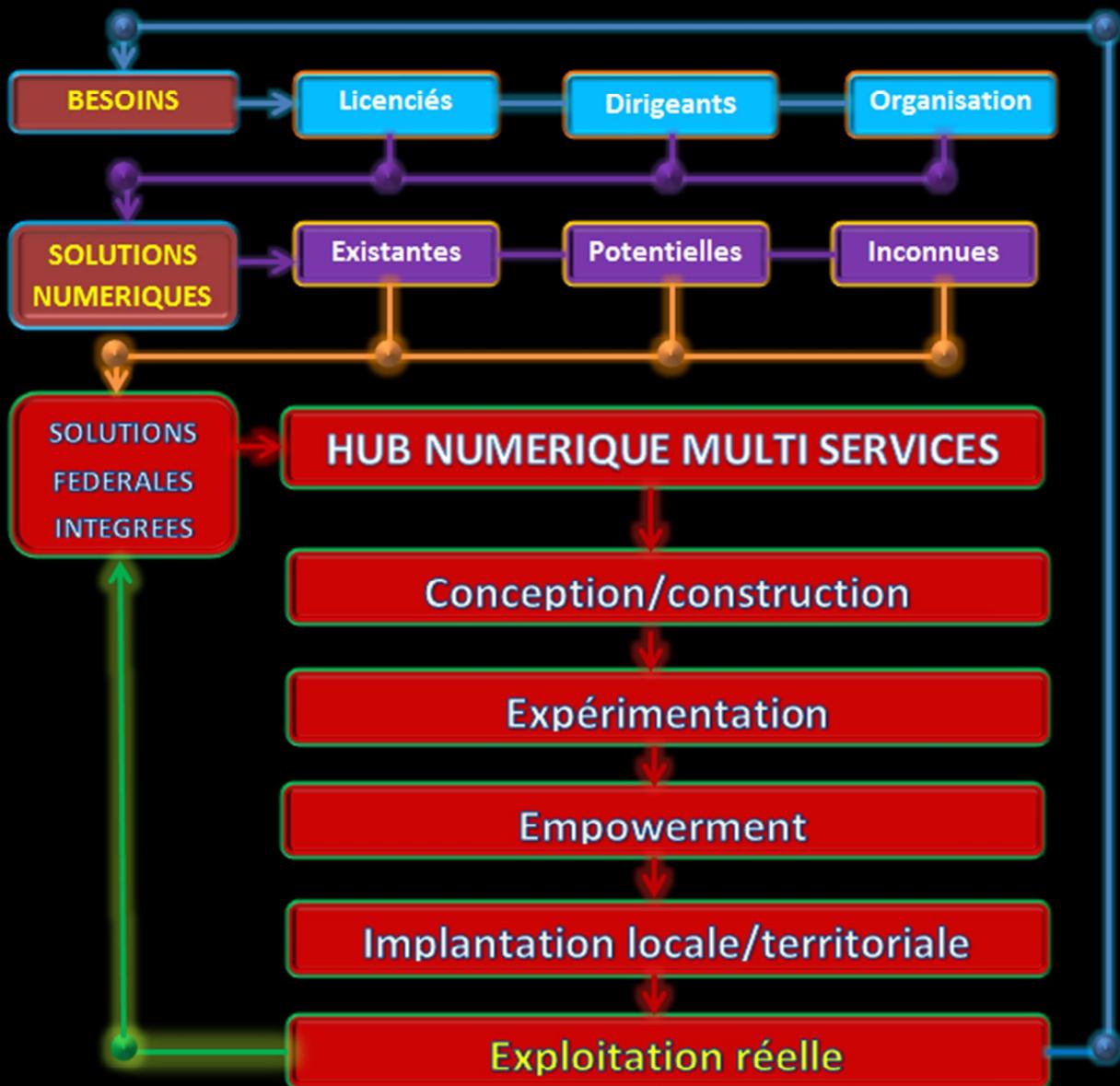
A. Missions & Contraintes internes. **Organisation quantitative et optimisation qualitative des réponses aux besoins des adhérents** : « Direction générale de l'organisation », « Administration des structures », « Production de services adaptés », « Conduite du changement », « Animation des équipements et Gestion de leurs calendriers d'utilisation », « Production d'événements », « Gestion comptable et financière », « Exécution et évaluation des obligations statutaires », « Répartition et suivi des tâches, missions et contributions », « Sécurité sanitaire », « Échanges et stockage de documents », « Animation des équipes », « Optimisation pédagogique et technique », « Formulation de programmes »

B. Missions & Contraintes externes. **Organisation des réponses adaptées aux exigences de l'écosystème politique, institutionnel et administratif** : « Sport respectant les règles durables & environnementales », « Relations avec les parents des jeunes licenciés », « Composition des instances dirigeantes aux normes d'égalité entre les femmes et les hommes », « Contraintes administratives », « Obligations légales », « Respect des normes sanitaires », « RGPD + labellisation SecNumCloud », « Suivi des relations avec les services de l'État », « Développement de réponses fonctionnelles et opérationnelles relatives aux exigences des collectivités », « Recherche de partenariats », « Satisfaction des sponsors », « Relations presse & médias »,

La figure de la page suivante synthétise de manière simplifiée tout ce qui précède.

CONCEPTION D'UNE APPLICATION FEDERALE

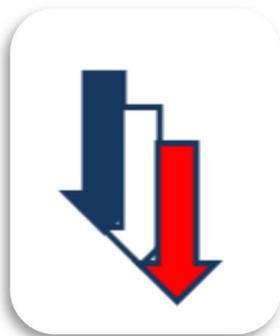
Analyse des rétroactions systémiques





A suivre, la seconde partie de l'Étape #4

● Annexes pages suivantes



Demain le sport

Séminaire de Master en STAPS

Conférence du Professeur A. Loret

● Annexe 1



MINISTÈRE DES SPORTS

CREPS de Dijon-Bourgogne-Franche-Comté

Pôle numérique

1^{er} Programme de Formation 2019 « **Sport & Numérique** »⁵²

Étape 1⁵³ . Conception de la Formation.

⁵² Document de travail élaboré en 2019 pour le CREPS de Dijon par le Professeur Alain LORET.

⁵³ A la date du 4 avril 2019.

Nom de la formation : Management de la Transition numérique du sport.

Métier ciblé : Agent de Transition numérique du sport.



Type de employeurs ciblés : Fédérations, Ligues, Comités, Clubs, Services des sports des Collectivités locales et territoriales, OMS, Prestataires de DSP, A.M.P.N. (Aide à la Maîtrise de Processus Numériques).

Public ciblé : Salariés et bénévoles du mouvement sportif en reconversion numérique, étudiants titulaires d'une première année de licence en Management du sport délivrée par une UFR STAPS.

Niveau et certification : Bac+2.

Trois logiques de connaissances et de compétences.

1. La place du numérique dans l'écosystème sportif.

- A. Phase récente (depuis 2007).
- B. Phase contemporaine.
- C. Phase prospective (horizon 2030).

2. Identification des innovations technologiques et des startups du sport.

- A. Connaissance des technologies numériques applicables au sport.
- B. Méthodes de curation dans le domaine de l'innovation sportive numérique.
- C. Domaines d'activités stratégiques dans l'écosystème sportif international.
- D. Matrice de classement des technologies numériques dédiées au sport.
- E. Etudes de cas.

3. Gouvernance de la transition numérique et des systèmes d'information.

- A. Transformation numérique vs Transition numérique.
- B. Protocoles monocanal vs omnicanal interopérables.
- C. Processus paramétriques vs systémique : enjeux pour le Mouvement sportif.
- D. Méthodologies de développement et déploiement du numérique.
- E. Mise en œuvre des processus cybersécurisés incluant le SecNumCloud.
- F. Pilotage des procédures numériques par les acteurs du sport associatif.

A l'issue de sa formation, l'étudiant sera capable d'identifier les besoins numériques de son employeur au regard des fonctions organisationnelles de celui-ci, de développer les solutions numériques retenues au sein des structures nationales et déconcentrées, de vérifier et de valider l'exploitation réelle des technologies mises en œuvre.

Problématique générale de la Formation.

Titre générique des séminaires (ou stages) de formation : ***Maîtrise du processus de transition numérique systémique des organisations sportives associatives.***

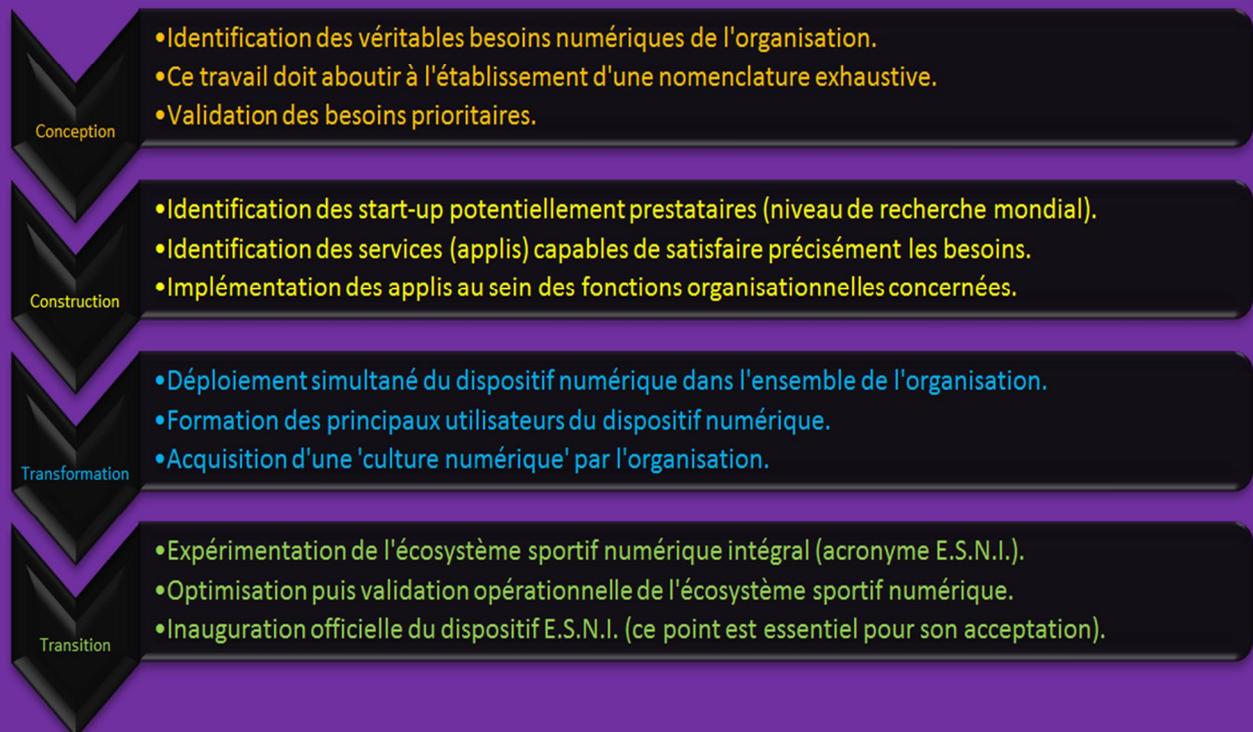
Présentation de la problématique.

C'est en constatant les échecs répétés en matière de transformation numérique subis par de nombreuses organisations sportives associatives que le CREPS de Dijon a été conduit à tenter de cerner les raisons. Trois raisons principales ont été identifiées :

- des objectifs imprécis ;
- des calendriers sous-estimés ;
- une absence de maîtrise des procédures de Transition numériques systémiques.

Concernant les objectifs, il apparaît qu'il soit nécessaire de distinguer quatre : **conception, construction, transformation et transition**. Ils correspondent à un but : agencer et maîtriser la conception d'un Écosystème sportif numérique **intégral** (ESNI) au sein duquel une organisation sportive associative pourra améliorer significativement ses conditions de fonctionnement et de développement. Le qualificatif « intégral » signifie qu'il est indispensable que la totalité des fonctions de l'association s'inscrive en même temps, c'est-à-dire selon un calendrier commun, dans le dispositif numérique en construction. C'est la raison pour laquelle on parle de **transition** organisationnelle complète et pas seulement de **modifications** managériales partielles. Ainsi, il est exclu de s'inscrire dans le dispositif numérique que certaines fonctions comme, par exemple, la gestion digitale des licences ou un protocole pédagogique dématérialisé en excluant les autres modalités de fonctionnement de l'association. C'est principalement parce que cette exclusion est systématique aujourd'hui que les calendriers sont sous-estimés. La formation aura pour but de fournir au mouvement sportif les savoir-faire professionnels capables de lui permettre de dépasser ces limites.

Le CREPS a élaboré un modèle d'analyse correspondant à ces quatre objectifs. Ce modèle structurera la formation (figure suivante).



Les quatre objectifs présentés ici : **Conception-Construction-Transformation-Transition** (le nom de la méthodologie qui sera enseignée est C²T²), correspondent à quatre étapes successives qui doivent être formalisées systématiquement et collectivement au sein de l'association à partir des trois points mentionnés pour chaque niveau. Il est obligatoire de respecter l'ordre chronologique des étapes. Il s'agit d'une méthodologie générale d'acquisition du savoir-faire numérique à caractère professionnel qui sera valable pour toutes les organisations sportives.

● Annexe 2



Ministère des Sports

CREPS de Dijon-Bourgogne-Franche-Comté

1^{er} Séminaire national **Sport & Numérique**⁵⁴

5 - 8 mars 2019

Eléments de synthèse du séminaire portant sur la conception d'un protocole de transition numérique des fédérations. Ils serviront de base à l'élaboration d'un nouveau programme de formation. Ils incluent une méthodologie de sélection des *start-up* capables de répondre aux besoins fédéraux. L'objectif est de digitaliser 100% des fonctions organisationnelles du mouvement sportif. Cette problématique structurera à termes un programme de formation au numérique dédié au sport spécifiquement développé par le Ministère des Sports.

⁵⁴ Document élaboré en 2019 par le Pr Alain Loret

Le CREPS de Dijon-Bourgogne-Franche-Comté



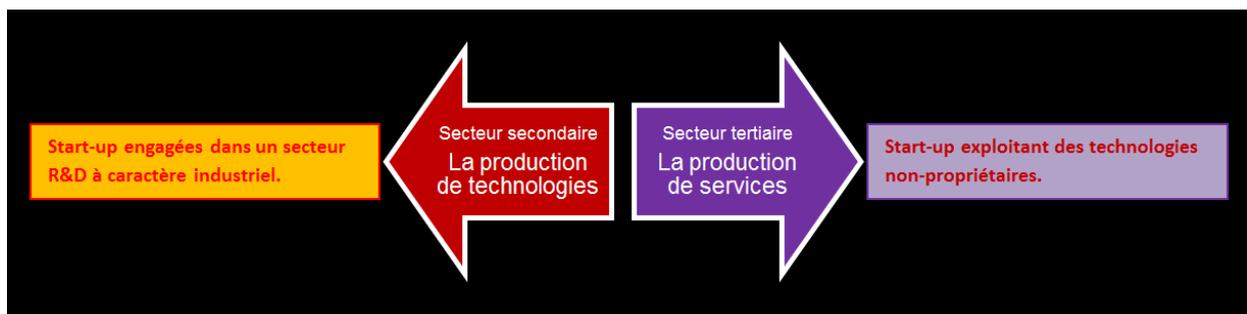
Crédit photo @MCROIGT

Le Programme P.I.S.T.E.S.⁵⁵ | STARTUPS

La multiplication de startups sportives au niveau mondial nécessite un outil de classement par secteurs d'activités. C'est en effet le seul moyen d'identifier les jeunes pousses prometteuses pour les distinguer de celles qui le sont moins. Le « Programme Startups » du protocole de recherche P.I.S.T.E.S. permet de tendre vers ce résultat.

Première distinction : la catégorie d'activité

On distingue deux catégories d'activités considérées comme antagonistes en l'état actuel de l'offre de services des startups sportives. Ce qui signifie que très rares sont celles qui cumulent les deux secteurs d'intervention.



Cette situation ne va pas durer (voir le cas de Mavenguo, plus bas).

Au niveau international, trois pays ou états se classent en tête du secteur secondaire : la Californie (*Silicon Valley*), La Corée-du-Sud (*FuturePlay*, *KAIST*) et Israël (*Silicon Wadi*). On les retrouve dans le secteur tertiaire en concurrence avec la Chine et l'Europe, dont la France.

Seconde distinction : le Domaine d'Activités Stratégiques (DAS)

On distingue neuf domaines d'activités stratégiques correspondant à neuf classes de startups différentes. Elles sont identifiables à partir d'une matrice à double entrées qui croise deux domaines.

⁵⁵ P.I.S.T.E.S. est l'acronyme de *Programme d'Investigations Stratégiques des Tendances d'Évolutions du Sport*. Il s'agit d'un protocole de recherches destiné à construire des scénarios exploratoires crédibles couvrant les différents secteurs du sport (industriels, économiques, institutionnels, politiques, technologiques...).

Le type de sport :

Sport 1.0 = sports olympiques ;

Sport 2.0 = sports alternatifs (sports de glisse) ;

Sport 3.0 = sports numériques (en cours de précision).

Le secteur d'activité :

Le sport qui se pratique ;

Le sport qui se regarde ;

Le sport qui se labellise (sponsoring).

La matrice d'exploitation

	Sport qui se pratique	Sport qui se regarde	Sport qui se labellise
Sport 1.0	Start-up de classe 1	Start-up de classe 2	Start-up de classe 3
Sport 2.0	Start-up de classe 4	Start-up de classe 5	Start-up de classe 6
Sport 3.0	Start-up de classe 7	Start-up de classe 8	Start-up de classe 9

Application

Pour comprendre le protocole de recherche, nous allons appliquer P.I.S.T.E.S. **STARTUPS** au cas du Startup-studio nommé *Platform A* développé au sein de l'incubateur parisien *Station F* par la société Adidas. Lire (temps de lecture 2 minutes) <https://www.usine-digitale.fr/article/adidas-lance-une-plateforme-d-innovation-a-station-f.N795550>

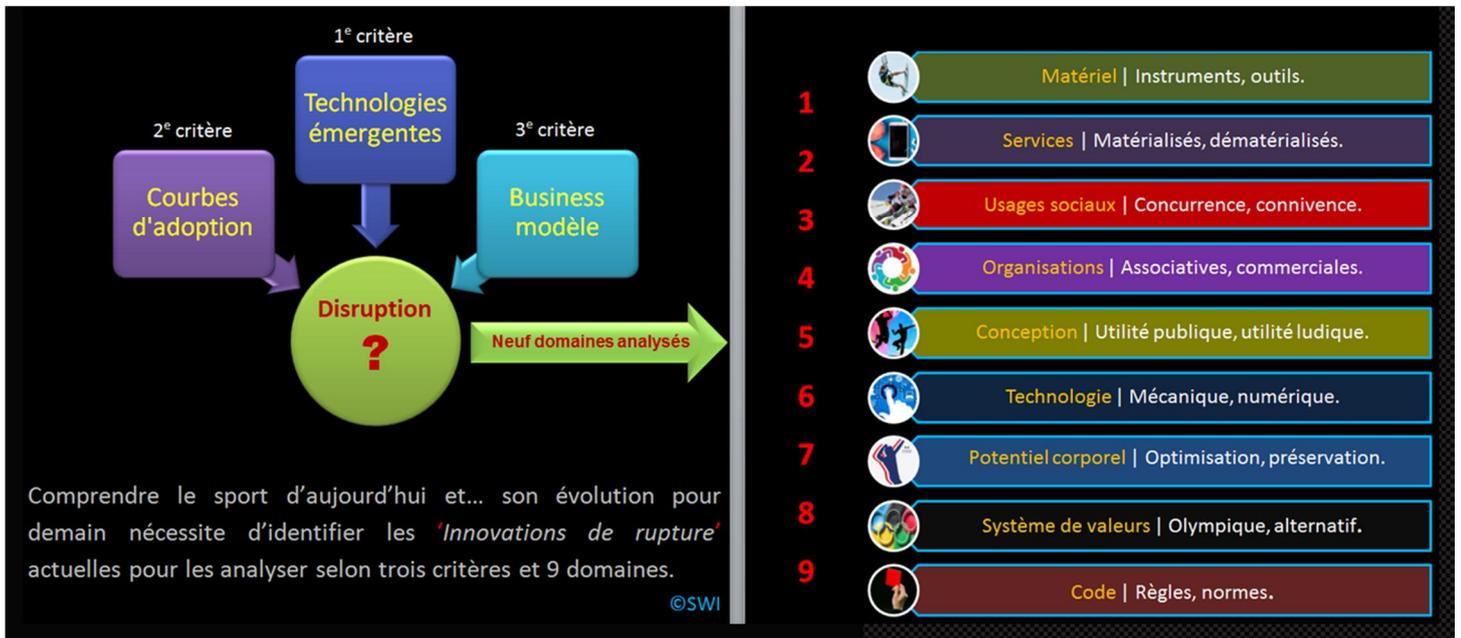
NB. Si le lien ne s'ouvre pas, copiez-le dans Google.

Nomenclature des start-up incubées par Adidas identifiées par classe.

1. Overtime : Classe 7 ➡ <https://overtime.tv/>
2. Running Care : Classe 1 ➡ <https://running-care.com/>
3. Blue Bite : Classes 1 et 3 ➡ <https://www.bluebite.com/>
4. Storr : Classes 3 et 6 ➡ <https://www.storr.co/>
5. Yeay : Classes 3, 6 et 9 ➡ <https://www.yeay.com/team>
6. Eyecandylab : Classes 3, 6 et 9 ➡ <https://augmen.tv/eyecandylab>
7. Radius8 : Classes 3, 6 et 9 ➡ <http://www.radius8.com/>
8. Stuffstr : Classes 3 et 6 ➡ <http://www.stuffstr.com/>
9. Vekia : Classes 3 et 6 ➡ <https://www.vekia.fr/>
10. Neurun : Classes 1 et 4 ➡ <https://www.neurun.com/>

Approche simplifiée de la méthodologie

Le premier élément à rechercher est le caractère disruptif (ou non) de l'offre technologique ou du service proposé par la startup à partir du modèle d'analyse ci-dessous.



Les trois critères : courbes d'adoption, technologies émergentes et *business model* sont passés au crible de l'analyse des neuf domaines. C'est un travail obligatoirement collectif qui prend du temps et nécessite de bonnes connaissances de l'écosystème sportif international.

Page suivante

Exemple simplifié et fictif de la procédure destinée à montrer sa complexité opérationnelle.

Le cas des Blockchains dédiées au sport



Nom de la start-up	Secteur	Critères	Domaines	Classes
			Matériel	1
		Technologie émergente Blockchain	Services	2
			Usages	3
			Organisation	4
SPORTS Cripto-Classement	Technologique	Courbe d'adoption Rapide	Conception	5
			Technologie	6
			Corps	7
		Business modèle Robuste	Valeurs	8
			Codes	9

Etude de cas : la startup *MAVENGO* conçue par deux ex-ingénieurs de Microsoft : cliquez sur le lien ou copiez-le dans Google s'il ne s'ouvre pas.

<http://www.mavengo.com/>



Courbe d'adoption : favorable grâce à une couverture de presse mondialisée.

Technologie émergente : basée sur l'Intelligence artificielle, donc très favorable.

Business model : une récente levée de fonds présente un caractère nettement favorable.

La confrontation de ces trois critères avec les neuf domaines d'analyse conduit à positionner le processus **Sport Assistant** de **MAVENGO** en classes 1 et 4. Ce positionnement évoluera sans doute rapidement vers la classe 7.

Synthèse : la startup est intéressante car elle associe les deux secteurs secondaires et tertiaires (production technologique et production de service). On identifie l'expérience de deux ex-ingénieurs de Microsoft. Cette association est **actuellement rare** mais est appelée à se généraliser. Ce qui signifie que le temps des startups exclusivement productrices de services est aujourd'hui compté. En conséquence, les niveaux d'investissements (levée de fonds) seront de plus en plus élevés.

Notes : on assiste actuellement à trois phénomènes.

- A. De moins en moins de levées de fonds mais des levées de fonds de plus en plus importantes au niveau international.
- B. En France, les investisseurs délaissent les fonds d'amorçage au bénéfice des startups matures : 133 opérations de démarrage d'entreprise en 2017 pour seulement 123 en 2018 pour un ticket moyen de 1,4 million d'euros.
- C. Une désaffectation pour les simples incubateurs de startups au bénéfice des *Startups Studios* mutualisant les moyens des pensionnaires, notamment en matière de recherche prospective.

Présentation simplifiée de la méthodologie.

Principales difficultés.

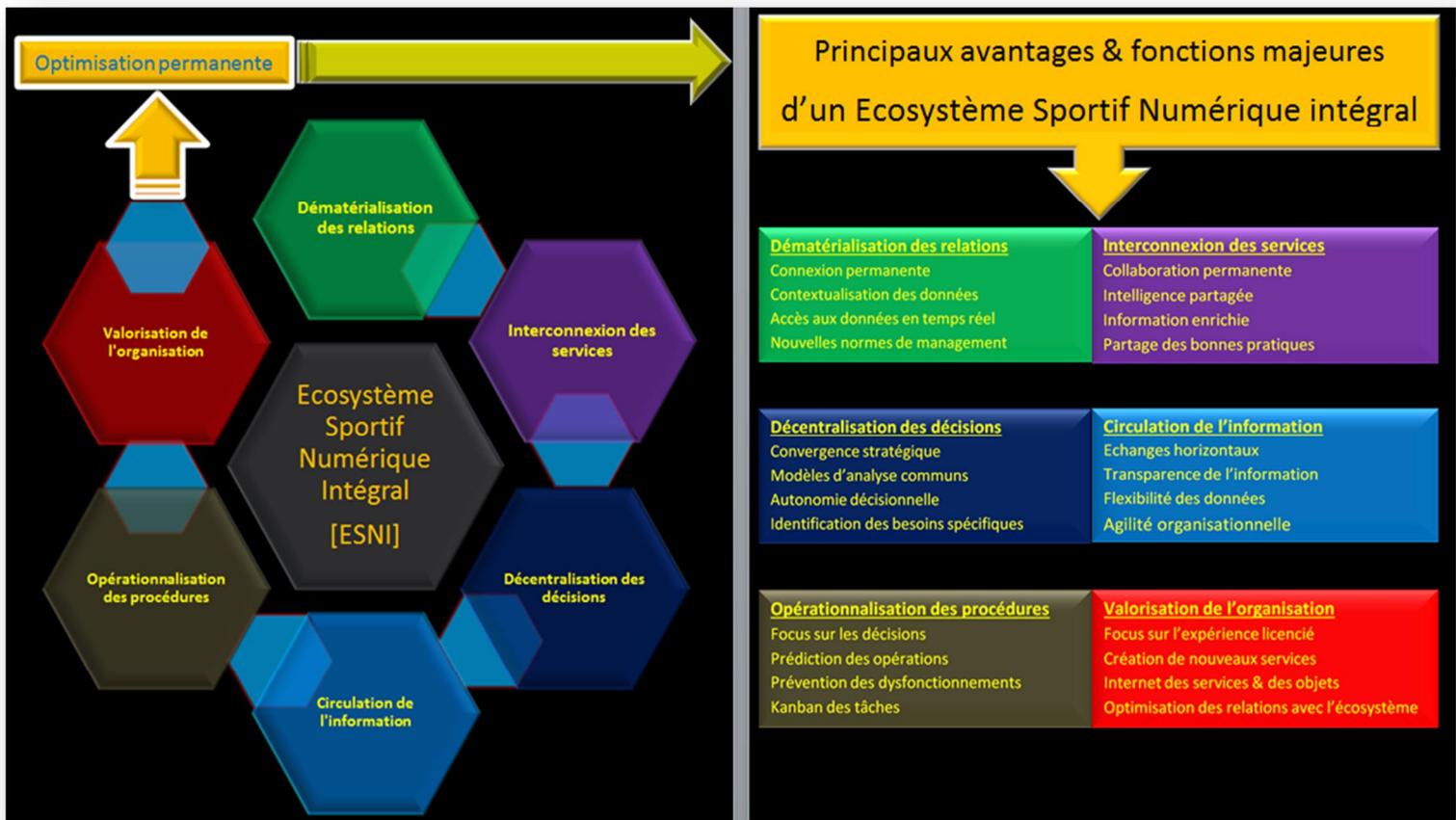
En 2019, dans la majorité des cas, le problème est l'ubérisation potentielle ou réelle des organisations sportives (souvent les fédérations). L'identification de ce phénomène s'accompagne d'une première difficulté qu'il ne faut surtout pas négliger : l'accepter en tant que problème (!). Ensuite, la mise en œuvre des solutions est classique en sciences des organisations. Le dispositif porte sur l'adaptation des trois grands domaines habituels que sont la stratégie, la structure et la culture organisationnelles. La seconde grande difficulté consiste à passer en 'mode transition numérique'. Pour une organisation sportive française, c'est un vrai dilemme du fait de la délégation de mission de service public conférée aux fédérations. En effet, cela signifie qu'elles n'ont pas vraiment d'autonomie alors même qu'elles doivent passer d'une stratégie d'utilité publique à une stratégie d'utilité sociale voire sociétale. La nouvelle gouvernance du sport prévue pour le mois d'avril 2019 devrait y remédier en fournissant aux fédérations de nouvelles marges de manœuvre (figure page suivante).



Une fois ces problèmes résolus, le vrai travail commence. La proposition formulée ici est de concevoir un nouvel environnement (un « écosystème »), moins contraignant administrativement parlant, propre à un Mouvement sportif français en voie d'autonomisation stratégique progressive. En termes de management, cette nouvelle latitude repose sur six secteurs qu'il faut savoir construire pas à pas :

1. la dématérialisation des relations administratives (fonctionnement), techniques (entraînement) et pédagogiques (enseignement) ;
2. l'interconnexion de tous les acteurs selon des logiques de besoins d'informations qu'il faut savoir identifier et sélectionner en respectant l'adage « trop d'information tue l'information » ;
3. la décentralisation des décisions. Elles doivent être moins « verticales » (descendantes) et plus « horizontales » (décentralisées) ;
4. une circulation optimisée de l'information, autrement dit partagée selon les besoins réels des services ou des acteurs destinataires assortie des modalités de type 24h/24, 7j/7, ASAP ;
5. des procédures opérationnelles, c'est-à-dire orientées « décisions stratégiques » et non simplement « discussions politiques » ;
6. une volonté de valoriser l'organisation sportive tant en interne (licenciés, bénévoles, salariés) qu'en externe (sponsors, relations avec les collectivités ou les services de l'Etat, médias).

Conception du dispositif complet, page suivante.

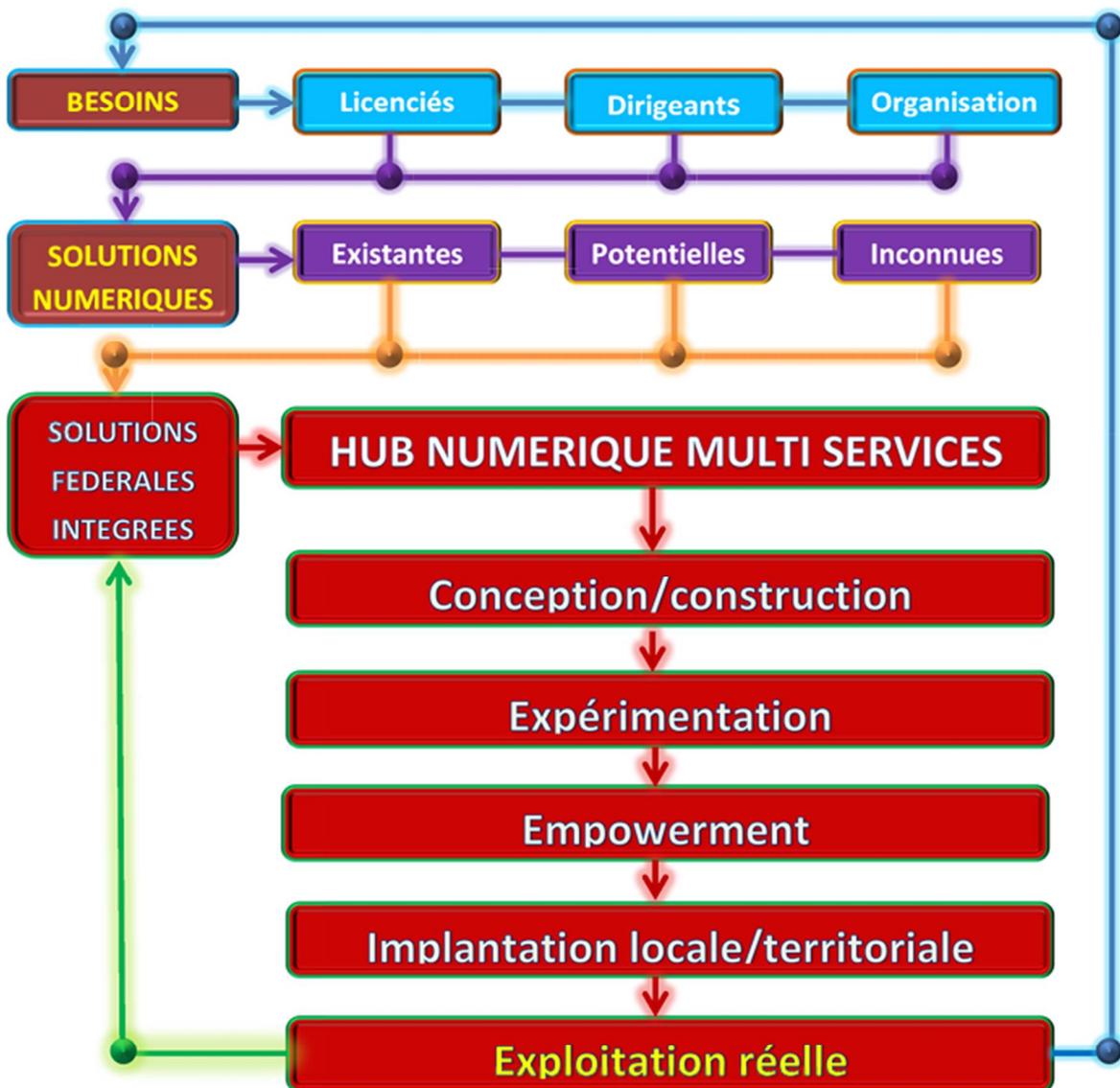


L'objectif consiste à créer un nouveau concept de pilotage doublement opérationnel des organisations sportives en considérant, à la fois, les besoins d'informations des acteurs externes (villes, sponsors, médias, propects, fournisseurs,...) et internes (membres licenciés et non licenciés, dirigeants bénévoles, salariés,...).

L'hypothèse est que les services proposés par l'ensemble des startups identifiées au niveau national ET international couvrent aujourd'hui 80 % des besoins numériques des organisations sportives françaises. Par contre, il est indispensable d'intégrer les services choisis dans un « hub » selon le protocole de la page suivante.

CONCEPTION D'UN ECOSYSTEME-SPORTIF-NUMERIQUE-INTEGRAL (ESNI)

By SWI - ©



Ce protocole repose sur le concept **d'écosystème sportif numérique intégral** d'une organisation sportive (une fédération, par exemple). Pour accéder au niveau managérial de sa **transition organisationnelle**, il doit inclure LA TOTALITE des fonctions opérationnelles correspondant à 100% des réponses aux besoins des licenciés, des dirigeants et des salariés. A défaut, on ne pourra accéder qu'au niveau managérial de la **transformation numérique**. Ce qui sera notoirement insuffisant et conduira systématiquement à l'échec.

_____CREPS_de_Dijon_'Séminaire_Numérique_National'_5-8_mars_2019_____

