

FACE AU CORONAVIRUS, APPEL A LA CREATION D'UNE TASK FORCE DE *'PROSPECTIVE DU SPORT'*

Problématique & Méthodologie

Stratégie n°1 : « Le sport qui se pratique¹ ».

Par Alain LORET, Professeur des Universités Honoraire

N.B., ce document comporte neuf pages. Temps de lecture estimé : 15 minutes.



¹ Ce document traite de la problématique du 'Sport qui se pratique' à l'exclusion du 'Sport qui se regarde'.

D'ici 2025, sous la forme combinée du matériel connecté et des services dématérialisés produits par des start-up inconnues, le numérique sera au cœur du sport que pratiqueront des millions de Français. Cent pour cent des éléments technologiques qu'ils utiliseront n'existent pas. Le sport qui vient est donc une authentique *terra incognita*. Pourtant, des signes, des traces et des pistes de changements sont détectables. Ils permettent d'établir de nouvelles stratégies et d'identifier des scénarios inédits qui pourraient être gagnants.

• Ça, c'était ce que nous écrivions avant la pandémie de la Covid-19.

Le contexte pré-coronavirus.

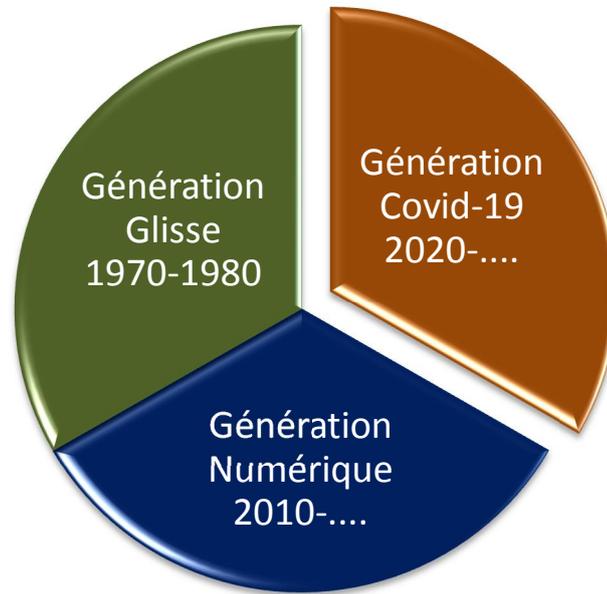
Jusqu'au mois de mars 2020, nous considérons que pour la seconde fois en quarante cinq ans, le sport se trouvait confronté non pas à une phase de changement mais à un changement de phase. L'argumentaire était alors le suivant. La première fois, ce fut avec la *Génération glisse* (1970-1980). Elle réinventa le sport selon deux dimensions : techniques et culturelles. Puis, à partir de 2010, ce fut avec la *Génération numérique*. Elle réitérait la procédure de changement mais selon deux nouvelles orientations : technologiques et organisationnelles. En se superposant sur un calendrier historique très court, ces deux phases constituaient un vrai défi en termes d'études et de recherches. Au point qu'en Europe seuls quelques rares chercheurs étaient capables de décoder cette dynamique hyper complexe mais d'une richesse impressionnante.

Une 3^e phase post COVID-19.

La crise de la Covid a changé la donne. Elle a rebattu toutes les cartes en introduisant brutalement une troisième phase, alors même que la seconde est toujours en cours. Evidemment, au niveau de l'analyse ce n'est plus du tout la même chose. Les convictions d'hier n'ont plus cours.

La figure suivante permet de visualiser très simplement la nouvelle situation.

Sport : les trois phases de changement.



En temps normal, soit avant la crise, la transformation du sport relevait déjà de problématiques multiples et protéiformes. Constituant un écosystème très compliqué, elles étaient toutefois correctement maîtrisées². Ce n'est plus le cas avec l'émergence du coronavirus. La crise majeure en effet les données sportives d'une complication nouvelle : *l'incertitude entropique*. C'est-à-dire d'une désorganisation systémique associée à une forte dose d'imprévisibilité. Ce faisant, elle touche aux conditions de fonctionnement de toutes les organisations qui gravitent dans l'univers du sport³. Différents paramètres de leur management et développement rencontrent en effet des contingences inédites capables de remettre en cause leur existence⁴.

Nous sommes dorénavant devant une nouvelle configuration nécessitant l'usage de modèles d'analyse adaptés à ce cas de figure inédit. Bien entendu, la crise étant trop

² Citons les thématiques suivantes : Techniques, Technologiques, Sociales, Sociétales, Commerciales, Industrielles, Economiques, Institutionnelles, Politiques, Géopolitiques, Juridiques... toutes faisant l'objet de recherches bien documentées.

³ Structures associatives, entreprises, administrations territoriales et étatiques...

⁴ La continuité des pratiques sportives en mode pandémique ; la continuité de l'événementiel sportif en mode pandémique ; l'inadéquation sanitaire des règles de certains sports ; la dégradation de la demande sociale ; l'inadaptation de l'architecture des équipements aux mesures barrières ; le déclasserment des services impropres aux normes sanitaires ; les risques pour la sécurité des pratiquants ; la perte de certaines habitudes de comportements...

récente, ils n'existent pas encore. La problématique est donc la suivante : sans modes d'investigation adaptés à l'analyse conjointe de la *Génération glisse* et de la *Génération numérique* revues et corrigées par la *Génération Covid*, le sport restera longtemps un territoire inconnu. Méthodologiquement, il faut donc s'armer de nouveaux outils d'exploration et d'explication pour l'investir sans délai. Non pas pour le décrire car cela n'aurait que peu d'intérêt mais pour l'inclure dans un protocole d'études analytiques circonstanciées et multifactorielles indexées sur le futur.

Il nous faut donc convoquer d'urgence la prospective. Le but est de baliser les pistes de sortie de crise pour, ensuite, dans un second temps méthodologique, établir les stratégies gagnantes des organisations qui cibleront le sport en 2025 et au-delà.

Reconstituer les bases de l'Analyse.

1. Au plan théorique.

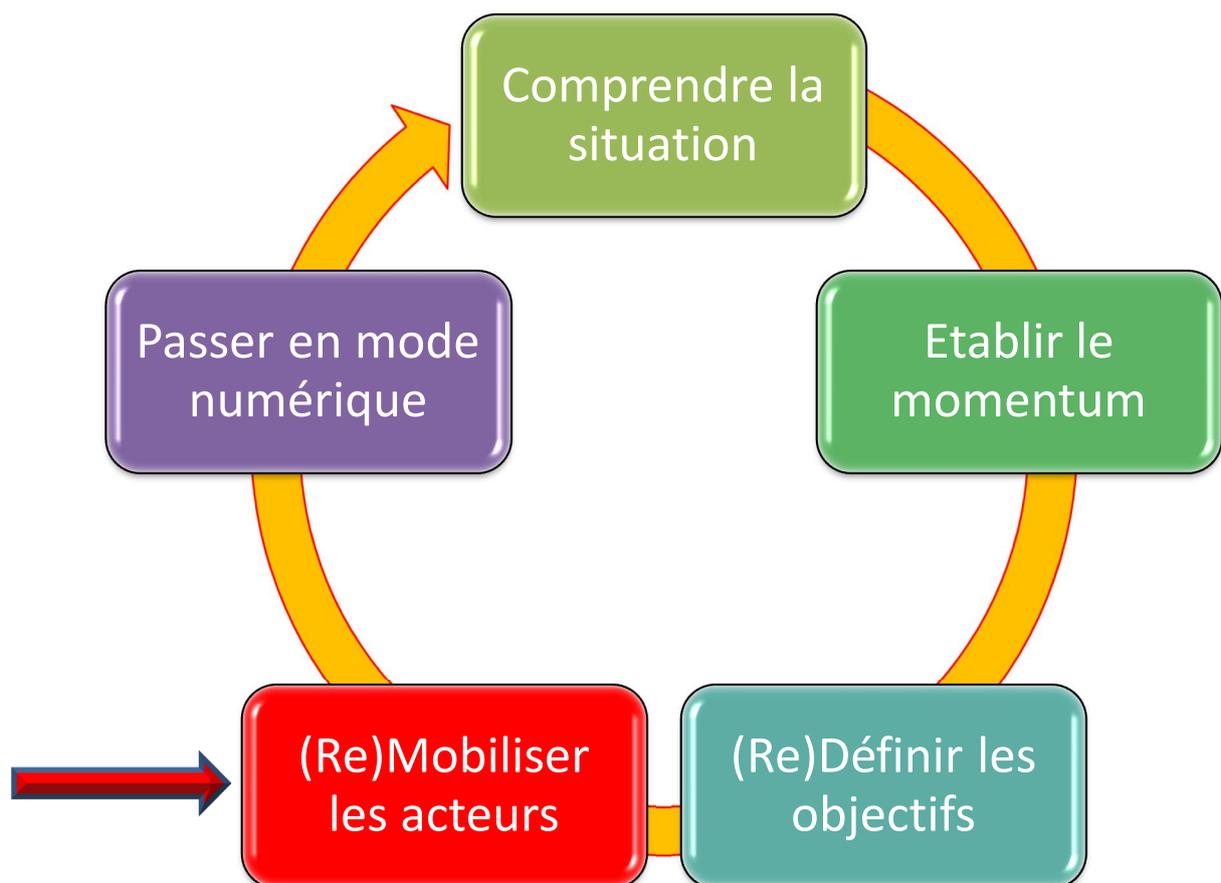
Nous avons tous été brutalement plongés dans un nouveau monde sportif au sein duquel le concept de « gestion de crise » a pris le pas sur tout le reste. Il s'est imposé de manière permanente. C'est très perturbant car sans outils de gestion et de management stratégique spécifiques, c'est-à-dire réévalués à la fois à l'aune de la crise et d'un futur qui lui sera corrélatif, nous ne nous en sortirons pas.

La réussite de cette opération de refonte méthodologique nécessitera un nouveau *momentum* en matière de thèmes d'étude, de méthodes d'analyse, de problématiques de recherche et de processus de prise de décisions. Il devra être adapté à de nouveaux enjeux que nous n'imaginions même pas il y a trois mois. Parmi ces derniers, la survie de nombreuses organisations sportives sera au programme. Il faudra être capable de croiser les innovations techniques et technologiques ainsi que les changements de la demande sociale avec des contraintes sanitaires incontournables. Personne n'y est préparé. Dans ces conditions, une question à trois inconnues est posée : qui donnera le signal de ce nouvel élan pour changer le futur du sport ? Les acteurs économiques, les acteurs sociaux ou les acteurs publics ?

Nous observerons que le simple fait de devoir poser la question minimisera dans l'avenir le rôle politique et administratif pourtant historique de l'État.

Une chose est certaine, la reconstitution des territoires du sport imposera le recours à une capacité de projection vers un horizon lointain. Il devra mobiliser des procédures de compréhension de l'ensemble des mutations identifiées : techniques et technologiques, bien sûr, mais aussi sociales et culturelles, économiques et commerciales. La dimension industrielle sera reconsidérée en termes de production de nouveaux types d'équipements et, surtout, de nouveaux types de services adaptés à des usages alternatifs du sport en univers covid. Le numérique sera omniprésent dans tous les cas de figures identifiés et à tous les niveaux et modalités de pratiques. En réalité, il sera devenu indispensable.

Ce cycle du changement est modélisé de la façon suivante.



2. Au plan pratique.

Nous préconisons de considérer de plénière la mobilisation des acteurs comme le point central des difficultés potentielles qu'il faudra résoudre sur le fond et en priorité (flèche rouge de la figure précédente). Pour gérer cette difficulté, nous prôtons la mise en œuvre de stratégies d'*empowerment*⁵ au sein des organisations sportives fédérales du niveau national au niveau local.



Il s'agit de réinventer deux types de relations : celles avec les sportifs et celles avec les dirigeants « du terrain ». Pour cela, les institutions fédérales devront se départir de cette vision cylindrique hiérarchique et descendante prônant un sport disciplinaire pré-formaté imposé depuis soixante ans à des pratiquants vus comme des usagers⁶.

Les acteurs économiques, notamment toutes les nouvelles start-up, ont parfaitement repéré cette faiblesse structurelle et institutionnelle majeure. Avec une importante limite conceptuelle cependant car, pour eux, la solution serait simplement de nature marketing. Il s'agirait juste d'identifier les nouveaux besoins puis de répondre en

⁵ Pour les détails, consultez notre livre intitulé SPORT & NUMERIQUE à partir de la page 35. Cliquez ici pour prendre connaissance de ces éléments : <http://www.swi-sportdata.com/HOME-HOME-240.htm>

⁶ En France, le sport est considéré comme un quasi service public depuis les années soixante.

termes de matériels et de services proposés sous contraintes sanitaires. Nous estimons qu'il s'agit d'une très mauvaise interprétation de la réalité du sport en univers covid. C'est même selon nous une profonde erreur stratégique. Elle sera fatale à nombre d'entreprises. La raison est simple à comprendre : une vision marketing ne dépasse pas une ou au mieux deux saisons sportives. Or, les conséquences de la crise nous contraignent à développer une vision à un horizon beaucoup plus lointain. Pour y tendre, la chaîne de valeur de la production du *sport qui vient* devra être conçue non pas sur la base des méthodes traditionnelles mais sur celle du marketing digital et du *social listening* associés à la prospective. Les acteurs économiques vont donc devoir faire eux aussi leur *aggiornamento* conceptuel et méthodologique.

Le nouvel horizon du sport.

On aura compris que la gestion de la crise mobilisera à la fois les acteurs institutionnels et politiques (Fédérations, Etat, Collectivités) et, dans la même foulée, les acteurs économiques, start-up comprises. Tous vont devoir en urgence redéfinir leurs priorités, leurs stratégies et les moyens à mobiliser pour atteindre de nouveaux objectifs dans un contexte sociétal renouvelé. Sur cette base d'analyse, il est d'ores et déjà possible de faire six constats qui structureront la nouvelle problématique du sport post-covid sans doute à partir de 2022.

CONSTAT N°1 : le sport post-crise renouvellera la vision traditionnelle d'un sport disciplinaire pré-défini pour un usager.

CONSTAT N°2 : l'administration du sport post-crise s'établira sur des bases méthodologiques de nature prospective et non plus rétrospective.

CONSTAT N°3 : l'ensemble des acteurs du sport post-crise (institutionnels, administratifs, politiques, économiques, associatifs) sera concerné par les changements qui se profilent.

CONSTAT N°4 : l'Etat passera progressivement d'un rôle historique d'administrateur politique d'un sport disciplinaire à un rôle nouveau de régulateur du sport post-crise.

CONSTAT N°5 : les formations sportives post-crise adapteront leurs programmes aux besoins de métiers inédits et de savoir-faire à fortes composantes numériques.

CONSTAT N°6 : en phase sportive post-crise, face à une nouvelle rationalité budgétaire de l'Etat et des collectivités, la place des acteurs économiques dans le financement du sport deviendra essentielle.

REMARQUE : pour chaque constat, on identifie systématiquement l'obligation de recourir à une démarche de nature prospective pour être capable d'anticiper.

Rôle de la task force de prospective du sport.

Installée par les autorités pour optimiser les réponses et solutions à long terme issues des contraintes engendrées par les six constats précédents, le rôle et l'organisation du travail de la **Task Force Sport & Prospective** (TFSP) que nous préconisons seront structurés par les quatre dimensions suivantes : *organisantes, organisatrices, organisations, organisées*.

Toutes seront indexées sur le long terme.

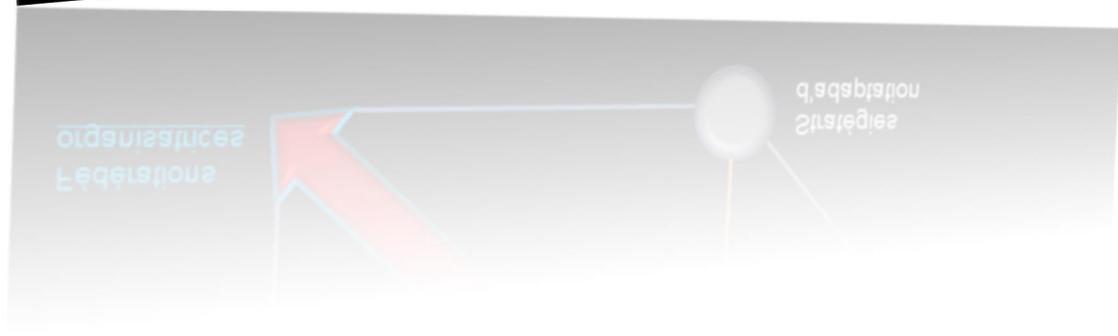
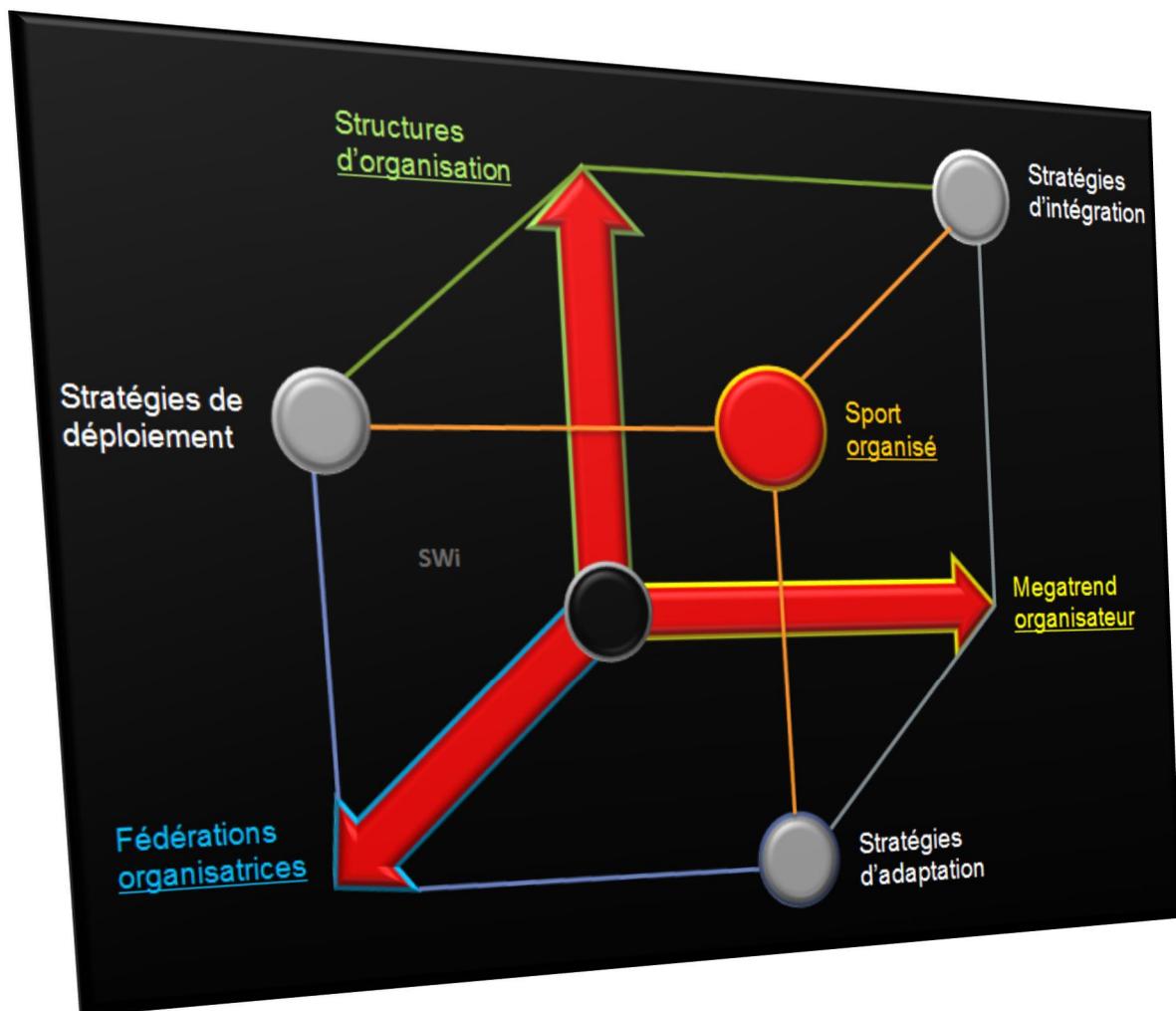
- Une dimension post-covid dite '**Organisante**'. Elle établira le contexte général optimum d'un nouvel équilibre politique. Il sera reconsidéré sur la base d'une nouvelle doctrine du sport qui remplacera de celle de 1964.

- Une dimension post-covid dite '**Organisatrice**'. Elle établira les nouvelles normes relationnelles entre les différents acteurs du sport en incluant largement les acteurs sociaux selon des modalités d'*empowerment*.

- Une dimension post-covid dite '**Organisation**'. Elle établira de nouvelles structures déconcentrées et (surtout !) dématérialisées. Elles devront favoriser les échanges horizontaux entre les multiples réseaux d'acteurs locaux, départementaux et régionaux en lieu et place des structures nationales verticales historiques.

- Une dimension post-covid dite '**Organisée**'. Elle établira les conditions optimums des réponses adaptées à une demande sociale inédite : nouvelle architecture des équipements lourds, nouveaux services fédéraux, nouveaux matériels pour des besoins inédits, nouvelles formations pour de nouveaux métiers, nouvelles modalités de pratiques pour des pratiquants d'un autre type, nouveaux modes d'animation sportive, nouvelles structures associatives dématérialisées...

L'ensemble de ces éléments est modélisé par la figure suivante.



Conclusion... forcément provisoire.

Après la Génération Glisse (1970-1980), la Génération Numérique (2010,...) était en situation de modifier profondément l'écosystème sportif. L'apparition brutale de la Génération Covid (2020,...) accentue toutes les difficultés organisationnelles en cours. Elle nécessite une nouvelle vision indexée sur un horizon encore plus lointain. La prospective est donc incontournable. Pour éviter que chaque acteur du sport s'y confronte individuellement, nous préconisons de mutualiser les difficultés.

La création d'une **Task Force Sport & Prospective (TFSP)** partagée et rapidement opérationnelle est la seule solution.