

AVERTISSEMENT LIMINAIRE

Quels que soient ses objectifs et son secteur d'activité, lorsqu'une organisation fait le choix de construire et de déployer un protocole de transition numérique elle doit s'attendre à une opération extrêmement complexe nécessitant plusieurs années de travail.

Toute affirmation ou proposition contraires devront être prises avec circonspection.

Les organisations sportives (Fédérations et leurs Comités, CROS et CDOS, Services des sports des collectivités locales et territoriales...) ne font pas exception à cette règle.

Leur accès à un management numérique opérationnel ne pourra se concevoir que sur la base d'une méthodologie sophistiquée déployée de manière rigoureuse selon un calendrier précis. L'ensemble du processus sera très long car une acculturation digitale sera toujours nécessaire. Ce qui, compte-tenu du nombre considérable de dirigeants et de licenciés ciblés par les dispositifs numériques de chaque organisation sportive, prendra beaucoup du temps.

Toutes dispositions visant à raccourcir le calendrier de travail en tentant de brûler les étapes conduira inexorablement à l'échec.

Ce document traite la totalité de cette problématique extrêmement compliquée qui s'impose aujourd'hui à l'écosystème sportif. Il repose sur 6 années de Recherche & Développement. Il représente une somme de connaissances académiques produites conjointement par un professionnel de l'Administration sportive et un universitaire spécialiste du Management du sport. L'ambition des auteurs est de revoir et corriger les dispositions relatives à la gestion du sport associatif à l'aune de dispositifs numériques strictement dédiés à l'optimisation de son pilotage. Dans ce but, ils présentent une méthodologie de conception, de construction et de formation testée sur différentes organisations sportives. Certains tests furent des succès et d'autres des échecs. L'ensemble constitue une masse de données expérimentales unique en France et sans doute en Europe si l'on considère la dimension systémique non paramétrique inédite qui structure le protocole de transition numérique qu'ils préconisent.

Conçu dans l'optique de permettre la maîtrise de tous les principes du Management numérique par le Mouvement sportif associatif, ce document est un outil qui facilitera sa montée en compétences. Trois éléments en font un instrument de didactique digitale unique.

- Il a bénéficié de l'apport technique et technologique inestimable de cadres issus des écosystèmes numériques et sportifs : techniciens et ingénieurs, dirigeants bénévoles

et salariés, spécialistes des stratégies digitales ; l'ensemble constituant une *task-force* totalement originale dans l'univers du sport associatif.

- Il représente un précieux recueil de données, de savoir-faire et de partage d'expériences longuement élaboré et testés. A ce titre, il permettra aux décideurs du sport de gagner du temps et de l'argent en évitant les impasses technologiques et les fausses pistes techniques et commerciales.
- Il constitue un opus pédagogique indispensable pour quiconque souhaite dépasser le stade de la simple information pour accéder à une capacité d'analyse nécessaire et suffisante pour engager une organisation sportive dans une stratégie digitale complète.

Ce Web Book est une synthèse immédiatement exploitable « sur le terrain » de l'ensemble des travaux réalisés durant six ans par les auteurs en association avec des dirigeants bénévoles. Mis en ligne en accès libre sur Internet, son but est d'accélérer l'accès du Mouvement sportif à une autonomie numérique et donc à l'ensemble des usages qui en résulteront :

- administration générale des associations facilitée ;
- animation dynamique des structures ;
- management optimisé des ressources humaines, matérielles et financières ;
- fiabilité du stockage et du partage dématérialisé des documents administratifs ;
- gestion sécurisée des données personnelles des licenciés ;
- amélioration de la communication externe des dirigeants avec les parents, les sponsors, les médias, les administrations et les fournisseurs ;
- diffusion dématérialisée des conseils techniques et pédagogiques par les animateurs et entraîneurs pour les membres et les équipes des clubs ;
- ...

Cet ensemble de facilités repose sur une technologie française. Déjà utilisée par les administrations de grands ministères, de grandes écoles et de grandes entreprises, elle bénéficie de différents labels internationaux en matière de sécurité et de protections des données. Elle fut la première en France à obtenir le label « Sovereign Solution » délivré par l'association *Privacy Tech* en partenariat avec l'AFNOR.

Remarques importantes.

Le texte a été rédigé avec un souci du détail qui exclut toutefois l'emploi d'un vocabulaire trop technique ou trop savant. Il s'agit donc d'un document abordable par les non-spécialistes du numérique. Sa lecture complète est estimée à une semaine d'heures. Ce

temps peut toutefois être divisé par deux ou trois en se limitant à certaines parties en fonction des besoins d'informations des lectrices et des lecteurs.

Intégrer ici la « Note technique » du document ainsi que la table des matières.

INTRODUCTION

Quel stratégie numérique pour le sport ?

Doit-on dire « *Merci Covid* » ?

A partir du mois de mars 2020, nous nous sommes très vite rendu compte qu'en termes de transformation digitale du sport, les confinements dus au Covid qui se succédèrent constituaient un champ d'observation extraordinaire.

Contre toutes attentes, ils précipitèrent le développement de nouvelles conditions de pratiques et imposèrent des modalités inédites de gestion du sport. La surprise fut qu'elles valorisèrent immédiatement, tant pour les dirigeants que pour les pratiquants, de nouvelles formes de relations dites « dématérialisées ». C'est-à-dire numériques et à distance.

Lorsque les premières décisions de confinement furent prises début 2020, une inquiétude s'empara du Mouvement sportif : allait-on assister à la disparition de pans entiers du sport associatif dont les clubs, privé d'adhérents, voyaient leurs budgets fondre. D'autant que, rappelez-vous, certains licenciés exigeaient le remboursement de leurs cotisations.

Le travail expérimental de transition numérique des associations que nous menions au sein du Comité départemental de tennis des Hauts-de-Seine depuis 2016, conduisit à un effet exactement inverse. Les habitudes de dématérialisation des relations prises à la fois par les dirigeants et les licenciés permirent de maintenir actifs tous les contacts entre les associations et leurs membres.

Le confinement validait nos hypothèses de travail. A aucun moment les clubs de tennis du département ne se retrouvèrent isolés et leurs licenciés privés de relations entre eux et avec leurs dirigeants, animateurs et entraîneurs. Ce qui confirmait le fait que le management

numérique d'un comité départemental et de ses clubs non seulement était viable mais permettait aussi de maintenir une vie de club très active en univers covid.

Vers de profondes modifications de la gestion associative ?

L'évolution de toute la société va aujourd'hui dans le sens d'une distanciation des relations interpersonnelles telles qu'elles nous furent imposées durant la pandémie. Le télétravail est une réalité devenue tangible. Les réseaux sociaux ont transformé les codes relationnels. Les mails remplacent le courrier. Facebook a pris le nom de Meta et nous prédit l'avènement du métavers. C'est-à-dire un monde parallèle qui doublera le monde réel et dans lequel nous agirons à distance grâce à notre jumeau numérique.

Nous assistons à une dématérialisation générale des relations interpersonnelles. Entendons-nous bien ; il n'est pas question ici de porter un jugement de valeur sur cette évolution. Contentons-nous d'un simple constat. Il permet de formuler une sérieuse hypothèse : à l'image de toute la société, le sport pratiquer et gérer en mode distancié résultant des nouvelles habitudes prises durant les contraintes sanitaires annonce de profondes modifications en termes de gestion et de management associatif. Les changements identifiés porteraient à la fois sur les formes des pratiques sportives, leur enseignement et sur les conditions de leur développement futur.

Si cette hypothèse se vérifiait, l'ensemble du sport organisé par les fédérations serait transformé. Comme il y a de grandes chances pour que cela se produise comme nous allons le voir dans la première partie du document, leurs capacités d'anticipation vont sans doute être sévèrement mises à l'épreuve dans les toutes prochaines années.

A défaut de réagir conformément aux nouveaux modes de pratiques qui émergeront, le risque qu'elles soient rapidement dépassées est considérable. Or, en bout de processus de changement, un danger se profile : leur « *ubérisation* » par de nouveaux acteurs sportifs. Notamment par de multiples start-up qui n'existaient pas il y quelques années.

Qu'est-ce que l'*ubérisation* numérique du sport ?

La première chose que nous avons apprise avec les contraintes sanitaires, ce n'est certainement pas que, parallèlement au sport fédéral, existaient de multiples formes d'activités auto-organisées échappant au mouvement sportif.

Ça, nous le savions déjà.

Nous l'avions découvert en 1987 lorsque le Laboratoire de Sociologie de l'INSEP nous montra que près des trois quart des Français pratiquaient une activité physique¹ et/ou sportive. A l'époque, ce fut un choc. L'étude qui le démontrait et qui fut financée par le Ministère des Sports, il faut le souligner, comptabilisait en effet un nombre de pratiquants

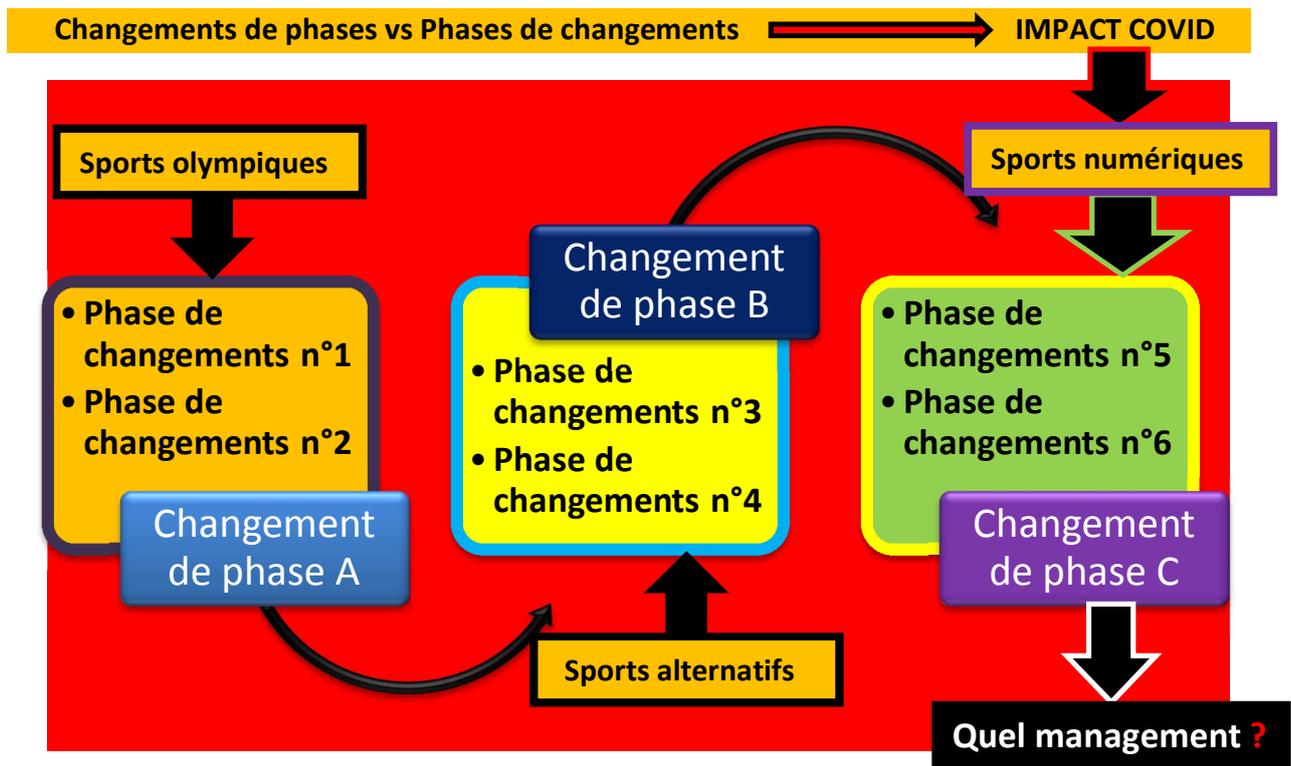
¹ Référence.

très supérieur à celui des licenciés des fédérations. La très mauvaise surprise que créât cette information officielle fut à la mesure des budgets que l'Etat consacrait au sport depuis que le général De Gaulle avait décrété qu'il constituait un service public. Le rapport produit par l'INSEP fut pour cette raison prestement « enterré ».

En 2020, soit trente-trois ans plus tard, les confinements mirent à jour cette société sportive « non officielle » qui échappait depuis si longtemps aux fédérations. Car, bizarrement, alors que le sport fédéral était logiquement à l'arrêt pour cause de Covid, la pratique du sport explosait sur les réseaux sociaux.

Le coronavirus eut une autre conséquence. Il jeta l'écosystème sportif dans la confusion. La plupart des repères antérieurs disparurent. Toutes les habitudes de management du sport furent remises en cause. Le diagnostic organisationnel devint tellement complexe que beaucoup de dirigeants se trompèrent d'explication. Ils estimèrent que le sport était dans une *phase de changement*. Or, c'était inexact. Il était entré dans un *changement de phase*. Ce qui n'est pas du tout pareil (Figure 1).

Figure 1



Le nouveau cycle de développement du sport qui se dessine aujourd'hui est très complexe à décrypter. A cette difficulté s'ajoute le fait qu'il appellera d'autres formes d'intelligence collective, d'autres mécanismes de pilotage, d'autres dispositifs de gestion, d'autres moyens

d'anticipation, d'autres méthodes de gouvernance. Ce document est entièrement consacré à cette problématique.

Finalement, une chose est certaine. Retrouver les taux de croissance antérieurs à la crise sanitaire nécessitera de la part des acteurs du sport une capacité d'innovation vraiment exceptionnelle. Nous allons faire l'hypothèse que la clef de leur future réussite portera un nom : « management numérique ».

Construisez votre programme de lecture.

Dans ce document, nous répondrons à deux questions.

1. **Pourquoi** le numérique dédié au sport ?
2. **Comment** dédié le numérique au sport ?

Dans les deux cas, nous ne nous intéresserons qu'au sport fédéral « qui se pratique ».

Nous répondrons à ces deux questions en trois parties.

- A. Ce que nous ont fait (re)découvrir les confinements sur le management du sport.
- B. La dimension théorique de la transformation numérique du management du sport.
- C. La dimension pratique de la transformation numérique du management du sport.

Ces trois parties sont conçues et structurées sur la base d'une démarche expérimentale menée en grandeur réelle. Elle fut développée au sein du Comité départemental de tennis des Hauts-de-Seine à partir de 2016. Cette expérimentation de type « Recherche-Action » bénéficia de l'apport technique et technologique d'une start-up française : Whaller. Son fondateur et directeur formé à l'école d'ingénieurs Centrale-Lille dans la spécialité « Numérique » nous accompagna durant tout le processus. Nous le remercions d'avoir accepté de préfacier ce document qui détaille toutes les étapes d'une démarche expérimentale de transition numérique du sport.

La lecture peut être soit chronologique soit déchronologique. Dans ce second cas, nous vous conseillons de commencer par la troisième partie. Vous plongerez alors directement dans les aspects techniques et technologiques de la mutation numérique « systémique » d'une organisation sportive réelle. Vous comprendrez pourquoi il est essentiel de la différencier d'une transformation simplement « paramétrique ». Vous verrez que cette distinction « systémique » versus « paramétrique » constitue la clef de réussite du grand passage du sport français vers une dématérialisation digitale raisonnée de son management.

Par contre, si vous souhaitez accéder à la dimension théorique de la démarche de « *Transition* numérique systémique » des organisations sportives associatives, nous vous conseillons de débiter votre lecture par la seconde partie du document. Vous identifierez

alors l'erreur majeure que constitue la simple « *transformation* paramétrique » des associations dépendant des fédérations.

Comprendre pourquoi le management numérique du sport s'impose aujourd'hui vous conduira à engager votre lecture par la première partie. Vous accéderez alors à un niveau d'explications qui justifient le fait qu'un programme digital de pilotage et de gouvernance du sport soit engagé sans délais par les institutions sportives françaises.

Première partie

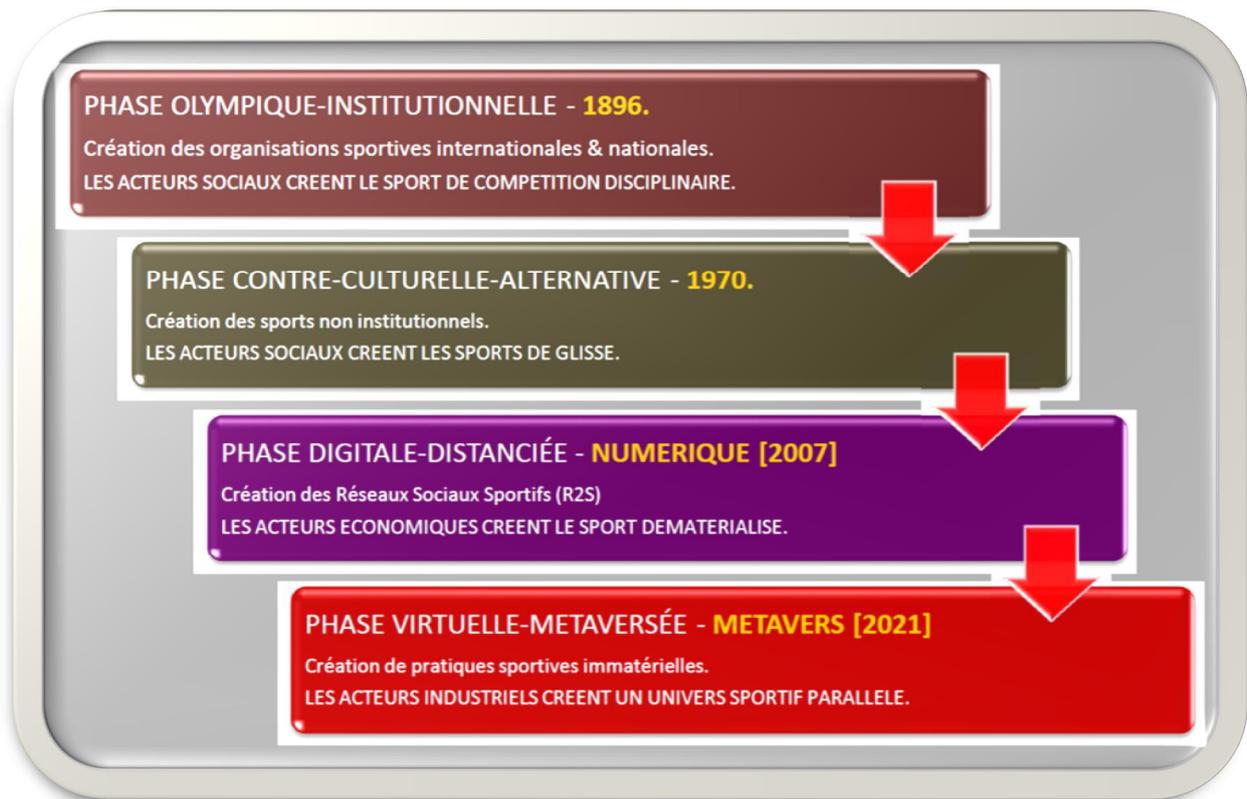
Le nouveau contexte concurrentiel du Management du sport.

A deux ans des Jeux olympiques de Paris, une étude² validée officiellement par toutes les autorités sportives du pays décrit un sport français en difficulté. Répondant à la nécessité d'une clarification des attentes et des besoins de ses acteurs (Etat, fédérations, collectivités, entreprises sportives traditionnelles), le document présenté le 6 mai 2022 va au-delà des incertitudes nées de la crise sanitaire. Il analyse une problématique jusqu'à présent peu étudiée : la survie du modèle fédéral confronté à « *la concurrence accrue des organisations commerciales vis-à-vis du mouvement sportif* ».

Le phénomène est récent. Il n'en reste pas moins qu'il s'inscrit dans une dimension historique.

Durant tout le 20^e siècle, la création du sport fut toujours le fait d'*acteurs sociaux*. Le football, le basket, le tennis... toutes les disciplines sportives furent conçues et règlementées par des organisations non gouvernementales internationales de type ou de statut associatif. Or, depuis la fin des années 2000, les *acteurs économiques* ont pris l'ascendant. Ce sont désormais des entreprises qui « produisent » le sport (Figure...).

² Ministère des Sports, Comités olympique et paralympique français, Agence nationale du sport, ANDES, Union Sport & Cycle, titre : « Etude nationale sur les attentes et les besoins des acteurs du sport », CDES, mai 2022.



Si les entreprises ont pris la main aussi rapidement, c'est parce qu'elles ont bénéficié d'une rupture technologique qui bouscule les traditions sportives : le numérique. Comme le souligne l'étude, les outils digitaux « révolutionnent et enrichissent » les disciplines fédérales du siècle dernier. Ce faisant, on repère sans difficulté de nouvelles modalités de pratiques sportives digitales conçues selon des logiques marketing qui échappent aux institutions sportives traditionnelles.

Notre interprétation de l'étude est la suivante : organisés selon des « verticales administratives » disciplinaires indépendantes, les fédérations voient leur écosystème saturé progressivement par des organisations dématérialisées « horizontales interopérables » sous la forme de start-up éminemment concurrentielles. Le sport passe ainsi d'un dispositif *monacal* proposant des pratiques disciplinaires d'utilité publique (éducation, santé, inclusion sociale) à des systèmes commerciaux de type *omnicanal*. Ceux-ci proposent des formes de pratiques relevant d'autres « utilités » sportives : la forme et les formes, le jeu, les rencontres, le fun, la progression technique optimisée... L'ensemble repose sur des logiques numériques non maîtrisées par les fédérations. Cette absence de maîtrise accentue le différentiel entre le sport disciplinaire historique et des sports puissamment « marketés » comme le fitness, par exemple. Là est à la fois la « révolution » et « l'enrichissement » constatés par les auteurs de l'étude (Figure...).



Les auteurs de l'étude posent une question que nous interprétons de la manière suivante : le modèle monocanal conçu au siècle dernier est-il remis en question ? En présentant l'ébauche du « *Modèle sportif de demain à l'horizon 2035* », ils laissent entendre que c'est le cas.

On observe toutefois que les stratégies d'adaptation qu'ils proposent relèvent de multiples biais d'ancrage indexés sur le 20^e siècle. Elles excluent les nouveaux types de services sportifs intégrant d'ores et déjà les grandes ruptures technologiques que sont les réseaux sociaux, les applis, les blockchains, les métavers ou encore les NFT. Or, celles-ci sont déjà proposées par des entreprises qui n'existaient pas il y a seulement quelques années : *Sorare, Find Satoshi Lab, Chiliz, StackSports, Kore Software...* qui animent désormais un écosystème sportif international inédit.

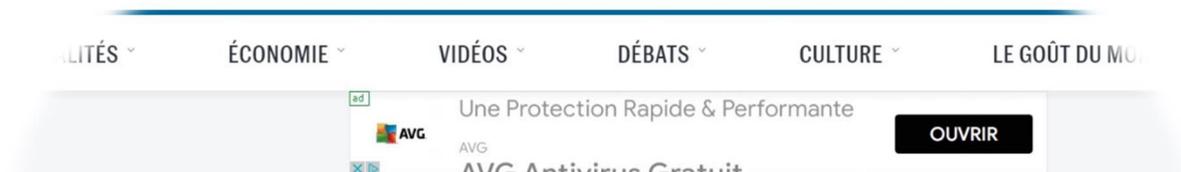
Même si, considérant la nouveauté de cet univers sportif encore largement inconnu, nous pouvons comprendre aisément cette omission de la part des auteurs de l'étude, il s'agit d'une lacune fâcheuse. Elle montre que si elle est effectivement dépassée, l'organisation du sport tricolore doit réagir sans délai et inscrire son avenir dans une stratégie de rupture managériale et pas seulement de transformation simplement administrative à caractère politique. A défaut, elle sera promptement ubérisée par des start-up encore ignorées par le Mouvement sportif qui surfent sur le *Web 3*.

Depuis le Covid, c'est à un surprenant changement en profondeur de l'écosystème du sport auquel nous assistons. Il aura des conséquences majeures sur les fédérations sportives. D'autant qu'à la crise sanitaire s'en ajoutent d'autres toutes aussi virulentes. Urgence climatique, canicule, sécheresse, guerre en Ukraine, crise énergétique, flambée inflationniste... accumulent de nouvelles contraintes managériales. L'heure est à l'adaptation et aux remises en cause. Le sport français ne fera pas l'économie d'une crise systémique qu'il lui faudra affronter. La dégradation de la chaîne de valeur du

système des sports conçu selon les normes d'un autre siècle nécessite la mobilisation immédiate de tous les acteurs.

Si l'on prend le seul exemple de la crise climatique et considérant les pronostics du GIEC³, aucune demi-mesure ne sera tolérable. L'action juste et efficace exige de passer à un autre registre stratégique et managérial. Il ne pourra être que piloté politiquement. La gravité de la situation subie par les associations sportives nécessite de nouvelles ambitions doublée d'un nouveau type d'organisation plus adapté à la situation. Sinon, le prix de l'immobilisme dépassera le coût du changement organisationnel. C'est là où le numérique introduit dans la gouvernance du sport va prendre toute sa valeur. Dans sa livraison du 30 septembre 2022, le quotidien Le Monde confirmât la crise protéiforme que traverse actuellement le sport français (Figure...)

Le Monde



DÉBATS • JEUX OLYMPIQUES 2024



Jeux olympiques 2024 : les instances du sport français prennent l'eau

Les instances du sport français dans les fédérations de football et de rugby, Agence nationale du sport recadrées, comptes, Paris 2024 rattrapé par l'inflation... l'image des instances du sport français est de plus en plus écornée.

Que s'est-il réellement passé durant les confinements ?

A partir du mois d'avril 2020, dans le domaine du sport un phénomène inattendu s'est produit alors la France était à l'arrêt. Si les réseaux sociaux réagirent positivement à la décision du gouvernement d'intégrer l'activité physique dans la liste des exceptions autorisées pour sortir de chez soi, personne ne mesura l'ampleur de l'incroyable effet secondaire de cette décision. En réalité, elle révéla toutes les faiblesses de notre modèle sportif.

³ GIEC : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat créé en 1988 par les Nations unies pour l'environnement.

Subissant le confinement, le sport était stoppé. Il ne fonctionnait plus. Les fédérations étaient logiquement au point mort. La totalité de leurs services sportifs étaient bloqués. Une sidération bien compréhensible prévalait et tétanisait les acteurs du sport. Logiquement, toute forme de pratique aurait donc dû disparaître des « radars médiatiques ».

Or, c'est exactement l'inverse qui se produisit !

Le Web regorgea brusquement d'offres de services et de conseils destinés à optimiser toutes les formes d'activités « sportives » domestiques individuelles. Les réseaux sociaux débordèrent de propositions de pratiques « non-fédérales ». Dans un délai étonnamment court, un sport strictement auto-organisé remplaça le sport organisé par les clubs. Dans la foulée, de multiples « reportages sportifs » conçus spécifiquement pour *Youtube* furent mis en ligne souvent par des pratiquants parfaitement inconnus. Ils s'improvisèrent « Metteurs en sport » comme l'on dit « metteur en scène » dans le cinéma. Certains médias en manquant de sujets sportifs s'emparèrent des meilleures séquences et les diffusèrent massivement sur Internet. Pourtant, il ne s'agissait pas d'événements relatifs à la scénarisation de l'élite mais de vidéos totalement anodines tout autant qu'anonymes. Elles mirent en scène avec un succès d'audience jamais démenti ceux que le sociologue Pierre Sansot appelait les « gens de peu⁴ ». C'est ainsi que le confinement propulsa sur les réseaux sociaux tout un monde sportif parallèle composé de « sportifs de peu ». Habituellement ignorés et invisibles, ils se retrouvaient brutalement sur le devant d'une scène sportive désertée par les champions. Ce fut la grande révélation du sport confiné revu et corrigé par la société civile... à des années lumières de la société sportive traditionnelle.

Des journalistes habitués à traiter le « sport d'élite » découvrirent brusquement que le « sport pour tous » existait. Longtemps peu valorisé quand ce n'était pas volontairement masqué ou ignoré, il végétait dans l'ombre ***du sport qui se regarde*** depuis des décennies. Dans les faits, il était souvent considéré comme un fantôme de sociologue. Au point que tout le monde semblait ignorer qu'en France une pratique physique commerciale auto-organisée regroupait à elle-seule trois fois plus de pratiquants que la première fédération sportive du pays : la Fédération française de football. Le nom de cette énigme sociologique ? Le fitness. Cette pratique qui, justement, explosa de manière impromptue dans une France confinée à partir du mois d'avril 2020. Echappant aux fédérations sportives délégataires d'une mission de service public, seules quelques-unes d'entre-elles s'emparèrent de ce phénoménal « mouvement social » pour le transformer en phénomène sportif remarquablement innovant.

Partant de ce constat, l'hypothèse qu'en contexte post-Covid, ce « grand remplacement » que proposa le sport confiné pourrait avoir des prolongements devient extrêmement robuste. Avec une question incidente déterminante pour le futur : annonce-t-il un renouvellement des modalités d'organisation et de gouvernance ***du sport qui se pratique*** ?

⁴ Pierre SANSOT, « Les gens de peu », PUF, coll. « Sociologie d'aujourd'hui », 1991.

Le dossier que nous ouvrons avec ce Web Book et d'autres publications, notamment celles traitant du métavers dédié au sport que nous publions en parallèle, montrent que les apports de la prospective permettent de construire d'étonnants scénarios : ceux du *sport post-Covid qui vient*. Nous avons conçus entre autres visions du futur trois « macro scénarios » baptisés Alpha, Bêta et Gamma. Le troisième repose sur une « distanciation sportive » déjà préemptée par les GAFAM. Un exemple ? Le proto d'app sur lequel travaille Apple sous le nom de code « *Seymour Project Fitness* ». Actuellement ciblé « mise en forme » à titre expérimental, il proposera plus tard de nouveaux services sportifs protéiformes et distanciés. Ils seront développés en mode SaaS (Sport as a Service) distincts du sport disciplinaire des fédérations. Ce sera une vraie révolution !



Le sport restera-t-il un service public ?

La réalité numérique inédite qui structurera dorénavant le « nouveau » Management du sport développé en contexte de crise protéiforme doit s'analyser à moyen terme. C'est-à-dire à l'horizon 2024 et immédiatement après. Cela signifie qu'elle s'inscrira obligatoirement dans « l'héritage » des Jeux olympiques de Paris.

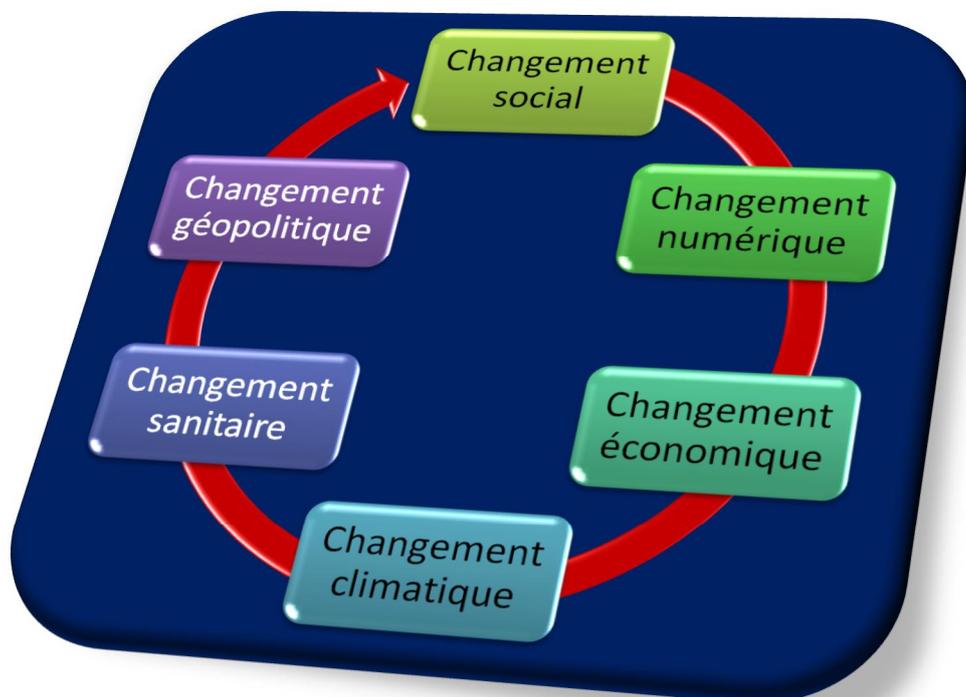
Depuis mars 2020, la crise sanitaire a accéléré à la fois la prise de conscience du changement sportif (social, technologique, démographique...) et la réflexion sur la mise en œuvre des solutions managériales capables d'y répondre. La pandémie a souligné l'inertie institutionnelle qui affecte le sport français depuis des décennies en mettant à nu ses

lacunes structurelles et stratégiques. Elle a révélé la précarité des politiques sportives confrontées à l'inattendu. Elle a enfin montré l'absence totale de capacité de réponses numériques - donc distancées - des institutions de pilotage du sport face aux nouvelles exigences exprimées par des sportifs confrontés aux rigueurs et normes des contraintes sanitaires.

La multiplication des crises actuelles (Ukraine, énergie, climat, inflation...) va accentuer les effets collatéraux des préjudices liés au Covid.

Nous posons donc comme hypothèse principale le fait que l'ensemble de ces éléments s'inscrira dorénavant dans le futur du « sport organisé » et comme hypothèse secondaire que, sans changements managériaux majeurs, bon nombre d'organisations sportives habilitées par l'Etat ne répondront plus aux objectifs de celui-ci.

Nous constaterons dans un futur proche que des organisations sportives seront « gagnantes » alors que d'autres seront « perdantes ». Cette distinction s'établira sur la base de leurs capacités stratégiques de réactions aux paramètres de changements multiformes qui désormais structurent la société occidentale (Figure...). L'homogénéité du service public sportif sera donc mise à mal avec la possible disparition de pans entiers du sport organisé incapable de s'adapté à la nouvelle société sportive qui se profile.



Seuls quelques fins observateurs ou analystes sont actuellement capables de distinguer les effets de ces changements sur les organisations sportives à partir des prémices d'adaptation ou de non-adaptation qu'elles sont capables de mettre en œuvre. Là où les unes rebondiront les autres s'enfonceront dans la crise. Là où les premières découvriront de nouvelles opportunités de développement, les secondes seront contraintes de réactiver des stratégies d'avant la pandémie donc dépassées.

2^{ème} partie.

L'HISTOIRE ETONNANTE DU MANAGEMENT DU SPORT DU « PHYSIQUE » AU « NUMERIQUE »

Cette deuxième partie relate quatre décennies de construction d'une chaîne de connaissances dans le domaine du Management des organisations sportives. L'histoire de cette aventure intellectuelle débuta au sein de l'UFR des Sciences de Gestion de l'Université de Paris IX-Dauphine en septembre 1982. Elle résulta de la rencontre entre une activité de recherche très dynamique en sciences des organisations développée par la première université française de gestion et un répertoire de questions sans réponses que posait la gestion du sport par un Mouvement sportif très éloigné des problématiques académiques en la matière.

Il faut savoir qu'à l'époque seul l'INSEP développait en France un embryon de recherche en Management du sport. Une option « Administration du sport » existait au concours de professeurs sessionnaires admis en préparation au seul « Diplôme supérieur » (sic) du Ministère de la Jeunesse et des Sports que l'INSEP était chargé de promouvoir. L'institut avait donc l'obligation de leur proposer un programme de formation de deux ans correspondant à cette orientation. Il s'avéra qu'il en était incapable.

Pourquoi Dauphine se chargea-t-elle d'engager des travaux en Management du sport sous la responsabilité scientifique du professeur Pierre Jarniou qui dirigeait son UFR de Gestion ? Pour une raison très étonnante : l'INSEP avait très vite renoncé à les développer... sur ordre du Ministère des Sports. Sans doute parce que tout le monde s'était rendu compte un peu tard qu'une telle problématique mettait sérieusement en cause la gestion séculaire du Mouvement sportif. Le programme « Administration du sport » de l'INSEP fut donc stoppé net. Le résultat ne se fit pas

attendre : la problématique de la Gestion et du Management du sport entra illico en sommeil au sein de toutes les instances et autorités de direction, d'administration et de développement du sport.

Quarante ans plus tard, il ne faut pas chercher ailleurs les difficultés rencontrées par l'Agence Nationale du Sport soulignées récemment par la Cour des Comptes. Ne possédant qu'une culture gestionnaire embryonnaire, l'agence est en difficulté pour élever son niveau de compétence ; en particulier dans le domaine du management numérique des organisations sportives associatives.

Cet épisode politique peu glorieux et qui demeure largement ignoré encore aujourd'hui eut de terribles conséquences. Il fit prendre des décennies de retard aux fédérations sportives dans la construction de leurs capacités d'adaptation stratégique aux transformations de leur environnement. En particulier, aujourd'hui encore, c'est parce qu'il y a quarante ans l'Etat refusa d'admettre que la demande sociale de sport ne correspondait déjà plus à l'offre qu'il préconisait que le numérique dédié au sport n'est absolument pas développé par le CNOSF, par l'Agence nationale du Sport, par l'INSEP et, au-delà, par l'ensemble des services ministériels.

Nous ne nous étendrons pas davantage sur cet épisode navrant de l'histoire récente du sport français. Limitons nous simplement à son évocation car les choses avancèrent tout de même malgré les incroyables réserves des autorités sportives nationales. Cette seconde partie en est la preuve. Elle constitue la synthèse simplifiée d'une somme très importante de production de concepts relatifs à l'optimisation du pilotage du sport associatif.

LE RELAIS DE L'UNIVERSITE.

L'objectif est ici d'identifier les phases successives ayant abouti, aujourd'hui, à la gestion la plus efficiente possible de la conduite du changement numérique par le sport fédéral. Le but consiste à montrer un continuum, c'est-à-dire un ensemble identifiable d'éléments homogènes, entre un point de départ strictement universitaire au début des années 1980 et un résultat opérationnel basé sur « une démarche numérique de terrain » au début des années 2020.

Quarante ans de Recherche & Développement qui attestent que le Management du sport constitue un enseignement universitaire très spécifique dont ont bénéficié plusieurs milliers d'étudiants de la Filière STAPS depuis l'habilitation par le Ministère de l'Enseignement supérieur du premier Master (ex-DESS) de « Management des organisations sportives » au sein de l'Université de Caen au mois de juin 1992. Sans vouloir remuer outre mesure le couteau dans la plaie, observons simplement que dix ans plus tôt l'INSEP, qui développait déjà une formation supérieure dans le registre de « l'administration du sport », avait parfaitement les moyens de prendre l'ascendant sur l'Université. Ce ne fut pas le cas. Les historiens du sport nous expliqueront peut-être un jour quels lobbies furent alors à la manœuvre au sein du Ministère des Sports.

QU'EST-CE QUE LE MANAGEMENT DU SPORT (*approche simplifiée*) ?

Considérant la très grande spécificité de l'administration du sport français, définir son management est forcément compliqué. Nous dirons qu'il s'agit d'une succession d'opérations de direction **d'équipes** de dirigeants bénévoles et de salariés dans le cadre d'un processus associatif de prise de décisions stratégiques correspondant à la réalisation d'objectifs. Ces derniers sont définis en amont par l'Etat à partir d'une délégation d'une mission de service public qu'il accorde aux fédérations sportives.

Le processus est complexe. Pour bien le comprendre, il faut le simplifier tout en le précisant. Nous dirons donc que « manager le sport » repose sur des phases bien spécifiques correspondant à des « fonctions » que doivent remplir les « Managers sportifs ». Ces éléments fonctionnels furent établis pour la première fois par le livre « Sport et Management » publié par les Editions Dunod en 1993. Pour plus de développement, on se reportera donc à cet opus de plus de 600 pages édité aujourd'hui par la Revue EP&S (voir infra).

Les principales étapes de la procédure managériale du sport sont les suivantes.

- Déterminer les objectifs de l'association et déléguer leur réalisation.
- Etablir la chaîne des tâches à réaliser, définir les rôles et les calendriers.
- Affecter la réalisation des tâches à des équipes compétentes.
- Elaborer une chaîne d'informations internes spécifique au programme.
- S'assurer que les moyens de réalisation existent.
- Attribuer aux « réalisateurs » les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires.
- Animer, coordonner et vérifier en permanence les procédures de réalisation.
- Contrôler les résultats.
- Elaborer les *feedback* nécessaires en cas d'échec.
- Améliorer les opérations si nécessaire en tenant compte de l'expérience acquise.

Un manager associatif opérationnel doit donc savoir déléguer, choisir, animer, contrôler et évaluer. Diriger une association sportive relève d'une capacité à prendre des décisions qui engageront souvent son avenir à moyens et longs termes. Dans ces conditions, il est indispensable de faire des choix dits « stratégiques » alors même que l'on ne maîtrise pas l'ensemble des données nécessaires. Appartenant au futur de l'association, la manager n'en dispose évidemment pas. On parlera alors de décision en contexte de « rationalité limitée ». Différents auteurs ont théorisé une telle procédure. En particulier, Herbert A. Simon, dans un livre fondateur intitulé : *Models of man : social and rational : mathematical essays on rational human behavior in a social setting* (New-York, Wiley, 1957). On consultera aussi avec intérêt le livre (en Français) de Michel Crozier et Erhard Friedberg : *L'Acteur et le système : les contraintes de l'action collective* (Paris, Éditions du Seuil, 1977).

Le management du sport s'inscrit dans le domaine des « Sciences des organisations sportives » élaborées à Dauphine il y a quarante ans. Dans ce cadre très général, si les concepts universitaires de « Gestion » et de « Management » peuvent être considérés comme relativement similaires, il n'en reste pas moins que des distinctions doivent être établies. Nous dirons que le « Manager » s'intéresse principalement aux ressources humaines de l'association et coordonne leurs actions en vue de l'atteinte des objectifs. Le « Gestionnaire » quant à lui s'intéresse plutôt aux ressources financières à mobiliser pour les atteindre. Management et gestion sont donc complémentaires.

LA CONSTRUCTION HISTORIQUE DU MANAGEMENT DU SPORT.

Pour bien comprendre l'impact des transformations numériques protéiformes du sport sur sa gouvernance par l'Etat et son pilotage par les fédérations et les villes, il est indispensable de développer une vision courante sur une longue période. L'évolution du Management du sport « du physique au numérique » doit ainsi être analysée selon trois dimensions : la rétrospective, la perspective et la prospective. Sur la base de nombreux travaux de recherches et de publications, nous avons accompagné chacune de ces étapes en publiant différents ouvrages distinguant trois périodes bien identifiées (Figure ...).

- La référence initiale au management de l'entreprise (rétrospective).
- La conception progressive d'un management spécifique au sport (perspective).

- L'impact aujourd'hui du numérique sur le management du sport (prospective).



Figure 1

Pour chaque phase managériale, sur une période courant de 1983 à 2023, l'Université française en association avec les cadres dirigeants bénévoles et salariés du Mouvement sportif a permis d'établir les contours, les logiques, les cohérences mais aussi les limites du Management du sport associatif.

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. Il y associe toutefois une quatrième perspective : l'ingénierie du numérique. Cette dimension nous fut apportée par une start-up française : Whaller.

L'objectif de cette partie du document consiste donc à agréger ces visions complémentaires de façon à établir l'ensemble des nouvelles règles opérationnelles du Management du sport contemporain en contexte digital. Il s'agit de donner à toutes les « organisations sportives »⁵ les moyens de conduire leur transition numérique selon un protocole « systémique » dans des conditions de facilité et d'efficacité optimums.

1. Les trois phases historiques de construction du Management sportif.

Chaque phase identifiée s'inscrit dans une logique qui est propre à son époque. Prise dans leur globalité, elles marquent les étapes qui conduisirent (et conduiront) progressivement le sport associatif « qui se pratique » vers une efficacité plus grande dans sa capacité de réponse à l'évolution de la demande sociale.

- **Rétrospective.** La rationalité de type gestionnaire qui présida à l'écriture des bases managériales du sport dans les années 1980-2000 aboutit logiquement à des processus de prise de décision « physiques ». C'est-à-dire mettant matériellement et physiquement les

⁵ Nous entendons par « organisations sportives » les 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'Etat ainsi que l'Agence Nationale du Sport.

acteurs du sport en présence dans une relation directe (réunions, commissions, assemblées générales...). Les seules médiations utilisées étaient alors le courrier et le téléphone fixe.

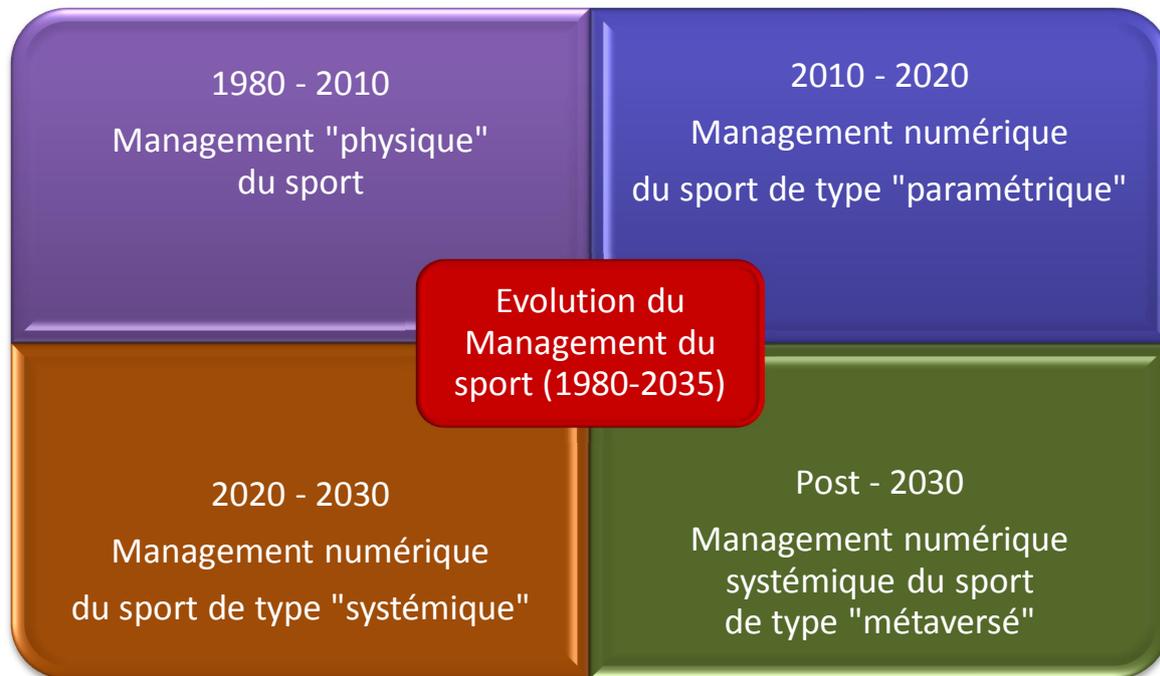
- **Perspective.** Les échanges d'information entre les usagers (licenciés) et les décideurs (dirigeants) évoluèrent progressivement vers une dématérialisation au cours des années 2000. De nouveaux processus de communication reposant sur l'Internet et la téléphonie mobile se mirent en place : messageries électroniques, généralisation des sites Web de type « vitrine » (voir la figure..., infra) puis plateforme d'intermédiation permettant des interactions digitales (voir infra, le cas de la start-up montpelliéraine *Unlish*). En termes de Management numérique, ces dernières devaient rapidement prendre deux formes distinctes qui devinrent vite antagonistes : les dématérialisations « paramétriques » et « systémiques ». Un antagoniste qui perdure au cours des années 2020 comme nous allons le voir.



- **Prospective.** A l'horizon post-2024, dans une perspective « d'héritage » relative aux Jeux olympiques de Paris, la logique qui présidera aux nouvelles formes de Management du sport exploitera des technologies numériques déjà identifiables (Réseaux sociaux sportifs – R2s) ou à venir (Métavers). Dans ce dernier cas, il s'agira d'un environnement de travail virtuel⁶. Ces évolutions conduiront les organisations sportives vers une « évolutivité » et une agilité adaptées aux attentes des futurs pratiquants adultes issus de générations férues de dématérialisation (Millennials, Génération Z...).

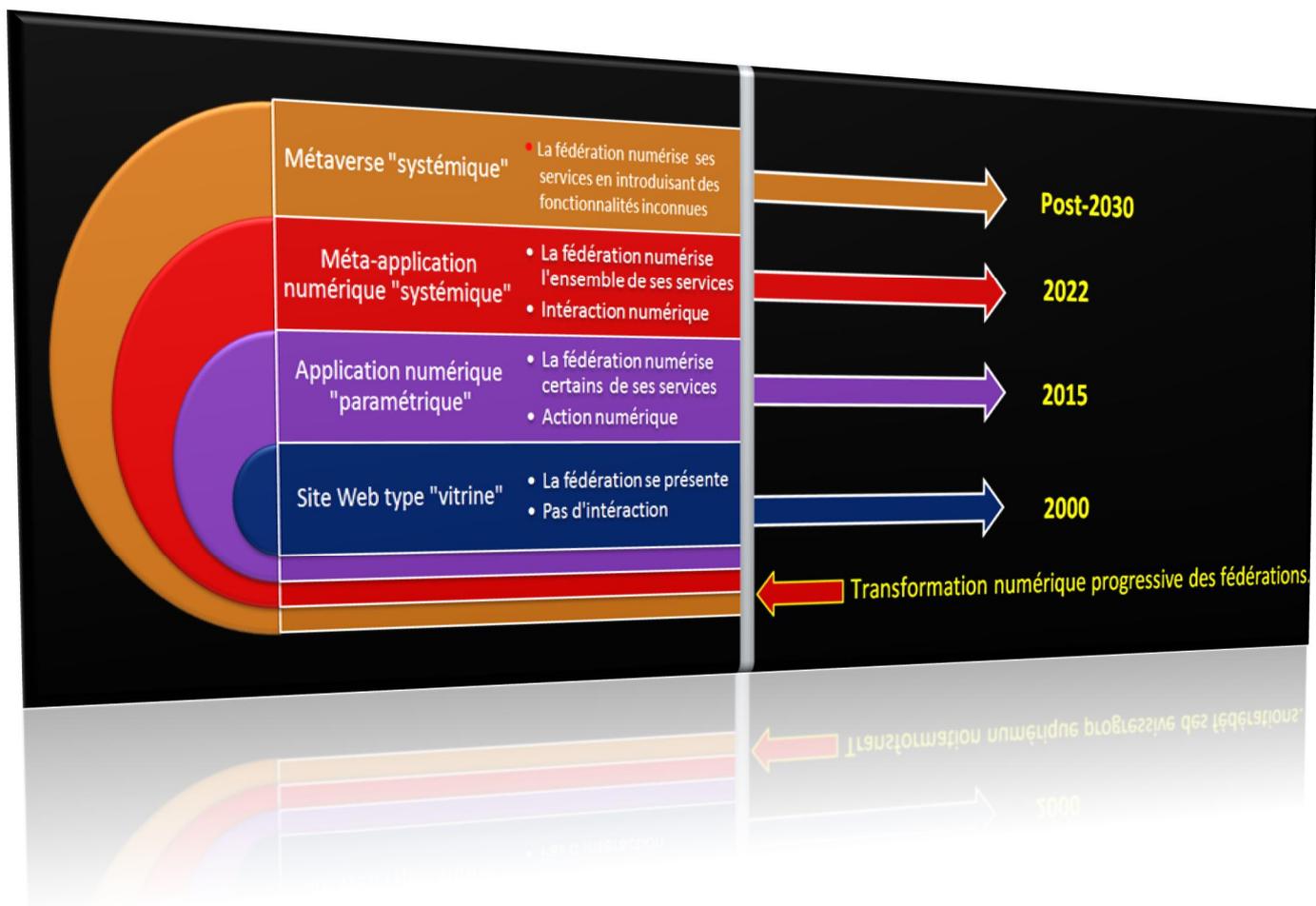
⁶ Voir le document que nous avons publié au mois d'avril 2022 intitulé « Du Métavers au Métasport – Le début de l'histoire ». Cliquez ici : <http://www.swi-sportdata.com/medias/File/METAVERS%20M%C3%A9tasport.pdf>

Cette trilogie managériale repose en réalité sur quatre problématiques très différentes qui sont présentées par la figure



Ce modèle permet de parcourir la « période numérique » du Management du sport en montrant des différences significatives entre quatre phases d'évolution (la figure suivante affine la perspective).

1. L'utilisation d'Internet par les fédérations sportives à partir d'un simple site de présentation de ses services baptisé « Site vitrine ».
2. L'introduction d'une première forme d'interaction fonctionnelle dite « paramétrique » reposant sur un nombre limité de services dématérialisés.
3. L'évolution de l'interaction paramétrique vers une dimension « systémique » incluant 100% des services fédéraux capables de supporter une digitalisation.
4. La transformation de l'interaction systémique vers une future interaction Internet baptisée Métaports. Elle sera constituée d'espaces de travail virtuel partagés par les acteurs fédéraux en charge du management.



Dans les phases 2015 et 2022 ci-dessus, on observe un décalage permanent dans les calendriers d'utilisation des technologies numériques entre l'offre et l'usage. Par exemple, il existe un calendrier différencié d'utilisation étendue à tous les destinataires de la technologie (licenciés, dirigeants, entraîneurs...) distinguant les « applications paramétriques » autorisant des « **actions** numériques ». Elles sont à distinguer des « méta-applications » permettant des « **interactions** numériques ». Elles ne sont que très exceptionnellement en usage comme nous le verront dans la quatrième partie.

Pourtant, dès 2016 l'offre de « méta-application systémique » était disponible.

Cela signifie que la potentialité technologique de type « méta » n'a pas été identifiée en 2016 comme intermédiaire crédible entre l'optimisation qu'elle introduisait dans le management fédéral et les résultats réels de son usage sur le terrain. Sans entrer dans le détail, l'explication tient dans la capacité « d'affordance⁷ » des méta-applications. Qu'offraient-elles vraiment de plus et comment le faisaient-elles pour l'usage de qui et dans quelles conditions d'utilisation ? En 2016, cette chaîne de questions n'avait pas de réponse. Le but de ce document est de les apporter aujourd'hui.

⁷ L'affordance est la capacité que présente une méta-application sportive numérique à orienter les acteurs (dirigeants, licenciés, entraîneurs...) vers son utilisation.

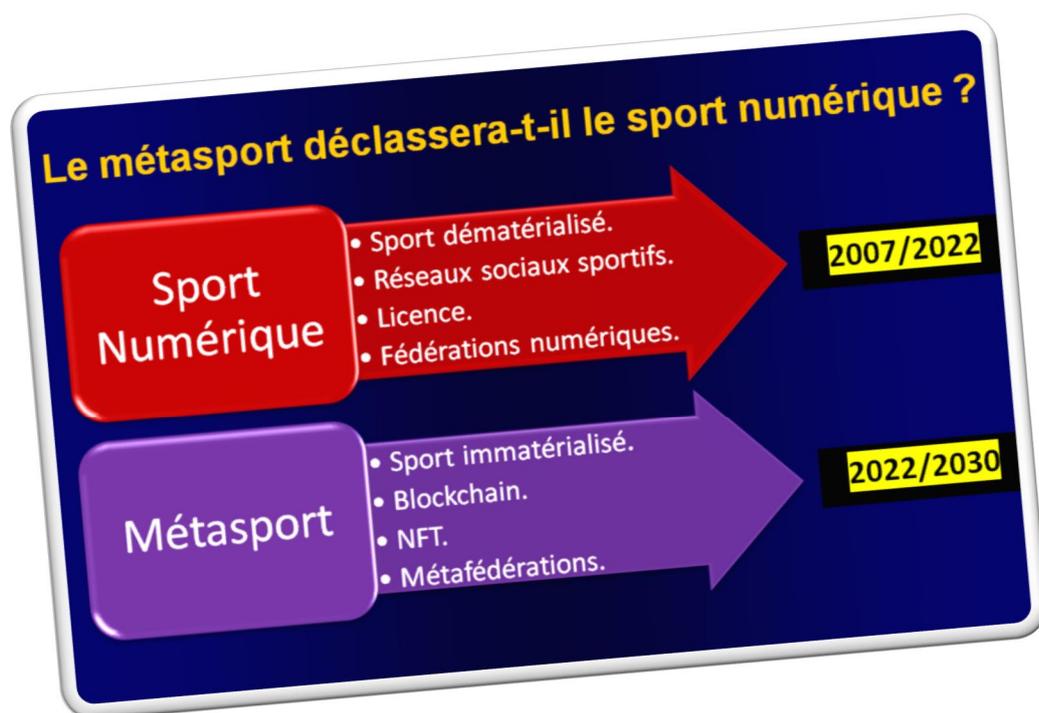
3^{ème} partie

MANAGEMENT NUMERIQUE OPERATIONNEL DES FEDERATIONS SPORTIVES

Perspective 2024 : Systémique *ou* Paramétrique ?

Petit conseil.

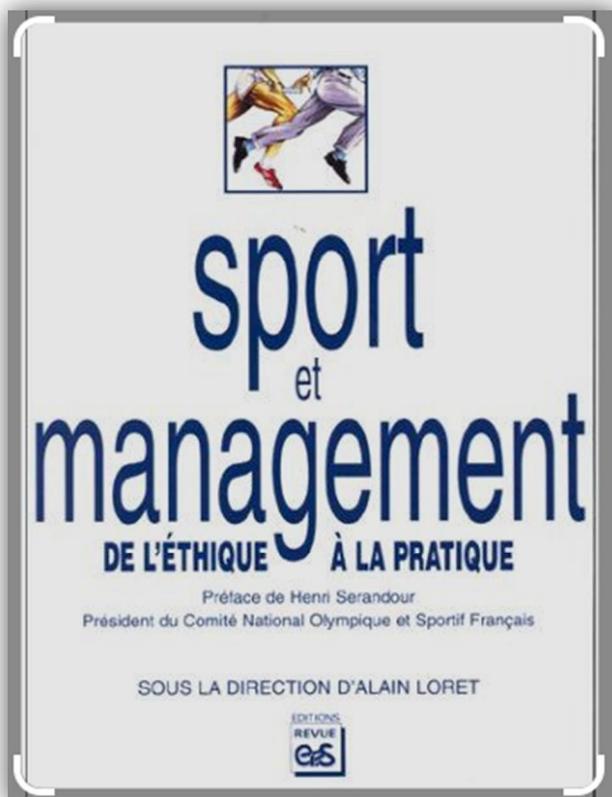
Lisez cette troisième partie en ayant constamment la question ci-dessous à l'esprit. On en reparlera plus tard.



Les prémices du Management « physique » du sport.

Depuis la publication en 1993 de l'ouvrage « Sport et Management⁸ », qui posa les bases théoriques de la gestion du sport institutionnel en France, l'administration des fédérations sportives s'apparente à celle de n'importe quelle organisation, entreprises comprises. On la formule très simplement : définir des objectifs et organiser des moyens pour les atteindre. Ces moyens sont des ressources humaines, matérielles et financières. Le livre « Sport & Management » publié en 1993 présentait une somme de configurations opérationnelles dites « physiques ». Ce qui signifie que les relations entre les acteurs du système fédéral reposent sur des relations tangibles nécessitant la présence des personnes en face à face formel ou informel : réunions, rencontres, séminaires, comités, commissions, assemblées... machine à cafés. Tout se déroule en présentiel.

Considéré comme fondateur des « Sciences des organisations sportives », qui donna naissance à la « Filière STAPS - Sport & Management » au cours des années 1990, ce livre de 632 pages écrit par 25 universitaires et 15 professionnels du sport repose sur cinq fonctions managériales. Elles correspondent toutes à des capacités organisationnelles qualifiées de « génériques » dont la maîtrise est indispensable.



Première fonction : fixer des objectifs dits « stratégiques.

Deuxième fonction : concevoir l'organisation des ressources humaines, matérielles et financières destinées à les atteindre.

Troisième fonction : déléguer la réalisation de ces objectifs.

Quatrième fonction : diriger les processus de leur réalisation.

Cinquième fonction : évaluer les résultats.

En 2004, dans un second ouvrage sous-titré « Quelles stratégies de développement pour les organisations sportives »⁹, nous avons fait évoluer la notion de Management du sport vers celle plus

⁸ Publié par les Editions Dunod de 1993 à 1995 puis par les Editions EP&S à partir de 1995.

⁹ « CONCEVOIR LE SPORT POUR UN NOUVEAU SIECLE - Quelles stratégies de développement pour les organisations sportives », publié aux Presses Universitaires du Sport (PUS) en 2004.

opérationnelle, au regard des transformations sportives constatées, de « Management de l'innovation sportive ». La seconde partie du livre intitulée « Le management stratégique des organisations sportives associatives » ajoutait quatre dimensions aux cinq fonctions précédentes.



Première dimension : « Que recouvre la notion de culture stratégique dans le cas des organisations sportives associatives françaises ? »

Deuxième dimension : « Sur quels concepts et/ou théories doit reposer la gestion du sport en France ? »

Troisième dimension : « Quelles compétences doivent posséder les dirigeants bénévoles ? »

Quatrième dimension : « Quelles connaissances académiques faut-il produire pour permettre aux cadres du sport bénévoles et salariés de donner une plus grande cohérence stratégique à leurs décisions ? »

En quinze ans (de 1990 à 2005), à partir de travaux inédits en « Sciences de gestion et Sociologie des organisations sportives » réalisés au sein des universités de Paris-Dauphine, Caen¹⁰ et Rouen, ces deux livres, correspondant à 869 pages d'analyse, donnèrent au Management du sport français une dimension théorique et pratique parfaitement opérationnelle¹¹. Elle fut enseignée sur la période dans différents Masters en STAPS alors appelés *Diplômes d'Etudes Supérieures Spécialisées* (DESS) en Management du sport.

Les prémices du Management « numérique » du sport.

Si lors de la période précédente nous en étions encore qu'au début de la production académique de savoir-faire managériaux, stratégiques et gestionnaires n'apparaissant pas encore comme indispensables à la gouvernance du sport, les choses allaient rapidement changer.

Une volonté universitaire issue des Sciences et techniques des Activités Physiques et Sportives (STAPS), associée à la multiplication des « Troisièmes Cycles » formant des étudiants spécialisés, conduisirent des UFR en « Sciences du Sport » à recruter des enseignants-chercheurs titulaires de Doctorats en « Sciences de Gestion », « Sciences Economiques » ou encore « Sciences Politiques ». Ils

¹⁰ Le Centre d'Etudes et de Management de l'Innovation Sportive (CEMIS) fut fondé à l'Université de Caen en 1991.

¹¹ A la fin de cette période, la publication progressive d'autres ouvrages vint renforcer la problématique. Citons en particulier : *Management du sport – Marketing et gestion des clubs sportifs*, écrit par Gary Tribou et Bernard Augé (Editions Dunod, 2003). La création d'une publication universitaire francophone, la *Revue Européenne de Management du Sport* en 1999 par Patrick Bayeux (Editions des Presses Universitaires du Sport) permet de montrer combien l'université était précieuse pour produire des connaissances académiques dans un champ scientifique et technique qui en manquait alors cruellement.

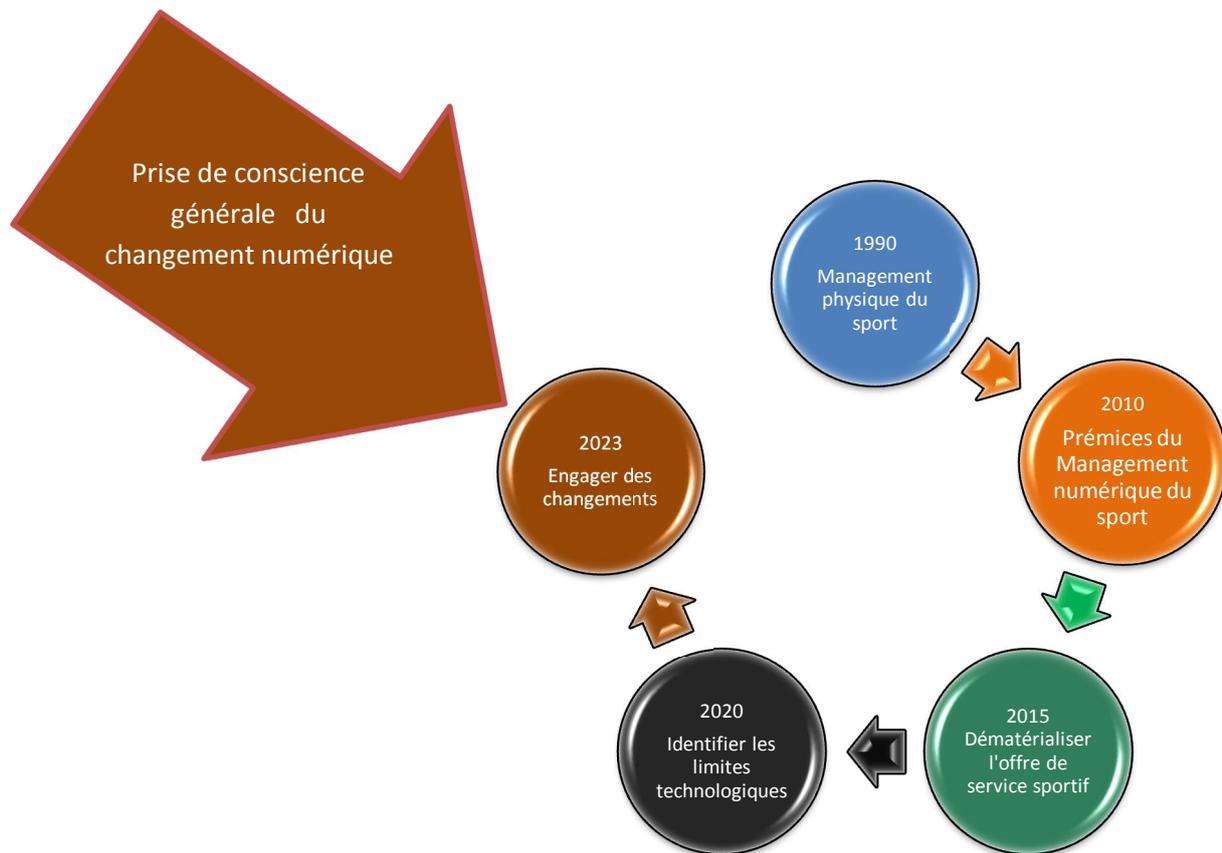
engagèrent dès 2005 la publication d'ouvrages sur le thème managérial dédié au sport. De manière concomitante, la création d'un Réseau universitaire de formations de troisième cycle en Management du sport (le RUMPRISM) jeta les bases d'un mouvement général de Recherches & Développement. En éclairant de manière inédite ce champ professionnel, cette nouvelle dynamique contribua à structurer le marché de l'emploi d'autant que plusieurs écoles de commerce vinrent enrichir l'offre de formations supérieures. Au début des années 2010, tout ce dispositif était opérationnel alors même que se dessinaient des profils de fonctions et de compétences de plus en plus exigeants et précis exprimés par les acteurs du sport issus du monde fédéral mais aussi de l'univers des collectivités locales et territoriales.

Un phénomène inattendu devait brutalement changer la donne et perturber ce bel agencement.

L'apparition puis le développement sociétal exponentiel du numérique à partir de 2007¹² allaient transformer profondément le Management du sport tel qu'il avait été établi précédemment. Celui-ci passa alors progressivement, durant toute la période des années 2010, d'un management traditionnel reposant sur des connaissances académiques forgées au 20^e siècle à un « management technologique » qui dématérialisa graduellement tous les processus organisationnels de prise de décisions. L'offre de services sportifs proposée aux pratiquants suivit le même chemin pour devenir particulièrement tangible en termes de dématérialisation à partir de 2015. Outre qu'elle remit en cause les savoirs et savoir-faire antérieurs, la brutalité du changement, amplifiée à partir de 2020 par les confinements, aboutit aujourd'hui sur une sorte de *no-man's-land* scientifique, technique et académique. Il est dépourvu de toutes formes de savoirs et donc de formations universitaires spécialisée dans le domaine stratégique du Management digital du sport. Cette situation ne peut évidemment qu'être provisoire.

En 2023, il faut se rendre à l'évidence : les confinements dus au covid révélèrent de nombreuses failles dans l'administration, l'organisation et la gestion du système sportif organisé sur les bases antérieures. D'une certaine façon, les effets secondaires de la pandémie sur le pilotage du sport accélérèrent la prise de conscience que de nombreuses transformations et changements allaient devoir être engagées sans délai. La figure suivante est une synthèse de tout ce qui précède.

¹² Si l'irruption d'Internet a bouleversé les relations professionnelles et de travail à partir de 1995, « l'ère numérique » les a véritablement transformées à partir de commercialisation par Apple de l'iPhone EDGE (encore dénommé iPhone 2G) en juin 2007.



L'opérationnalité du Management numérique du sport.

Entre 2010 et 2015, alors que l'Université française prenait progressivement la mesure du différentiel de compétences professionnelles existant entre le Management « physique » du sport issu du 20^e siècle et son Management « dématérialisé » du début du 21^{ème}, une nouvelle industrie du « Sport digital » prenait de l'ampleur au niveau mondial.

Le champ commercial issu des services numériques destinés aux pratiquants en activité fut d'emblée identifié comme un secteur intéressant dans de nombreux pays, notamment en Chine. En France, le cas de la start-up montpelliéraine *Unlish*, aujourd'hui disparue, est intéressant à analyser. Créée en 2012 par deux experts en édition de logiciels, elle fut l'une des toutes premières entreprises européenne à s'intéresser à ce qui allait devenir les « Réseaux sociaux sportifs » (R2s). C'est-à-dire à une pratique du sport organisée hors des milieux fédéraux sur une base strictement dématérialisée. En l'occurrence, *Unlish* s'adressait aux « Runners libres » (sic) de la métropole occitane. En quelques semaines et alors que le concept était encore pratiquement inconnu, la start-up regroupa localement 150 coureurs hebdomadaires qui constituèrent ainsi les premières « communautés sportives françaises d'expérience numérique partagée » *via* son application. Très vite, les concepteurs imaginèrent une série de services capables d'enrichir la pratique. Des partenariats avec le Marathon de Montpellier et d'autres événements régionaux comme le Triathlon du Salagou, par exemple,

furent déployés alors que la qualité des *process* digitaux offerts aux sportifs s'améliorait rapidement parallèlement au développement de nombreuses pratiques (fitness, vélo, marche nordique...).

La base conceptuelle d'*Unlish* se distingua d'emblée des offres traditionnelles des clubs fédéraux montpelliérains reposant sur des créneaux à horaires fixes et une relation obligatoirement dominante entraîneur-entraîné. De manière antagoniste, l'application se voulait souple, agile, à la carte et promouvait une pratique *fun* basée sur des « normes comportementales » négociées en interne et non sur des « règles disciplinaires¹³ » imposées de l'extérieur.

Un point devait particulièrement distinguer Unlish des autres organisations sportives : la volonté de fonctionner comme un « nudge¹⁴ » reposant sur l'envie de faire du sport, d'une part, et sur le levier de motivation induit par le groupe dématérialisé, d'autre part. Cliquer :

<http://www.lerunnergeek.fr/unlish-reseau-social-te-motive-a-faire-sport/>

L'éclatement « façon puzzle » des technologies sportives digitales.

L'UFR STAPS de l'Université de Poitiers a recensé en France plusieurs dizaines d'offres numériques relatives au sport divisées en neuf catégories de services¹⁵ (Figure...).

¹³ Une règle est une contrainte pour l'action alors qu'une norme n'est qu'un critère de l'action.

¹⁴ Le nudge s'apparente à un concept marketing « produisant » de la motivation en vue d'une décision individuelle non contrainte par une règle extérieure ou des instructions directes. Il est issu des sciences comportementales et mobilise des concepts de différentes théories en particulier le design industriel. Son but consiste à influencer les comportements mais en suscitant l'action juste plutôt qu'en l'imposant.

¹⁵ Attention, cette infographie n'ayant pas été actualisée elle ne présente pas l'ensemble des propositions de l'écosystème sportif numériques français. D'autres sont disponibles. De nouvelles offres apparaissent chaque mois. Si l'on considère l'offre étrangère, on comptabilise rapidement des centaines d'applications disponibles uniquement pour la gestion du sport associatif.



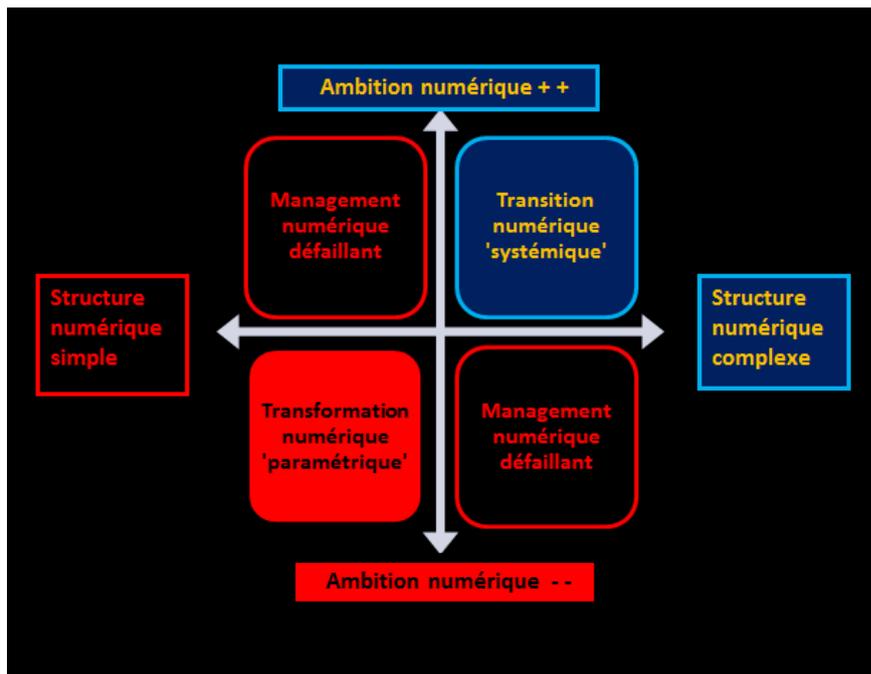
Différencier la *transformation* « paramétrique » de la *transition* « systémique ».

Etablir une distinction entre ces deux approches du numérique dédié aux fédérations sportives nécessite de considérer trois type de changements organisationnels.

1. **La dématérialisation des relations interpersonnelles.** Les protocoles de travail sont ici développés en distanciel à partir de nouvelles procédures relationnelles. De nouveaux canaux de communication digitale remplacent les réseaux physiques. Le but consiste à diminuer les coûts de production des services en baissant les coûts de transaction liés à l'ensemble des échanges entre les acteurs de l'organisation.
2. **L'automatisation des procédures administratives.** On considère ici l'amélioration de la gestion globale du fonctionnement fédéral dans le but d'optimiser les services rendus aux licenciés tout en facilitant les tâches des salariés et des bénévoles. C'est l'amélioration de la « performances globale » de la fédération qui est visée. Elle s'évalue en termes de satisfaction des acteurs tant en interne (les dirigeants) qu'en externe (les licenciés).
3. **La réorganisation générale des modalités d'action et d'intermédiation des acteurs fédéraux.** L'automatisation et la dématérialisation induisent automatiquement de nouvelles procédures de travail et de production des services destinés aux licenciés. Le but est l'amélioration de la « chaîne de valeur fédérale » conduisant à la satisfaction de ces derniers. Au final, c'est le modèle fédéral d'agencement de la discipline et de production des produits et des services y afférents qui est ciblé.

Une approche paramétrique considérera chacune de ces trois dimensions de manière indépendante alors qu'une gestion systémique les combinera en prenant en compte l'ensemble de leurs interactions. On parlera dans ce dernier cas « d'interopérabilité¹⁶ » entre-elles et le dispositif global qui en résultera prendra le nom de « capsule numérique ». Il s'agira d'un hub digital qui répartira l'ensemble des services ou fonctions correspondants sur une même plateforme. On parlera alors « d'encapsulation fonctionnel ».

¹⁶ L'interopérabilité d'un système numérique répartie en plusieurs fonctions distincte est la capacité qu'il présente de pouvoir les utiliser comme des interfaces intégralement compatibles entre-elles. C'est-à-dire sans aucune restriction d'accès à l'intérieur du système numérique qui les propose. La seule limite à l'interopérabilité est la « concaténation sécuritaire » d'une interface à une autre qui doit être répartie sur la base du niveau le plus élevé identifiable dans le système numérique en usage.



Pour illustrer cela, prenons la présentation de l'écosystème numérique français proposée par l'UFR STAPS de Poitiers (Figure... ci-dessus). Pour assurer ses missions, une fédération sportive mobilise cinq fonctions organisationnelles majeures identifiables par des verbes d'action : orienter, décider, organiser, évaluer, communiquer. L'organisation par fonction a pour principale caractéristique de regrouper les tâches correspondantes selon le critère de spécialisation. C'est ainsi que dans une entreprise on peut observer une décomposition des activités par département de finance, du personnel, de marketing, etc. Chacune de ces fonctions est susceptible de supporter une dématérialisation numérique. De fait, on va les retrouver dans la nomenclature établie par l'UFR de Poitiers sous une forme légèrement différente. On en relève huit si l'on exclut la dimension sanitaire identifiée sous le nom de « Spécial Covid 19 ».

- Gestion globale.
- Paiement.
- Financement.
- Comptabilité.
- Bénévolat.
- Communication externe.
- Communication interne.
- Autre.

On observe qu'à chaque dimension fonctionnelle correspondent des noms d'entreprises et qu'aucune d'entre-elles n'est logiquement répertoriée dans une autre dimension. Nous dirons donc que chaque organisation figurant sur l'infographie répond à la gestion d'un paramètre organisationnel particulier et dédié. Par exemple les com' internes et externes, la compta, le paiement des cotisations, la gestion « globale », etc. Nous parlerons donc de « Management numérique *paramétriques* ».

Si cette approche est évidemment très intéressante, elle nécessite toutefois le recours à plusieurs entreprises pour couvrir l'ensemble des besoins numériques de gestion de la fédération. Chaque

proposition de services constitue ainsi une interface spécifique qui lui est dédiée. Ce qui contribue à les multiplier selon des protocoles technologiques rarement interopérables. Ce qui est une limite opérationnelle majeure.

A suivre...