

# SPORT EN UNIVERS COVID

Alain  
LORET

1ère partie  
PROSPECTIVE

---

# Résumé ●

Ce *Web Book* consacré à la prospective sportive en univers Covid vous est proposé en accès libre par SWi-Conférences. Il analyse à l'horizon 2024/2026 les défis que devront relever les acteurs du sport français confrontés aux effets secondaires et collatéraux du coronavirus.

Il est consacré au *Sport qui se pratique* et ne traite donc que marginalement le *sport qui se regarde*.

Le document comporte deux parties. La première<sup>1</sup> sous-titrée « PROSPECTIVE » couvre toutes les « **Tendances de transformations du sport en contexte pandémique** ». La seconde intitulée « NUMERIQUE » présente des solutions technologiques capables d'optimiser le « **Management sportif distancié en phase Covid** ».

Le texte est renforcé par des illustrations (tableaux, matrices, processus). Il présente des cas concrets et de multiples visions technologiques et sociales relatives aux évolutions du sport identifiées à l'échéance 2026 et au-delà pour certaines d'entre-elles. *Via* un lien spécifique, il fournit un accès à des milliers de données constituant des « signaux faibles » qui viennent enrichir les analyses proposées. Une lecture sérieuse est évaluée à une trentaine d'heures.

Il s'agit d'une *Boîte à outils théoriques et pratiques*<sup>2</sup>. Elle permettra aux cadres du sport de concevoir et de piloter les « Stratégies-Covid » des organisations qu'ils dirigent ou qu'ils animent tout en minimisant les effets de la pandémie sur l'avenir de ces dernières.

---

<sup>1</sup> La première partie a été mise en ligne au mois de septembre 2020 et la seconde en novembre 2020.

<sup>2</sup> Ce n'est donc pas un document universitaire à caractère scientifique mais un dossier de vulgarisation éclairée.

---

# Notes

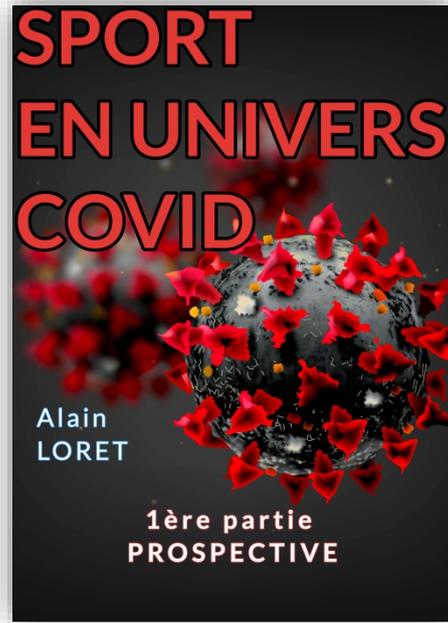
## Techniques ●

- Web Book gratuit mis en ligne par SWi.*Conférences* en Septembre 2020.
- Nombre total de pages de la 1<sup>ère</sup> partie : 168.
- Inclus : un lien donnant accès à des milliers de données relatives au sport organisé et pour la 1<sup>ère</sup> partie : 56 notes de bdp.
- Temps raisonnable de lecture estimé (1<sup>ère</sup> partie) : 30 heures.
- Pour citer cette publication : LORET A., Sport en univers Covid, SWi, 2020.
- Droits d'exploitation réservés.
- Crédit illustrations : Shutterstock & SWi.
- Pour nous suivre sur Twitter : [@Sport Web I](#)
- Pour nous contacter : [sportsglisse@wanadoo.fr](mailto:sportsglisse@wanadoo.fr)
- **Biographie rapide de l'auteur** : Expert en prospective du sport. Professeur des Universités Honoraire, Habilité à Diriger des Recherches, Docteur ès Sciences de Gestion de l'Université Paris-Dauphine, Agrégé d'EPS, Diplômé de L'Institut National de Sport de l'Expertise et de la Performance (INSEP).
- **Quelques prévisions remarquables réalisées depuis plus d'un quart de siècle** (extraits). En 1981, sur la base des travaux de prospective portant sur l'industrie du nautisme à l'horizon 1990 réalisés à l'INSEP par l'auteur, Voiles et Voiliers et Bénéteau créent le Wizz ; premier modèle d'une nouvelle génération de dériveurs dédiés à la glisse. Dès 1993, Alain LORET annonce la réussite commerciale potentielle d'un discret prototype présenté dans l'indifférence générale au Festival du vent de Calvi cette année-là. Son nom ? Le Kitesurf. Il avait prévu dès 1995 de la forte capacité industrielle & commerciale d'une forme très particulière de sports pratiqués sous réalité virtuelle qu'il baptisa les « Cybersports ». En 1997, pour la marque Salomon alors en phase de diversification, il établissait une distinction opérationnelle entre un *instrument* de sport (le snowboard) et un outil de sport (le ski). En 2006, sur la base des technologies de l'époque, il avait déjà écrit le scénario de la transformation numérique des Jeux olympiques. Entre 2012 et 2020, à partir de nombreuses publications fondées sur une orientation prospective très documentée, il a conçu en collaboration avec Emmanuel GATO et Thomas FAURE les nouveaux protocoles relatifs à la transition numérique « systémique » des organisations sportives. Des fédérations innovantes les rendront opérationnels seulement en 2023.

# Table des matières ●

<b>LE SPORT REVU ET CORRIGE PAR LA COVID-19.</b>	Page 5
<b>LA PROBLEMATIQUE DU SPORT EN UNIVERS COVID.</b>	Page 10
Le sport au risque de la <i>rhétorique événementielle</i> .	Page 11
Le défi de la prospective du sport confronté à la Covid-19.	Page 13
Reconstituer les bases de l'analyse.	Page 16
<b>LE NOUVEAU CONTEXTE DU SPORT EN UNIVERS COVID.</b>	Page 22
Accepter de se remettre en cause !	Page 23
Le sport dans une société en crise.	Page 24
Vers une « <i>Génération réseaux</i> » post-Covid.	Page 26
Notre réaction face aux incertitudes.	Page 29
Le cas de la Fédération Française de Vélo.	Page 32
Des dangers mais aussi des opportunités.	Page 33
<b>LA NOUVELLE COMPLEXITE POLITIQUE DU SPORT-COVID.</b>	Page 37
Le prix du renoncement politique.	Page 40
La mauvaise surprise du remaniement de juillet 2020.	Page 45
Limites politiques et stratégiques.	Page 47
Un recul nécessaire.	Page 48
Une nouvelle conception dès 2022.	Page 48
<b>METHODOLOGIE DE PROSPECTIVE DU SPORT-COVID.</b>	Page 53
Pourquoi la Covid change la donne méthodologique ?	Page 56
L'urgence d'un nouveau cadre d'analyse.	Page 57
Un travail de R&D spécifique.	Page 58
Un écosystème devenu hyper-complexe.	Page 58
Prospective sportive : problématique, méthodes, résultats.	Page 62
Comprendre les trois classes de « visions ».	Page 72
Travaux pratiques : <i>à vous de jouer !</i>	Page 82
<b>LE SPORT EN UNIVERS COVID, ENTRE BOULEVERSEMENTS &amp; REMISES EN CAUSE : LES RESULTATS.</b>	Page 83
Nous aussi nous avons été déstabilisés...	Page 84
Esquisse d'un nouveau modèle.	Page 86
De nombreuses difficultés d'analyse.	Page 88
Sortir de <i>JurassicSport</i> , l'obligation d'un grand « reset ».	Page 89
- Méso vision (scénario) n°1.	Page 94
- Méso vision n°2.	Page 96
- Méso vision n°3.	Page 97
- Méso vision n°4.	Page 98
- Méso vision n°5.	Page 100
La surcouche de complexité de la Covid-19.	Page 102
- Macro vision Alpha.	Page 103
- Macro vision Bêta.	Page 106
- Macro vision Gamma.	Page 109

<b>LE MARKETING SPORTIF POST-COVID.</b>	Page 115
Les nouvelles sociabilités sportives en univers Covid.	Page 119
Les micros visions des communautés sportives.	Page 120
Une approche méthodologique inédite.	Page 122
- Micro vision de classe 1.	Page 128
- Micro vision de classe 2.	Page 130
- Micro vision de classe 3.	Page 131
- Micro vision de classe 4.	Page 132
- Micro vision de classe 5.	Page 133
- Micro vision de classe 6.	Page 134
- Micro vision de classe 7.	Page 135
- Micro vision de classe 8.	Page 137
- Micro vision de classe 9.	Page 138
- Micro vision de classe 10.	Page 139
Proposition de synthèse.	Page 140
<b>PROSPECTIVE DU SPORT EN CONTEXTE COVID, LE CAS DES JEUX OLYMPIQUES DE TOKYO (2020 &amp; 2021).</b>	Page 142
<b>CONCLUSION DE LA 1<sup>ère</sup> PARTIE.</b>	Page 166



## INTRODUCTION

Le sport  
revu & corrigé  
par la Covid-19.

---

## Scénario pour l'immédiat.

Même s'il se fait attendre, un « *Plan de relance officiel du sport post-confinement* » impliquant un *reset*<sup>3</sup> complet du service public finira par voir le jour. C'est une nécessité absolue pour le mouvement sportif associatif en très grandes difficultés depuis la rentrée de septembre 2020. Il pourrait d'ailleurs être précédé d'un « Grenelle » engageant tous les acteurs publics et privés dans une réflexion collective. Le but serait la création d'un nouveau « Sport d'Utilité Sociale & Sanitaire » (SUSS) revu et corrigé à la lumière des effets secondaires et collatéraux de la Covid. Il devra être développé sur une longue période. L'horizon 2024/2026 semble raisonnable.

Nous observons que cette problématique présente un profil compatible avec la mission de François BAYROU nommé le 28 août 2020 Haut-Commissaire au Plan. Les nouveaux « sous-préfets à la relance » annoncés par Amélie de MONTCHALIN<sup>4</sup> le 30 août 2020 pourraient être les relais dans les territoires du dispositif de réforme qui aboutirait à un pilotage du sport totalement décentralisé. Ils seraient chargés de l'application des normes techniques relatives aux plateformes « systémiques » dématérialisées de collaboration directe entre les fédérations et les collectivités. L'Agence nationale du sport (enfin) structurée de manière opérationnelle pour développer un *sport pour tous d'utilité publique* serait chargée de coordonner l'opération. Un nouvel Institut National du Sport de l'Expertise **et de la Pratique** (INSEP-2) développerait une recherche spécifique à un « *Management du sport socialement distancié sous contraintes Covid* ». Il formerait aux métiers du numérique dédié au sport les nouveaux CSN (Conseillers Sportifs Numériques).

---

<sup>3</sup> Il s'agirait d'une *réinitialisation* complète de tous les paramètres sportifs indexés sur la période pré-Covid de façon à les actualiser en mode post-déconfinement. Le but serait de les faire correspondre à la demande sociale identifiée lors du confinement. Nous développerons ce point plus loin.

<sup>4</sup> Amélie de Montchalin est la ministre de la Transformation et de la Fonction publique nommée en juillet 2020.

---

Ce scénario pour l'immédiat n'a rien d'extraordinaire. Il correspond juste à l'urgence d'une situation de crise post-confinement qui dégrade les modes traditionnels d'organisation et de pilotage du sport institutionnel. Reste qu'il devra éviter un certain nombre d'impasses, d'écueils et de fausses pistes. Il ne faut se faire aucune illusion : les marges de réussite seront limitées et les marges d'erreur très importantes. Par exemple, face à l'effondrement du « sport organisé<sup>5</sup> » et au développement bientôt exponentiel d'un « sport inorganisé », contrairement à ce que pensent certains députés et sénateurs, le défi ne sera pas budgétaire mais stratégique. Ce sera moins les moyens financiers à injecter dans un sport en crise que les nouveaux objectifs à finaliser pour en sortir qui seront importants. Au regard des nombreux « chocs exogènes » qui se profilent<sup>6</sup> d'ici la fin de l'année 2020, il ne s'agira certainement pas de saupoudrer des ressources financières supplémentaires mais de les flécher sur l'innovation servicielle<sup>7</sup>. Elle devra s'ajuster précisément aux besoins sociaux plébiscitant un « autre sport ». C'est-à-dire d'un sport non « disciplinaire » : sport de lenteur, sport à vocation hygiéniste et de santé, sport d'endurance, sport de connivence, sport de plaisance, vieillissement sain, communauté numérique d'intérêt sportif, sport d'utilité ludique... Autant de concepts souvent inédits indispensables à la maîtrise d'une nouvelle vision du sport que nous développerons dans ce *Web Book*. Tous nécessiteront de nouveaux services, de nouveaux codes de décryptage et de nouvelles compétences indispensables au management d'un sport post-Covid très différent de celui que nous connaissions auparavant.

De façon à bien comprendre les nouveaux enjeux associés à l'indispensable réaction des autorités sportives qu'ils vont nécessairement induire, prenons en exemple les changements majeurs observés depuis le mois de mars 2020. Ce sont les parcours sportifs **individuels** nés de l'expérience sportive **quotidienne** et **de proximité** qui priment dorénavant. Ce sont eux qu'il faudra cibler en priorité.

---

<sup>5</sup> Dans le quotidien *Le Monde* daté du 16 septembre 2020, la ministre des Sports Roxana Maracineanu tablait sur « une baisse de 20% à 30% du nombre des licences » pour la saison sportive 2020-2021. Ce qui correspondrait à une baisse de 5.000.000 de licences (chiffres arrondis). Le nombre de sportifs licenciés dans un club fédéral correspondrait alors à l'étiage des... années 70.

<sup>6</sup> Baisse du nombre de bénévoles et de licenciés, difficultés d'application des mesures barrières en milieu associatif par manque de ressources humaines, équipements et matériels inadaptés, calendriers désorganisés...

<sup>7</sup> C'est-à-dire relative aux nouveaux services sportifs qu'il conviendra de développer en urgence pour répondre à la nouvelle demande sociale.

---

C'est trois domaines (en gras) correspondent à des répliques post-confinement qui seront autant de nouveaux défis à relever par les clubs des fédérations et par les municipalités. Ils seront de type incrémental car ils tiennent à l'évolution systémique de la demande sociale. Ce qui signifie que le sport post-Covid devra être tenu pour un phénomène social total et non simplement pour un phénomène sportif fédéral. Ce sont les comportements relatifs à la pratique réelle des sujets et agents sociaux qui devront être considérés en priorité par les acteurs du sport<sup>8</sup>. Ils représentent un phénomène général qui fut instantanément identifié par les principaux opérateurs sportifs industriels et commerciaux lors du confinement.

Ce qui revient à dire que ce n'est pas un *fantasme* de sociologue (sic).

La crise sanitaire suscite bien une accélération du changement sportif tel que nous l'avions identifié et analysé dans nombre de nos publications passées. C'est un éclatement des fonctions fédérales traditionnelles qui s'impose impitoyablement aux cadres dirigeants du sport. La secousse est d'autant plus brutale qu'elle correspond à l'épicentre contemporain d'un séisme qui s'est étendu progressivement en trois phases sur une période d'un demi-siècle : l'évolution culturelle du sport (à partir de 1970), l'évolution industrielle et commerciale du sport (à partir de 1980) et l'évolution numérique du sport (à partir de 2010). Parce que l'on ne disposait pas de système d'analyse approprié indexé sur le long terme, le phénomène est longtemps demeuré invisible. Il a pourtant bouleversé de fond en comble le modèle institutionnel du sport français déstabilisant de ce fait l'ensemble des structures fédérales à caractère olympique. Aujourd'hui, pour elles, l'incertitude face à l'avenir est devenue la norme. Autrement dit, c'est une donnée stratégique incontournable. Or, en situation de monopole depuis les années soixante, elles n'y étaient pas préparées. Elles se retrouvent donc désarmées face aux changements sportifs protéiformes qu'elles constatent. Elles doivent donc être accompagnées pour maintenir opérationnelle la « délégation de mission de service public » que leur confère la loi. Sauf à revoir la définition de l'action publique régaliennne dans le

---

<sup>8</sup> Sur les notions de sujets, d'agents et d'acteurs sociaux, les lecteurs intéressés pourront se reporter à l'article de Claude DUBAR, page 336 de la revue « Langage et société » 2007/3-4 (n°121-122) édité par la Maison des sciences de l'homme.

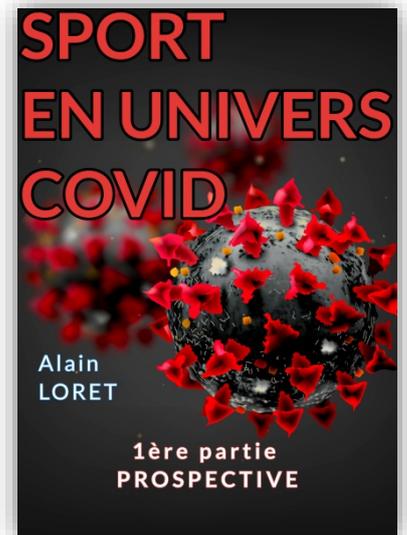
---

domaine du sport, il faudra trouver d'urgence des solutions administratives reposant sur des stratégies fédérales d'adaptation à l'innovation et non sur sa captation dans le seul but de maintenir les choses en l'état. Ce dernier point correspondant à un réflexe institutionnel que nous avons identifié et décrit dans nombre de nos analyses antérieures<sup>9</sup>.

A l'approche des élections fédérales pour la nouvelle olympiade 2020-2024, ce scénario correspond donc à un dilemme : changer ou disparaître. Selon les choix qui seront faits à très court terme, c'est la survie du service public du « sport régalien » qui sera en jeu.

---

<sup>9</sup> Voir en particulier le livre « Anticiper le sport de demain » consultable partiellement en suivant ce lien : <https://www.numilog.com/136470/Anticiper-le-sport-de-demain.ebook>



# La nouvelle problématique du sport en univers Covid.

---

# Le sport au risque de la *rhétorique événementielle*

La période est propice à la réflexion. Sans doute parce que l'avenir du sport n'a jamais été plus incertain, on constate une prolifération de manifestations dite « événementielles » tentant d'associer dans des sites toujours prestigieux<sup>10</sup> le sport, l'innovation et la prospective. *Comme si cela était simple ?!* Certaines, disposant de moyens considérables, donc surexposées médiatiquement, ont pu laisser croire que l'association de ces trois mots-clés dans une analyse censée produire du savoir pouvait ne pas être structurée par une question de recherche préalable de nature scientifique, théorique et méthodologique. Ce dernier point apparaissant toujours très secondaire aux yeux des organisateurs. Ne reposant sur aucune base problématique mais simplement sur une rhétorique marketing très élaborée, elles présupposent que l'analyse approfondie de l'écosystème sportif post-Covid est à la portée du premier observateur venu.

Ces « événements » surmédiatisés se donnant pour objectif d'expliquer l'innovation dans le sport à grands renforts de grands témoins disposant de minuscules temps de parole donnent un sentiment de facilité. Un peu comme s'il suffisait de multiplier plateaux télé, tribunes de presse et tables rondes animés par des « modérateurs » parcimonieux pour produire la connaissance. C'est sur cette base intellectuelle bien fragile car simplement descriptive qu'est

---

<sup>10</sup> Ces événements sont systématiquement organisés dans des lieux prestigieux, insolites ou touristiques. Evidemment inhabituels pour des colloques scientifiques, ils correspondent bien à ces centres événementiels éphémères de production de savoirs incertains. Très éloignés des amphis quelque peu arides où se tiennent les colloques universitaires où le « contenu » l'emporte sur le « contenant », ils en font un argument-clé de participation pour justifier des droits d'inscription souvent élevés.

---

née la notion de « Sport d'après » dans la foulée des multiples points de vue tentant d'évoquer la société sportive *d'après* la Covid-19.

La réalité est évidemment très différente. Un simple examen des propos tenus en ces occasions montre que l'on y reprend en boucle toutes les idées reçues que véhicule le sport. Certaines « tournant » depuis des décennies ont fini par s'imposer sans qu'aucune validation scientifique ne les étaye. On observe d'ailleurs que les chercheurs professionnels, dont le métier est de produire la connaissance académique, ne sont que très exceptionnellement présents dans ces cénacles du savoir sportif autoproclamé. Et pour cause : ils n'y ont pas leur place. En effet, leurs apports n'étant pas de nature commerciale mais scientifique il est difficile aux organisateurs de ces événements de les intégrer sans « qu'ils fassent de l'ombre » aux habituels observateurs sportifs qui « tournent » d'événements en événements. Ce qui est évidemment problématique dans un univers pandémique qui a brutalement remis en cause toutes les connaissances antérieures, c'est-à-dire pré-Covid, relatives au marketing, au management et à l'économie du sport.

La crise est venue perturber ce fragile agencement toujours circonstanciel et dont la vocation commerciale est pleinement assumée. Pour deux raisons : d'une part, parce que les acteurs de l'événementiel sportif initiateurs de ces manifestations se sont retrouvés en manque de marché. La difficulté d'organiser ces manifestations en phase de confinement puis de déconfinement a brutalement estompé toutes formes d'initiatives. D'autre part, parce que les données sportives battues et rebattues à l'infini par les habituels animateurs professionnels de ces manifestations furent immédiatement déclassées à partir du mois de mars 2020. Rendues obsolètes par les effets secondaires de la pandémie, elles devinrent inexploitable. Or, produire de nouvelles données prendra du temps. C'est donc moins le « sport d'après » qu'il convient aujourd'hui d'imaginer qu'un « discours d'après » qu'il conviendra de produire. D'ici-là, le doute subsistera quant à l'intérêt d'organiser ces événements en l'absence de données scientifiquement établies, documentées et validées.

---

# Le défi de la prospective du sport confrontée à la Covid-19.

En temps normal, c'est-à-dire hors période critique telle que celle que nous vivons avec la Covid, analyser le sport en tant qu'écosystème complexe saturé d'innovations n'était déjà pas simple. On imagine sans peine la somme des questions nouvelles que la situation inédite liée à l'impact protéiforme du coronavirus a fait naître. Pour nous qui travaillons sur la prospective sportive depuis le début des années 1980 cette perspective d'une complexité absolue s'est révélée un authentique défi.

## Un nouveau contexte d'analyse.

D'ici 2024/2026, sous la forme combinée du matériel connecté et des services dématérialisés produits par des start-up aujourd'hui 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 encore. 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 des stratégies et d'identifier des scénarios qui pourraient être gagnants...

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

## Le contexte pré-coronavirus.

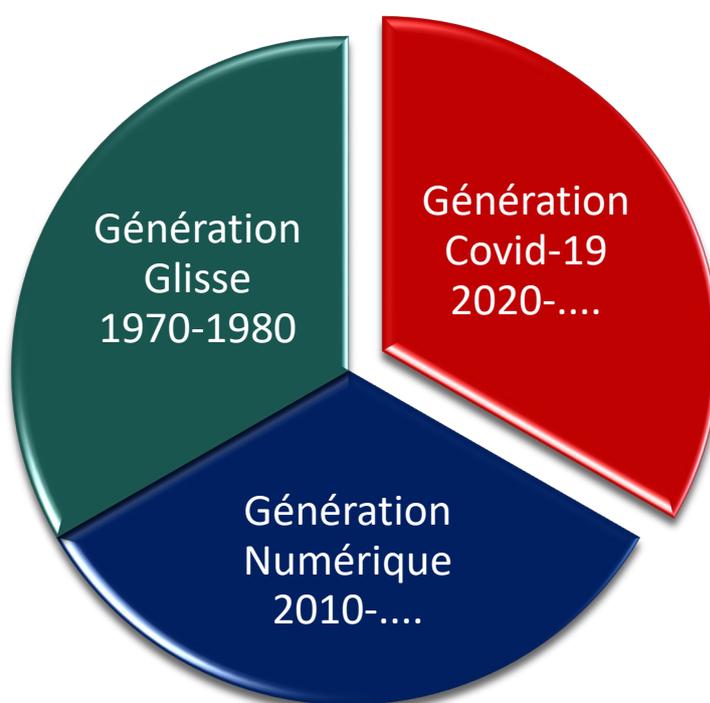
Nous avons alors établi que pour la seconde fois en cinquante ans, le sport se trouvait confronté à un changement de phase. La première fois, ce fut avec la Génération glisse (1970-1980). Elle réinventa le sport selon deux dimensions : techniques et culturelles. Puis, à partir de 2010, ce fut avec la 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 déjà un vrai défi

---

en termes d'études et de recherches. Au point qu'en Europe seuls quelques chercheurs étaient capables de décoder cette dynamique complexe d'une richesse impressionnante pour les entreprises cherchant à suivre l'évolution des marchés pour s'y adapter ou se diversifier.

## Une 3e phase post-déconfinement.

La crise de la Covid a profondément changé cette problématique au point que tous les modèles d'analyse exploités auparavant sont aujourd'hui déclassés. Elle a rebattu toutes les données 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. Suivre l'évolution des marchés ne suffit plus. Il faut l'anticiper. La figure suivante permet de visualiser la nouvelle situation.



---

Avant la crise, la transformation du sport relevait déjà de problématiques multiples et protéiformes. Constituant un écosystème très compliqué, elles étaient toutefois correctement maîtrisées sur la base de plusieurs problématiques bien documentées<sup>11</sup>. Ce n'est plus le cas avec l'émergence du coronavirus. La crise majore en effet les données sportives d'une complication nouvelle : l'incertitude entropique. C'est-à-dire 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 sportif<sup>12</sup>. Différents paramètres de leur management sont en effet confrontés à des contingences inédites capables de remettre en cause leur existence<sup>13</sup>.

Nous sommes devant une nouvelle configuration nécessitant l'usage de modèles d'analyses adaptés à ce cas de figure inédit. Bien entendu, la crise étant trop récente, ils n'existent pas. La problématique est donc la suivante : sans modes d'investigation correspondant 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 multifactorielles indexées sur le futur. Il s'agit donc de convoquer la prospective. Le but est de baliser les pistes de sortie de crise pour, ensuite, dans un second temps méthodologique, établir les stratégies potentiellement gagnantes de l'ensemble des organisations qui cibleront le sport des années 2024/2026.

---

<sup>11</sup>Citons les thématiques techniques, technologiques, sociales, sociétales, commerciales, industrielles, économiques, institutionnelles, politiques, géopolitiques, juridiques...

<sup>12</sup>Structures associatives, entreprises, administrations territoriales et étatiques...

<sup>13</sup>Citons : 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 déclassement des services impropres aux normes sanitaires ; les risques pour la sécurité des pratiquants ; la perte de certaines habitudes et comportements structurants ; ...

---

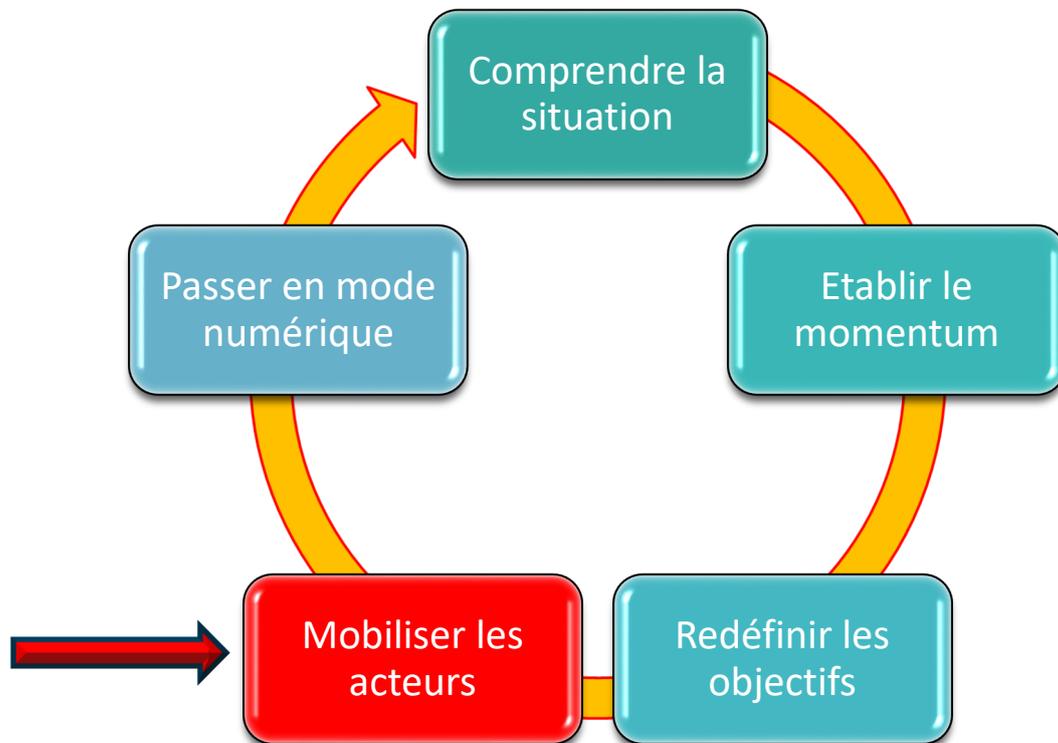
## Reconstituer les bases de l'analyse.

### 1. Au plan théorique.

A partir du mois de mars 2020, nous avons 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 pressante et 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. Pour notre part, nous avons donc entrepris de construire ces outils dans l'urgence au cours de l'été 2020.

La réussite de l'opération de refondation théorique de l'analyse du sport post-confinement nécessitera un nouveau *momentum* en matière de thèmes d'études, de méthodologies d'analyse, de problématiques de recherches et de processus de prise de décisions en mode gestion de crise. Il devra être adapté à de nouveaux enjeux. 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 ? Le simple fait de devoir poser la question minimisera dans l'avenir le rôle pourtant historique de l'Etat.

Une chose est certaine, la reconstitution du champ sportif nécessitera le recours à la prospective ou, dit autrement, à une capacité de projection vers un horizon lointain. Elle mobilisera des procédures de compréhension de l'ensemble des mutations identifiées : techniques et technologiques, bien sûr, mais aussi sociales et politiques, économiques et commerciales... La dimension industrielle devra également être considérée en termes de production de matériels et surtout de nouveaux services adaptés à des usages sportifs inédits. Le numérique sera dans tous les cas et à tous les niveaux omniprésent. Ce cycle du changement doit être modélisé de la façon suivante.



## 2. Au plan pratique.

Nous préconisons de considérer d'emblée la mobilisation des acteurs comme le point central des difficultés potentielles qu'il faudra résoudre sur le fond et en priorité. Pour gérer cette difficulté, nous prôtons la mise en œuvre d'une stratégie d'*empowerment*<sup>14</sup> du sport fédéral.

---

<sup>14</sup> Pour les détails, consultez notre livre intitulé **SPORT & NUMERIQUE** à partir de la page 35. Cliquez ici : <http://www.swi-sportdata.com/HOME-HOME-240.htm>



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 descendante prônant ce sport pré-formaté selon des normes disciplinaires qui fut imposé depuis soixante ans à des pratiquants considérés comme des usagers<sup>15</sup> et à des dirigeants bénévoles regardés comme des exécutants.

Les acteurs économiques, notamment les start-up, ont évidemment bien compris cette faiblesse institutionnelle. Ils ont donc rapidement établi avec certaines institutions sportives un rapport de force de nature concurrentielle. Avec une limite conceptuelle majeure, cependant, car pour eux la solution serait simplement de nature marketing. Il s'agirait d'identifier les nouveaux besoins puis d'y répondre en termes de matériels, d'équipements et de services sous contraintes sanitaires. Nous estimons que c'est une très mauvaise interprétation de la réalité et des solutions à mettre en œuvre. C'est même une profonde erreur stratégique qui sera fatale à nombre d'entreprises et de *start-up*!

---

<sup>15</sup> En France, le sport est considéré comme un quasi service public depuis les années soixante.

---

Une vision marketing n'excède pas en effet une ou deux saisons. Or, les conséquences de la crise nous contraignent à développer une vision à un horizon 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 eux aussi faire leur aggiornamento conceptuel et méthodologique.

### **Le nouvel horizon du sport.**

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 et environnemental renouvelé.

Il est d'ores et déjà possible de faire six constats structurant la nouvelle problématique du sport post-covid.

**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 rétrospectives.

**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* à un rôle nouveau *de régulateur politique* du sport *post-crise*.

**CONSTAT N°5** : au niveau universitaire, toutes 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.

---

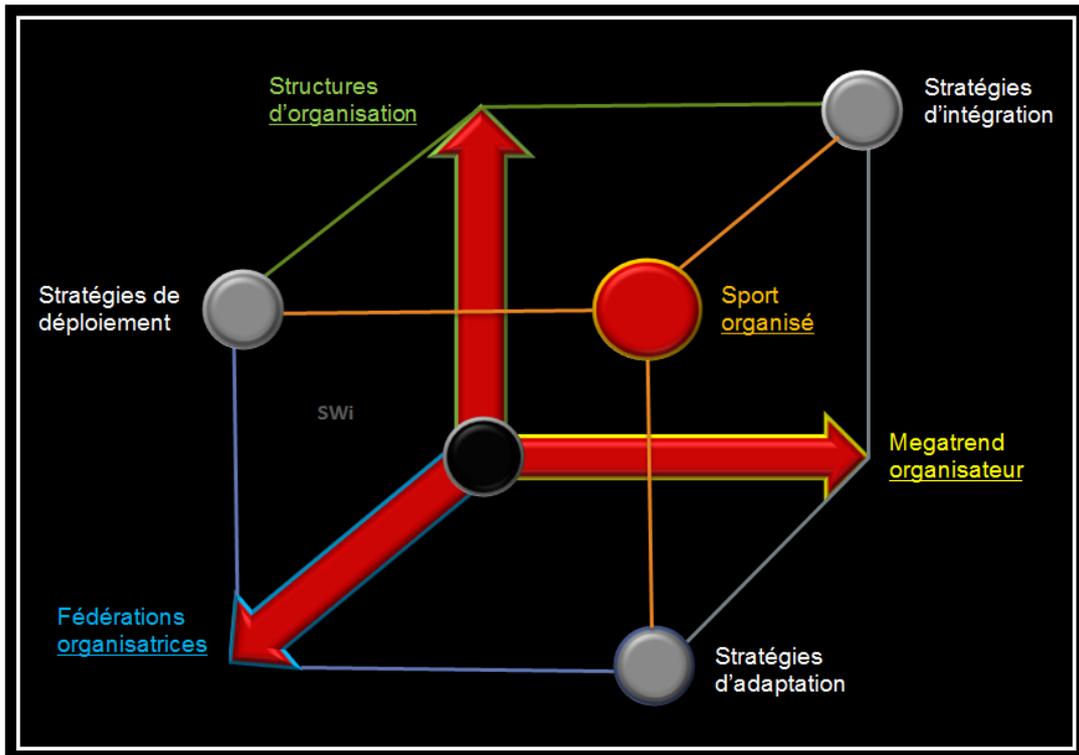
Pour chaque constat, on remarque systématiquement l'obligation de recourir à une démarche prospective. Pour cette raison, nous préconisons la création par le ministère des Sports d'une *Task Force de prospective du sport* dédiée à la construction d'une méthodologie-Covid *ad hoc*.

### **Rôle de la *Task Force de prospective du sport* (Propositions & Préconisations).**

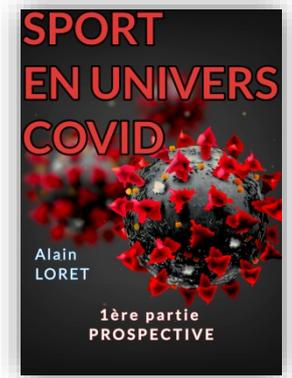
Installée par les autorités pour optimiser les réponses et solutions à long terme issues des contraintes engendrées par les six constats précédents, le rôle et l'organisation du travail de la « Taskforce Sport & Prospective » (TSP) que nous préconisons seront structurés par quatre dimensions. Toutes seront indexées sur le long terme.

- Une dimension *post-covid* dite '**Organisante**'. Elle établira le contexte général optimum d'un nouvel équilibre politique défini 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 et règles relationnelles entre les différents acteurs du sport en incluant les acteurs sociaux selon des dispositions différentes de celles de l'actuelle Agence Nationale du Sport qui donne l'entier *leadership* politique à l'Etat.
- 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 à une demande sociale inédite : nouvelle architecture des équipements lourds, nouveaux services fédéraux, nouveaux matériels, nouvelles formations pour de nouveaux métiers, nouvelles modalités de pratiques pour de nouveaux besoins, nouveaux types d'animation, nouvelle formes associatives dématérialisées...

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



**Structure opérationnelle de la *Task Force de prospective du sport*.**



# Le nouveau contexte du sport en univers Covid.

---

# Accepter de se remettre en cause !

En 2018, nous avons publié un *Web Book* intitulé « Sport & Numérique ». Il apportait des réponses aux nombreuses questions que se posaient alors les dirigeants sportifs et les élus locaux chargés des Sports lorsqu'ils devaient intégrer les avancées majeures du digital dans leurs politiques sportives. Deux ans plus tard, la pandémie de la Covid-19 a complètement changé la donne. Tout est à reconsidérer. Au point que nous avons dû revoir et corriger la problématique du livre rédigé en 2018 aujourd'hui dépassé.

L'ouvrage que vous consultez actuellement est intitulé « Sport en univers Covid ». Il comporte une seconde partie sous-titrée « Numérique ». Elle porte sur la dimension *systemique* de la transition digitale des organisations sportives. Il s'agit du premier document publié en France sur ce thème. Il résulte de notre volonté de remise en cause totale de nos analyses antérieures face à une situation critique. Elle impacte et impactera toutes les organisations sportives sans aucune exception. On n'en mesure pas encore les conséquences. La seule chose que l'on perçoit (et que nous allons tenter de démontrer dans ce document) est qu'elles seront particulièrement périlleuses pour l'ensemble du « sport organisé<sup>16</sup> ».

Ce *Web Book* est structuré en deux parties étroitement complémentaires. La première présente un travail d'analyse centré sur l'évolution de la demande sociale de sport. En univers covid, nous estimons qu'elle conditionnera une réforme complète des politiques publiques à l'horizon 2024/2026. La seconde en constitue la suite opérationnelle. Elle préconise des réponses techniques et technologiques correspondant à de nouveaux critères de gestion en phase avec la transformation du sport assortie de nouvelles modalités de pratiques dûes à la Covid. Nous considérons qu'elles devront obligatoirement être pilotées en mode « distancié ». Nous formulons en effet l'hypothèse que la (les) pandémie(s)

---

<sup>16</sup> Par « sport organisé », nous entendons toutes les modalités de pratiques pilotées par les institutions sportives dans le cadre du « service public » du sport tel qu'il est établi et règlementé en France depuis le début des années 60. L'expression est à opposer au sport « auto-organisé » qui se développe aux marges des fédérations sportives.

---

actuelles ou à venir conduiront toutes les organisations à généraliser des formes de pilotage dématérialisées.

Le présent ouvrage constitue donc une réécriture de l'ensemble de nos problématiques antérieures. De ce point de vue, il a nécessité une dose certaine de modestie. Nous devons reconnaître que ce fut un exercice salutaire qui ne faisait pas partie jusqu'alors de notre ADN. Il associe la *prospective-moyen-terme* du sport avec certaines technologies numériques de pointe dans le nouveau contexte de pratiques imposé par la Covid-19. Il a été rédigé dans l'urgence en cinq mois, de mai à septembre 2020, au cours desquels nous avons été contraints de réétudier en détail le nouvel écosystème sportif pandémique, de reformuler nos orientations de recherches, d'ajuster nos objectifs opérationnels et de refonder nos méthodes de conseils en stratégies sportives. En d'autres termes, nous avons tenté d'actualiser tous nos savoirs et savoir-faire pour les adapter sans délai à de nouvelles perspectives. Notre but fut de les mettre au niveau des exigences inédites engendrées par la situation critique créée par le coronavirus.

## Le sport dans une société en crise.

Dans son ouvrage *Sociologie du sport*, Jacques Defrance expliquait en 2009 que le sport était un « fait social total<sup>17</sup> » selon la définition donnée à l'expression par Marcel Mauss. En simplifiant, cela signifie qu'il est structuré par la société tout en en constituant l'un de ses éléments structurants. Ce qui indique immédiatement que toute évolution de ladite société l'affectera directement. On ne sera donc pas étonné de constater qu'en générant une « société de crise » la Covid engendre dans le même mouvement un « sport en crise ».

La saison sportive 2020/2021 sera difficile. Cela était prévisible dès le mois de mars 2020. Nous l'avions prévu au grand dam de certains observateurs qui nous critiquèrent alors bien naïvement (voir infra). Nous présageons aujourd'hui avec cet ouvrage l'ampleur des conséquences à venir. Les mêmes nous critiqueront

---

<sup>17</sup> Jacques DEFRANCE, *Sociologie du sport* (6<sup>e</sup> édition), Editions La découverte, coll. Repères, 2009.

---

bien évidemment. Pourtant, les choses sont simples et ne devraient guère porter à la critique. Hors des conditions de pratiques anormales résultant des contraintes relatives aux « mesures barrières », c'est l'inquiétude des Français face à l'avenir, notamment l'avenir économique et social du pays, qui impacte et impactera durement les activités sportives. Dans la hiérarchie des contraintes personnelles, le « souci de soi » (au sens physique, ludique et « hygiéniste » de l'expression, NDRL) sera majoritairement relégué après les craintes du chômage pour soi-même et ses proches, du déclassement social, des difficultés de la gestion personnelle des effets de la crise sanitaire, des inquiétudes quant à l'avenir de son entreprise... Autant de facteurs qui éloigneront « psychologiquement » de nombreux Français de toutes formes de pratiques sportives organisées. Certains leur préféreront des modalités auto-organisées moins contraignantes. Dans une crise majeure et protéiforme comme celle que nous allons traverser il est bien évident que chacun se concentrera sur le fondamental et se consacrera à l'essentiel, rétrogradant au rang de servitude accessoire ce qui n'est pas obligatoire. En France, le sport fait « culturellement » partie de cette dernière catégorie.

A la fin du mois de juillet 2020, un sondage présenta la somme de toutes les « inquiétudes sociales » relatives aux conséquences de la pandémie. Considérant ce qui précède, son ampleur ne laissait aucun doute sur les difficultés qu'allaient devoir affronter les fédérations sportives deux mois plus tard. La crise sanitaire en pleine résurgence associée à la présomption d'une crise économique majeure donnait un profil d'opinion remarquablement négatif<sup>18</sup>.

- 44% des Français considéraient que leur situation personnelle allait se dégrader.
- 78% qu'il en serait de même pour la situation économique de la France.
- 47% que leur entreprise allait rencontrer des difficultés.
- 54% envisageaient une baisse de leurs revenus.
- 37% redoutaient de perdre leur emploi.
- 57% pensaient que leurs impôts locaux augmenteraient.
- 51% qu'il en serait de même pour l'impôt sur le revenu.

---

<sup>18</sup> Sondage *Ecoscope OpinionWay-Square*, « Les Français et les conséquences économiques de la crise sanitaire », juillet 2020.

---

Un tel contexte d'inquiétudes sociales courant sur la fin de l'année 2020 ne pouvait être que défavorable à toute reprise ou relance du sport au dernier trimestre. Nous en déduisons qu'avec son cortège de mauvaises nouvelles à court terme (liées à la recrudescence de l'épidémie et aux mesures *contestées* annoncées par Olivier Véran le 25 septembre 2020, NDRL), le coronavirus a fait et fera bouger négativement les lignes dans de nombreux secteurs relatifs à la pratique des activités physiques et sportives. Les objectifs politiques et stratégiques d'hier ne peuvent donc plus être ceux d'aujourd'hui et encore moins ceux de demain. Prenons un exemple : le processus permettant d'atteindre la jauge de plus trois millions de pratiquants établie par le ministère des sports à l'horizon 2024 ne sera pas réalisé sans une actualisation radicale des moyens de sa mise en œuvre. Le différentiel de charges et de contraintes entre le moment de sa définition (2018) et sa réalisation en contexte Covid sera tellement important que la question de son actualisation se pose crûment aujourd'hui. Pendant longtemps, les autorités sportives ont privilégié des objectifs de développement du nombre de pratiquants licenciés. Force est d'admettre en phase pandémique que le simple maintien des données statistiques annuelles est devenu l'objectif de nombreuses fédérations. Dans une telle configuration, comment peut-on maintenir un objectif de plus trois millions de sportifs ? La réponse est simple : en réécrivant entièrement le logiciel ! Nous développerons ce point très particulier dans le chapitre que nous consacrerons au nécessaire « reset » du « logiciel » sportif français (Voir infra).

## La position « des Jeunes » : vers une « *Génération réseaux* » post-Covid.

Jusqu'à présent, l'analyse sociodémographique se rapportant à « la jeunesse » isolait les Millennials et leurs cadets de la Génération Z des autres tranches d'âges. Dorénavant, il faudra tous les affubler du génératif « post-covid ». L'hypothèse sera que la crise pandémique devrait générer une déclinaison particulière de la catégorie des jeunes nés après 1995. Dans les domaines du sport qui se pratique ainsi que du sport qui se regarde, ils constituent l'avant-garde des consommateurs de matériel, de services et d'images sportives événementielles des années 2030/2040. Il importe donc de les connaître

---

suffisamment finement et précisément. L'objectif est de tenter d'identifier leurs tendances de comportements, d'attitudes et de motivations pour les multiples formes de pratiques sportives qui s'offriront à eux en tant que jeunes adultes préfigurant le sport des années 2050.

La tentation est grande de les associer d'emblée et sans autre forme d'analyse à Greta Thunberg érigée en icône générationnelle. Ils seraient ainsi en situation de rejeter toutes formes de pratiques sportives « non durables ». Ce qui condamnerait immédiatement les disciplines prônant le « toujours plus » (haut, fort, vite, loin,...). Les années 2030 verraient ainsi la disparition des sports olympiques pour cause d'inadéquation aux valeurs d'une génération adepte du « toujours moins » pour établir les nouvelles normes d'un « sport écosystémique ».

Ce serait faire fi d'une double complexité. D'une part, l'actuelle génération des moins de vingt-cinq ans est loin d'être homogène ; une enquête du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc) l'a montré en 2019. D'autre part, la crise sanitaire pandémique est trop récente pour nous permettre d'évaluer son impact à long terme sur les comportements sportifs « des jeunes ». Nous pouvons néanmoins dégager de grands axes de comportements qui, à défaut d'être de réelles tendances, permettront peut-être de les esquisser.

**Un premier constat** quantitativement indéniable permet de qualifier cette génération de « décrocheurs » en matière de pratiques sportives licenciées. L'âge pivot du décrochage est même très précis : 16 ans. Sur ce point, les données du ministère des sports sont indiscutables. A partir de 16 ans, toutes les fédérations perdent massivement des adhérents... qu'elles ne retrouveront jamais. Sur ce point, il ne semble pas raisonnable de penser que le coronavirus changera les choses de manière positive. L'inverse est même sans doute probable au regard des conditions de pratiques que la lutte contre la pandémie impose<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Mesures barrières, distance physique, contraintes sanitaires...

---

**Un second point** d'analyse nous est apporté par le Crédoc : les jeunes de 2020 ne sont pas aussi « verts » que Greta Thunberg le souhaiterait. A bien y regarder, ce pourrait même être plutôt l'inverse. Si la presse s'est emparée de leurs critiques acerbes envers les « boomers » accusés de leur léguer une terre bientôt invivable, la réalité pourrait être plus nuancée. Une frange non négligeable d'entre eux (36% des 18-24 ans) est en effet climatosceptiques selon l'étude du Crédoc. Si l'on ajoute à cela qu'une bonne partie est à ranger dans la catégorie des « consommateurs hédonistes » férus de nouvelles technologies, on doit admettre que la rupture avec un modèle de société consumériste ne fait pas partie de leur credo de base. Le Crédoc relève sur ce point que pour 20% d'entre eux consommer est un acte de plaisir (8% de plus que la moyenne de la population française). Pire : 33% des 18-24 ans admettent qu'ils jettent trop facilement du matériel électronique déclassé par les fabricants selon des logiques d'obsolescence programmée. C'est dix points de plus que la moyenne des consommateurs. Contre toute attente, les jeunes seraient donc moins sensibles à la pensée écologique que leurs parents. Pourtant, selon une autre étude portant sur 4.000 « jeunes » réalisée cette fois par l'Ademe, ils expriment majoritairement ((58%) une vision pessimiste du futur de la planète à un horizon de dix ans.

Reste que les choses ne sont pas aussi simples que ces chiffres le laissent penser. Le sociologue Rémy Oudghiri nous indique par exemple que « cette génération a grandi sous l'emprise du principe de précaution : protéger, préserver, maintenir, reconstruire, modérer, réguler, recycler... bref réparer ce que des décennies de consumérisme aveugle ont produit ». Selon lui, les jeunes sont conscients qu'ils auront une mission de « réparation du monde ». Nonobstant ces contradictions, le sentiment domine qu'une frange importante de « la jeunesse » serait en situation de « contestation consumériste » d'une manière générale mais qui... exclurait leurs comportements personnels. Manque de maturité ? Peut-être ! Reste que les « choses ne resteront pas égales par ailleurs ». L'urgence du changement pourrait s'imposer au point qu'une bascule de leurs comportements vers plus d'éco responsabilité serait aujourd'hui une hypothèse

---

---

particulièrement robuste. Elle est renforcée par certaines analyses comme celle d'un laboratoire suédois baptisé *Ericsson Consumer-Lab*. Cet organisme projette que d'ici 2030 de grandes tendances de dématérialisation de certains comportements sont à prévoir via un « Internet sensoriel<sup>20</sup> » en phase actuellement prototypale. Il a interrogé 12.500 « jeunes » à travers le monde pour mesurer leur « appétit technologique » au regard de l'impact carbone démesuré relatif au coût écologique de son fonctionnement (des milliards de données stockables pour en assurer son fonctionnement via des data centers gros consommateurs d'énergie, par exemple). Un élément que la « Génération réseau » sera bien obligé de prendre en compte.

## Notre réaction face aux incertitudes.

Au regard des signaux alarmistes, relayés par les médias, envoyés par de nombreux acteurs du sport, nous avons réagi toutes affaires cessantes dès le mois de mai 2020. Ce document en est la preuve. Pour obtenir des résultats tangibles, relatifs à la gestion des conséquences à courts termes de la Covid, nous avons été contraints d'élaborer de nouvelles conditions techniques et technologiques de pilotage du sport en contexte pandémique. Elles constituent une innovation managériale de rupture qui sera bientôt enseignée en France dans certaines UFR STAPS et Ecoles de commerce innovantes délivrant des diplômes en Management et Marketing du sport. Elles sont dorénavant appropriées au déploiement territorial des « stratégies de gestion sportive distanciée » qui s'imposent aux fédérations. Nous présenterons ces résultats ainsi que les conditions de leur opérationnalité dans la deuxième partie du *Web Book*. Le but sera de redéfinir, pour les rendre strictement opérationnelles selon des modalités établies sur des bases effectives de gestion de crise, les conditions de la transformation digitale « systémique » de ces organisations. Pourquoi ? Pour une raison étonnante et qui a beaucoup surpris les observateurs : la crise a précipité la transition digitale des associations sportives.

---

<sup>20</sup> Arômes numérique, bulles sonores et saveurs digitalisées, avatars personnels, interface cérébrale numérique...

---

Durant le confinement, ces structures furent toutes gérées en mode distancié. Cela était devenu une obligation. Comme pour de nombreuses entreprises, ce fut une découverte. Aujourd'hui, des habitudes ayant été prises avec le télétravail et le constat que la « distanciation numérique » du management était tout compte fait une excellente chose, des fédérations souhaitent accélérer vers un pilotage numérique intégral. Elles ont raison. La difficulté est que ces nouvelles procédures toucheront l'ensemble de leurs structures administratives et les modalités de management de leurs services sportifs. De nouveaux modes de gestion dématérialisés devront être inventés, activés et enseignés. Ce sera un chantier de plusieurs années.

Toutes les entreprises accélèrent dans le sens d'une dématérialisation de leur management. Google a annoncé le 27 juillet 2020 qu'il prolongera le télétravail de ses salariés jusqu'à une date indéterminée. Facebook a fait de même. Twitter, de son côté, autorise depuis cet été le télétravail « à vie » de ses collaborateurs. Dans le nouveau contexte du sport en univers Covid, ce phénomène va s'étendre progressivement à toutes les organisations sportives. A une condition toutefois : qu'elles disposent rapidement d'un outil approprié à la mise en œuvre de leur transition numérique « systémique » et non pas seulement de leur transformation digitale « paramétrique ».

La différence est très importante mais pour autant très simple à expliquer : la seconde est multi centrée alors que la première est mono centrée. Ce qui signifie que la seconde fonctionne sur la base d'usages administratifs multiples mais exclusifs les uns des autres. Ils sont indépendants (il y a autant de techniques et de technologies qu'il y a de services, NDRL). La première, par contre, est inclusive et syncrétique. Elle constitue un « hub ». C'est-à-dire un système (au sens de la « Théorie systémique », NDRL) homogène de services pluri usages. Ils sont interdépendants et fonctionnent sur les mêmes bases techniques et technologiques. Plus longue à mettre en œuvre, elle présente toutefois l'avantage d'être indexée sur le long terme. La seconde sera plus facile à développer mais deviendra rapidement obsolète au gré des nouvelles offres de start-up dont on connaît l'ultra réactivité aux innovations technologiques.

---

Le tableau suivant préfigure les différences à venir entre les fédérations qui auront choisies l'une ou l'autre des deux solutions. Nous verrons les conséquences majeures d'une telle distinction dans la seconde partie *Web Book*.

<b>Transition systémique</b>		<b>Transformation paramétrique</b>
Inclusion des services fédéraux		Exclusion des services fédéraux
Syncrétisme technologique		Séparation technologique
Pluri usages administratifs		Mono usage administratifs
Eclectisme des savoir-faire		Spécialisation des savoir-faire
Durée de mise en œuvre : longue		Durée de mise en œuvre : courte
Réseaux de services (hub)		Structure de services (bureaucratie)

---

# Le cas de la Fédération Française de Cyclotourisme (FFVélo)<sup>21</sup>.

## **L'ADMINISTRATION FEDERALE EN MODE CONFINEMENT, UN EXERCICE NUMERIQUE SALUTAIRE GRANDEUR NATURE.**

Par Claude ROBILLARD, Responsable de la Commission nationale Formation.

La distanciation sociale et les mesures barrières contraignent les fédérations sportives à poursuivre leurs activités en exploitant des modes inédits de management et d'administration. Ceux-ci doivent être distancés donc souvent dématérialisés. Depuis le début du confinement, notre fédération a fonctionné selon ces nouveaux critères opératoires basés sur le numérique (télétravail, téléconférence, télé-enseignement...). Notre système d'information, c'est-à-dire notre capacité à communiquer en interne comme en externe, en a été totalement transformé. Aujourd'hui, en phase de déconfinement, la priorité consiste à rétablir le contact entre tous les acteurs fédéraux (dirigeants, pratiquants, salariés, partenaires institutionnels et économiques, médias...). Là encore le numérique s'avère être un allié précieux.

Après quelques hésitations et bugs dus à notre inexpérience en début de confinement, nous avons fait le constat que cette nouvelle manière de travailler ensemble à distance était vraiment intéressante. Non seulement elle était indispensable au fonctionnement fédéral en contexte Covid mais elle nous permettait d'économiser notre énergie et notre temps personnels en réduisant nos déplacements. De plus, avec un minimum d'organisation « à la maison », elle s'avérait très confortable. Enfin, en nous imposant d'aller à l'essentiel lors de nos réunions dématérialisées, elle nous rendait plus efficaces. Cela peut paraître un peu paradoxal, mais l'administration fédérale dans son ensemble est peut être devenue un peu plus efficace grâce... au confinement.

Un exemple suffira à le démontrer. Une réunion de quatre heures du Comité de direction tenue à Paris, qui imposait auparavant à certains d'entre nous de voyager durant deux jours, ne durait plus que deux heures sans avoir à quitter notre domicile. Gain de temps, coûts maîtrisés, énergie personnelle conservée, fatigue diminuée, efficacité améliorée... le confinement nous a introduit dans un nouveau dispositif d'administration fédéral.

En réalité, ce nouveau monde numérique est précisément celui que nous imaginions au mois de mai 2018 lorsque nous avons pris la décision d'engager la fédération dans une transition digitale de type « systémique ». C'est-à-dire incluant la totalité de nos dispositifs administratifs et sportifs. L'expérience du confinement illustre concrètement l'immense potentiel que représente un fonctionnement fédéral numérique. Dans le cas présent, il s'agit d'une simple administration dématérialisée. Le projet très innovant que nous développons depuis deux ans y associera une dématérialisation de tous nos services destinés à nos licenciés. Nous serons ainsi la première fédération sportive française à franchir le pas du « tout digital » en exploitant une technologie dite « systémique ».

Le programme sur lequel nous travaillons permettra d'accéder à un niveau d'efficacité fédérale jamais atteint par une organisation au service du développement du vélo. Les contraintes administratives engendrées par le confinement nous auront donc permis de mesurer à quel point nous avons vu juste.

---

<sup>21</sup> Cet article fut publié dans la revue fédérale du mois de juillet 2020.

---

## Des dangers mais aussi des opportunités.

Selon Warren Buffet, surnommé l'oracle d'Omaha<sup>22</sup> : « C'est quand la mer se retire que l'on voit ceux qui se baignent nus ». Ce qui signifie en termes économiques que les crises révèlent les organisations résilientes (capables de croître malgré tout, NDRL) et celles qui ne sont que résistantes (seulement capables de se maintenir à flot, NDRL). Au mieux les secondes subissent les dangers inhérents aux crises là où les premières saisissent les opportunités que celles-ci ne manquent jamais de produire.

Nous établirons cette distinction entre les fédérations en sortie de déconfinement, c'est-à-dire dans les années 2022/2023.

En attendant ne nous faisons aucune illusion quant au sort des unes et des autres car la relation 'Sport & Covid' revêt des dimensions incroyablement risquées et hasardeuses pour toutes. La pandémie est de ce point de vue le plus grand défi jamais relevé par le sport organisé. En un temps record, elle a profondément dégradé tous les secteurs d'activités relatifs au « Sport qui se pratique » et au « Sport qui se regarde ». Un autre monde est né. Il est fait d'inquiétudes, de disruptions, de questions sans réponses, de projets et programmes avortés, d'ambitions revues à la baisse. La vraie question est dorénavant celle d'une vision partagée du sport qui soit indexée sur l'avenir. Or, elle n'existe pas. Ou plutôt si ; elle existe mais lorsqu'elle est formulée elle reflète une véritable angoisse de l'avenir. Nombreux sont les acteurs du sport qui la formule ainsi : « Considérant la façon dont la pratique sportive est affectée, un sport post-Covid est-il encore envisageable ? ». Sous-entendu, un sport « normal », c'est-à-dire organisé sur des bases connues ayant fait leurs preuves au 20<sup>e</sup> siècle. En réalité, tout le monde sent bien que plus rien ne sera comme avant et que de longues saisons passeront avant que les fédérations ne retrouvent leurs marques.

---

<sup>22</sup> Nous avons choisi cette citation en forme de clin d'œil pour marquer le fait que l'écriture de ce *Web Book* s'est déroulée à un jet de pierre du site d'*Omaha beach* en Normandie.

---

Pour notre part, nous considérons que les choses ne sont peut-être pas si noires. Il est même possible qu'en accélérant certaines prises de conscience, la Covid puisse avoir, nonobstant son caractère dramatique, des effets concrètement favorables et rapidement mesurables.

- Premier point : avec ce *Web Book*, nous avons voulu en avoir le cœur net en allant au fond des choses. Il montre à quel point, durant le confinement, une nouvelle demande sociale non pas de « sport disciplinaire » mais simplement « d'activités physiques protéiformes » a massivement été plébiscitée par les Français. L'hypothèse qu'elle constituera pour les années à venir une forme majoritaire de motivations et de besoins d'activités différentes - auxquels le mouvement sportif devra répondre ! - structure la problématique de cet ouvrage. Le problème est que depuis le confinement, l'expression de ces besoins s'exprime en dehors de tous les circuits sportifs habituels. Le travail de curation des réseaux sociaux que nous avons mené durant l'été 2020 nous a permis de les identifier. Nous le verrons plus loin. En termes de réponses politiques indexées sur le futur, un premier élément est immédiatement identifiable. Il ne sera pas sans poser de nombreux problèmes. Il porte sur le fait que les organisations sportives doivent anticiper les solutions de sortie de crise de façon à s'adapter sans délai au nouvel écosystème post-déconfinement qui se dessine. Or, l'essentiel de ces prémices étaient visibles avant même la pandémie. Il s'agit là d'un étonnant phénomène. En réalité, les fédérations disposaient déjà des moyens techniques d'adaptation à l'évolution de la demande sociale de sport. Si ces moyens existaient « AVANT », par contre ils n'étaient pas activés. Là est le problème. Considérant qu'il n'y avait pas péril en la demeure, de nombreuses organisations sportives souhaitaient prendre leur temps face à ce qu'elles considéraient non sans raisons comme un changement radical de pilotage. Avec la Covid, ce n'est plus possible ! A l'heure actuelle, les stratégies d'adaptation aux nouvelles conditions du développement d'un sport en univers pandémique doivent s'établir et se développer de toute urgence. C'est une question de survie pour certaines fédérations car des pans entiers du sport français feront bientôt défaut.

- Second point : avec ce *Web Book*, notre but est d'anticiper ce phénomène inquiétant. Nous souhaitons offrir aux acteurs du sport une vision prospective portant sur les (bonnes) solutions à activer dès maintenant pour éviter d'être

---

dépassés par les événements dramatiques qui se profilent. Aujourd'hui, malheureusement, les réponses « politiques » des autorités publiques revêtent un aspect bien lacunaire : maintenir les niveaux de subventionnement du sport est le principal objectif proclamé. Or, avec les conséquences de la crise il s'agira moins de proposer de l'argent que de l'utiliser à bon escient. De ce point de vue, elle a eu un effet grossissant sur les faiblesses budgétaires de la chaîne de valeurs du sport français. Le saupoudrage habituel des moyens n'étant pas la moindre. Mais un autre aspect n'est jamais évoqué : l'absence de ciblage des affectations budgétaires de l'Etat ou des Collectivités sur des stratégies d'innovations. Nous préconisons donc qu'une partie des aides alimentent les processus de changement, notamment numérique, que certaines fédérations vont mettre en œuvre pour préparer leur phase de management distancié post-déconfinement. Il s'agit de les accompagner de la définition des processus d'innovation jusqu'à leur réalisation complète. Nous entendons par là, sans omettre leur mise en œuvre. Pour activer de tel dispositifs dont il ne faudra pas ignorer la complexité, chaque organisation sportive devra répondre à un cahier des charges contraignant en contrepartie des subventionnements orientés innovations qu'elle recevra : respecter des échéances, cibler des projets cohérents et, *last but not least*, risquer de perdre les financements publics.

On voit immédiatement qu'il s'agit d'un véritable *aggiornamento* de la budgétisation et de la gouvernabilité du sport. Pour accroître la visibilité des processus à développer et pour montrer la profondeur des remises en causes à venir, le tableau suivant synthétise les grands défis techniques et technologiques que le mouvement sportif va devoir relever à l'horizon 2024/2026. N'ayons pas peur des mots, c'est vertigineux ! (voir page suivante).

CAUSES	CONSEQUENCES
Expérience sportive numérique (inter)individuelle débouchant sur des communautés sportives dématérialisées de pratiques, d'expériences ou d'intérêts.	Ubérisation de certaines fédérations.
Plateformisation numérique de l'ensemble des services sportifs des fédérations.	Dégradation des services sportifs physiques (« en dur », NDRL) traditionnels proposés par les clubs fédéraux.
Dématérialisation des relations pédagogiques <i>via</i> l'Intelligence Artificielle.	Nouvelles conditions d'apprentissage accéléré des techniques sportives.
Pratiques sportives enrichies d'images et vidéos individuelles partagées sur les réseaux sociaux sportifs.	Allongement des temps de pratiques via la création d'une « troisième mi-temps » de partage numérique.
Utilisation de matériel intelligent.	Déqualification des conseils techniques « visuels » émanant des coaches.
Services reposant sur de nouvelles fonctionnalités managériales post-Covid.	Refonte complète des modes de management du sport.
Introduction de crypto classements via des blockchains dédiées .	Réforme des calendriers de compétitions.
Marketing sportif numérique.	Déqualifications des compétences traditionnelles et nouvelles formations

**Les grands défis techniques et technologiques que le mouvement sportif français va devoir relever à l'horizon 2024/2026.**



# La nouvelle complexité politique du sport en univers Covid.

---

Avec l'arrêt brutal de la saison de NBA le 11 mars 2020, l'analyse du sport s'est singulièrement compliquée. Première organisation d'ampleur internationale à prendre cette décision, elle fut suivie par toutes les autres en l'espace de quelques semaines. Le système des sports si bien agencé et réglé depuis des décennies est alors devenu un monde saturé d'entropie. C'est-à-dire de désordre. Il s'est instantanément transformé en une authentique *terra incognita*.

Depuis la fin du premier trimestre 2020, une forme bien spécifique de désorganisation et de dégradation touche l'ensemble des principes organisateurs du système des sports tant au niveau international que national. L'un des éléments les plus perturbants est que l'information qu'il produit ne possède plus aucune fiabilité. La dimension probabiliste de nature quantitative et mesurable qui le structure habituellement (calendriers, durée de la saison, prévision de résultats et de classements...) a disparu. Mais il y a plus problématique encore pour tous les observateurs qui tentent de l'analyser : son futur est devenu incertain à un horizon très proche. Il s'agit d'une situation historique. En temps normal, la notion de transformation sportive relevait déjà de problématiques multiples et protéiformes. Sans doute complexes, elles étaient toutefois correctement maîtrisées car bien connues et documentées. En temps de crise pandémique s'y ajoute une réalité nouvelle : l'incertitude due à l'extrême désorganisation d'une information sportive par ailleurs sujette à caution. Elle produit un niveau d'entropie qui touche aux conditions politiques de la survie des organisations qui pilotent, commercialisent, déploient et développent le sport.

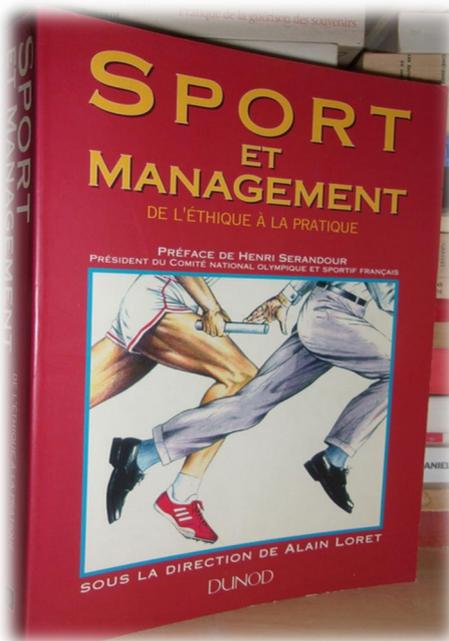
L'analyse devient alors éminemment complexe. Cette partie du *Web Book* va tenter de traiter cette complexité. Ce ne sera pas une lecture facile même si nous avons tout mis en œuvre pour la rendre abordable. Ce *Web Book* va maintenant faire appel à des concepts et à des théories mais nous allons le faire en termes de simples illustrations des idées produites et non sans les avoir au préalable édulcorés de toutes formes de vocabulaire savant.

---

Un exemple suffira à illustrer cet effort de conceptualisation à vocation de vulgarisation. Comprendre l'économie générale qui structure le sport mondial nécessite l'exploitation de ce modèle théorique de base (accepté par tous les observateurs aujourd'hui, NDRL) distinguant le « sport qui se pratique » du « sport qui se regarde ». Pour simplissime qu'elle soit, cette formulation que nous exploitons depuis plus d'un quart de siècle<sup>23</sup> conditionne pourtant toutes les formes compliquées d'analyse et de compréhension du sport qui vient. Pour préserver cette qualité combinant complexité et simplicité, rappelons que ce document ne traite que du *sport qui se pratique* et marginalement du *sport qui se regarde*. Nous avons érigé cette orientation en priorité. D'une part parce que, selon nous, les « vrais » marchés du sport sont là ; autrement dit ceux qui produiront les emplois pérennes de demain. D'autre part, parce que ce livre pourrait être sous-titré : « Pour un management sportif de transition ». Or, il y a vingt-cinq ans, les *Editions Dunod* puis les *Editions EP&S* avaient édité l'un de nos précédents ouvrages intitulé « Sport et management ». Il définissait les priorités politiques de développement du sport pour le plus grand nombre en expliquant les phénomènes les plus novateurs de l'époque. Avec un groupe de trente-neuf auteurs, constitué majoritairement d'universitaires, nous nous étions donné pour tâche d'identifier les innovations porteuses d'avenir que nous avons rassemblées dans un monumental ouvrage de 632 pages (voir la page suivante).

---

<sup>23</sup> Elle fut établie à l'origine par le Professeur Christophe DURAND dans le cadre sa thèse soutenue en 1994 à l'Université de Caen.



4<sup>ème</sup> de couverture (1993) : « Le sport est devenu un secteur économique très important au sein duquel aucune décision ne peut être prise à la légère. Dans le domaine de la gestion de la promotion, du développement et de l'organisation des activités sportives, toutes les actions ont désormais un impact qui se mesure en termes financiers. Les organisateurs, les élus et les cadres qui œuvrent pour le développement du sport ne peuvent donc plus ignorer les grands principes du management. Ce livre met à la disposition de ces décideurs les outils et les méthodes de management indispensables pour comprendre et maîtriser l'actuelle évolution du sport. Pour cela, l'ambition des auteurs va au-delà de la simple mise en évidence des règles managériales modernes. A travers la réflexion menée sur la spécificité de ce domaine d'activités, il s'agit de créer le nouveau concept de « Management du sport. Une véritable révolution pour des associations sportives qui devront acquérir de nouvelles compétences afin d'innover en offrant des services mieux adaptés aux besoins des Français en

Avec le présent ouvrage nous souhaitons rester dans la même veine mais en actualisant tous les concepts qui nous avaient alors permis de ne pas trop nous tromper. Premier livre sur le thème du pilotage et de la gouvernance du sport publié en France, « Sport et Management » fut en effet durant de longues années la bible des décideurs qui y puisèrent nombre d'idées inspirantes. L'ambition ici est identique : écrire en 2020 les bases du scénario de développement du *sport qui se pratique* en mode et en univers Covid pour les prochaines années. **Mais le faire comme en 1993, c'est-à-dire de manière simple et abordable et surtout envers et contre l'inertie que montrent les politiques lorsqu'il s'agit de changer leur vision du sport pour adapter l'offre publique aux contraintes du présent...**

## Le prix du renoncement politique : un fardeau ministériel de 13 années.

Le remaniement ministériel du mois de juillet 2020 n'apportera aucune solution en termes de relance du sport français en contexte Covid. Il se situe en effet dans la continuité des hésitations politiques en matière de pilotage du sport que l'on identifiait déjà il y a treize ans. Depuis 2007 et le premier gouvernement

---

Fillion, pas moins d'une... dizaine de ministres et secrétaires d'Etat n'eurent de cesse que de perpétuer un immobilisme coupable en matière de *sport qui se pratique*. Leur absence d'analyse politique sérieuse – ou leur absence de capacité d'action, ce qui revient au même en termes de résultats – les conduisit à ignorer le principe constitutif de toute rationalisation des choix budgétaires qui est le « coût d'opportunité » ; autrement-dit, ici : le prix de leur renoncement politique. Pour bien comprendre l'absurdité de la situation, ce renoncement doit être mis en relation avec les externalités sociales extrêmement négatives de leur absence de décision en faveur du sport pour le plus grand nombre.

Un objectif politique est toujours assorti d'une affectation de ressources financières. L'absence d'objectif en matière de sport pour tous depuis 2007 a donc permis d'éviter d'en payer le prix<sup>24</sup>. C'est précisément ce qui constitue un « coût d'opportunité ». C'est à la fois le prix (non-payé) du renoncement et l'économie (réaffectée à d'autres programmes) qu'il permet de réaliser.

Sur cette base et compte tenu de l'objectif affiché par l'ensemble du personnel politique depuis treize ans d'organiser les Jeux olympiques à Paris, il est possible de poser l'hypothèse que le « coût d'opportunité » du renoncement au sport pour tous fut en permanence (c'est-à-dire en phase de candidature olympique comme dans la phase opérationnelle actuelle, NDRL) réaffecté au financement des JO. Si cette hypothèse se vérifiait, on comprendrait alors que cela puisse être dommageable à l'efficacité de l'action régaliennne de l'Etat en termes de développement des pratiques physiques en contexte Covid ; cela pour au moins deux raisons.

**D'une part**, même si la communication « officielle » du COJO<sup>25</sup> se plaît aujourd'hui à nous ramener constamment à cette notion bien ambiguë

---

<sup>24</sup> Nous parlons ici d'objectifs sociaux inscrits en tant que tels dans une nouvelle doctrine du sport pour tous. C'est-à-dire un système de valeurs le privilégiant par rapport au *sport qui se regarde* et au sport de haut-niveau. Or, force est de constater, à titre exemplaire, que 15 mois après sa création l'Agence Nationale du Sport présidée par Jean CASTEX n'avait toujours pas de responsable du sport pour tous ; autrement-dit un alter ego de Claude ONESTA pour le sport de haute performance. Nous préconisons la création d'un INSEP 2, soit un Institut National de Sport, de l'Expertise et de la Pratique à côté de l'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance.

<sup>25</sup> COJO : Comité d'Organisation des Jeux Olympiques.

---

« d'héritage » (sous-entendu, « pour tous »), cette dernière alimente une vraie confusion. Elle laisse en effet entendre que le « coût d'opportunité » du sport pour tous serait automatiquement transférable en termes d'héritage à l'organisation de Paris 2024. Ce qui, entre autres choses, signifierait que la candidature olympique de Paris n'avait d'autres buts que l'augmentation du taux de pratiques sportives des Français.

**D'autre part**, nous pensons à l'inverse que se présente ici un véritable conflit budgétaire. Il résulte d'une double limitation de ressources : celles affectées au sport pour le plus grand nombre et celles affectées à la part publique de financement des Jeux... en univers Covid. On sait depuis la mi-juillet 2020 que le programme olympique immobilier des JO sera développé en « mode réduit » sous la pression du CIO. Les organisateurs français renonceront à certains équipements. Dans ce cas, la théorie économique relative au « coût des renoncements envisagés » entraînera une « double peine » pour le sport pour tous. Celle de la non affectation initiale de ressources dégageant un « coût d'opportunité » réattribué aux Jeux qui se doublera d'une limite de l'héritage olympique du fait d'une moindre ambition due à la Covid.

Nous convenons que, formulé de la sorte, ce soit un peu technique. Exprimons donc les choses autrement : des Jeux olympiques de Paris conçus en mode immobilier réduit conduirait à affaiblir dans la foulée l'héritage promis au *sport qui se pratique*.

Les Jeux de Paris dégageraient alors un double effet budgétaire défavorable au sport pour le plus grand nombre : un prix de renoncement effectivement réalisé plus un programme d'héritage effectivement non réaffecté. L'effet « ciseau » sera politiquement désastreux. L'ensemble constituerait en effet un « coût social » significativement très élevé à l'horizon 2025, notamment en matière de santé publique, de vieillissement sain, de lutte contre l'obésité...

Au demeurant, nous observons que l'absence de politique sportive pour tous prive de nombreuses start-ups de débouchés industriels et commerciaux. A notre connaissance, ce point n'a jamais fait l'objet d'une analyse par les services du ministère des Sports. Pourtant, l'Etat ne pourra pas s'exonérer encore longtemps d'une évaluation des effets industriels, commerciaux et sociaux

---

(collatéraux et secondaires) du « coût d'opportunité » de son absence de politique en faveur du sport qui se pratique. Dès lors, plutôt que la mise sous tutelle par l'éducation nationale du ministère des Sports, c'est à la création d'une task force interministérielle incluant l'industrie, la santé et le commerce qu'il lui faudrait songer... de toute urgence.

**Le 17 août 2020, nous avons publié sur ce thème une tribune dans le quotidien économique français *Les Echos* (ci-dessous).**

## **Vers un format réduit des Jeux olympiques de Paris... Un mauvais calcul.**

La Covid-19 pourrait-elle faire renoncer Paris à l'organisation des Jeux olympiques de 2024 ? Au stade actuel, la réponse est négative. Au moins pour deux raisons. D'une part, les importantes retombées économiques générées par les JO que l'on nous promet. D'autre part, un entretien à l'Élysée le 8 juillet qualifié de « positif » par Thomas BACH, le Président du Comité International Olympique (CIO). A aucun moment le communiqué officiel ne laissa entendre qu'un tel renoncement fut envisagé par Emmanuel MACRON.

Un point mériterait toutefois des éclaircissements. Les retombées économiques potentielles promises furent calculées il y a quatre ans sur la base d'un format olympique reposant sur un programme complet. Tant du point de vue des épreuves sportives que du programme immobilier et des infrastructures de transport urbain (village des athlètes, centre des médias, lignes de métros...), la jauge prise en compte fut une jauge pré-Covid. Or, à la suite de sa rencontre avec Emmanuel MACRON, le président du CIO laissa quand même planer un doute quant au futur format des Jeux de Paris confrontés à la pandémie. Face au retard dû au confinement ainsi qu'aux dépassements de coûts susceptibles d'en résulter, une réduction du modèle initial pourrait être envisagée de façon à tenir le budget. Ce qu'a confirmé Tony ESTANGUET dans une récente lettre aux acteurs olympiques en affirmant : « S'adapter, c'est avoir le courage de tout remettre en jeu ».

Du point de vue strictement budgétaire, le raisonnement est correct. La réduction ou l'annulation de certains postes de dépenses entraînera la possibilité de rester dans l'épure budgétaire. Celle-ci fut fixée par Anne Hidalgo dont on oublie trop qu'elle demeure la véritable « patronne » des Jeux. Une analyse détaillée montre toutefois les limites de ce raisonnement. Il devient en effet problématique si l'on raisonne en termes « d'héritage ». Ce concept très marketing fut théorisé à l'occasion des Jeux de Londres (2012). Il constitue aujourd'hui l'alpha et l'oméga de l'argumentaire du CIO pour justifier un tel événement aux yeux des opinions publiques. En bref, ce qu'il laisserait derrière lui en matière de constructions constituerait des « legs » de premier ordre pour les générations à venir.

S'adapter en réduisant le format des Jeux olympiques de Paris aurait toutefois pour conséquence une réduction de leur héritage. Si l'on s'en tient à la doctrine du CIO, il faudrait donc calculer le coût des renoncements pour les proportionner à leur impact sur celui-ci. Le processus de prise de décision aboutirait alors à des choix minimisant leurs effets. Or, il semble que nous nous dirigeons plutôt vers des objectifs strictement budgétaires. Le « coût de substitution » pour tenir les engagements financiers des premiers JO post-Covid laisserait de côté les priorités pourtant affichées du CIO : le budget serait tenu mais l'héritage sacrifié. Ce qui nous éloignerait de la notion « d'économie politique olympique » qui sature pourtant les discours officiels. Dans le débat sur la tenue du budget qui va monter en puissance dans les prochains mois, le personnel politique utilisera un élément-clé de l'analyse économique : le « coût de renonciation ». En l'occurrence, il s'agira d'évaluer exclusivement le meilleur gain budgétaire des renoncements. Ce sera un mauvais calcul ! Pour tenir l'héritage, et donc respecter la doctrine olympique, il faudra d'abord minimiser les externalités sociales négatives des renoncements. Face à l'urgence budgétaire, il n'est pas certain que cela demeure une priorité.

Alain LORET.

# La (mauvaise) surprise sportive du remaniement : quelles limites ?

Le remaniement ministériel du mois de juillet 2020 a nommé le ministre de l'Éducation nationale de la tutelle politique du ministère des Sports. C'est dorénavant Jean-Michel Blanquer qui est le Ministre des Sports en exercice. Roxana Maracineanu n'est pour sa part qu'une Ministre « déléguée » aux Sports reléguée très loin dans l'ordre protocolaire gouvernemental. Ce qui revient à dire que le premier sera à la manœuvre pour « relancer » le sport sous toutes ses formes durant toute(s) la(les) phase(s) de déconfinement.

Si certains ont pu saluer cette décision, nous sommes contraints de remarquer qu'elle conditionne de fait la relance du sport à la pratique de « la Jeunesse ». Elle omet donc de considérer le sport comme un « fait social total », c'est-à-dire incluant des modalités de pratiques autres que les besoins des jeunes ; les seniors, par exemple. On voit mal, en effet, l'Éducation nationale se préoccuper des besoins des retraités.

**Décret n° 2020-967 du 31 juillet 2020 relatif aux attributions de la ministre déléguée auprès du ministre de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports, chargée des sports**

NOR: SPOX2019066D

ELI: <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2020/7/31/SPOX2019066D/jo/texte>

Alias: <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2020/7/31/2020-967/jo/texte>

Le Président de la République,

Sur le rapport du Premier ministre et du ministre de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports,

Vu le décret du 3 juillet 2020 portant nomination du Premier ministre ;

Vu le décret du 6 juillet 2020 relatif à la composition du Gouvernement ;

Vu le [décret n° 2020-870 du 15 juillet 2020](#) relatif aux attributions du ministre de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports,

Décrète :

## Article 1

Mme Roxana MARACINEANU, ministre déléguée auprès du ministre de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports, chargée des sports, traite, par délégation du ministre de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports, des affaires relatives au sport.

A ce titre, elle élabore et anime la politique en faveur du développement de la pratique sportive, notamment à l'école, du sport de haut niveau et de la haute performance sportive. Elle définit les actions pour assurer la protection physique des sportifs et du cadre dans lequel ils accomplissent leur activité, notamment en matière de sécurité et d'éthique. Elle promeut le sport comme moyen de prévention et d'éducation à la santé et à l'autonomie.

Elle est chargée de la définition et de la mise en œuvre des politiques relatives à la préparation des candidatures et à l'organisation des grands événements sportifs. Elle contribue en particulier à l'organisation des jeux Olympiques et Paralympiques de 2024.



Il s'agit d'une limite sectorielle d'ampleur politique majeure qui empêchera probablement l'Administration ministérielle des Sports de se consacrer à d'autres objectifs que l'éducation par le sport et qu'au sport de haut-niveau. Or,

---

d'autres besoins (qui seront clairement des besoins sociaux) vont se multiplier en phase de déconfinement. Intégrer le sport à l'Education – et strictement à l'Education ! – apparaît donc comme une limite politique capitale qui ne permettra pas d'accélérer le rattrapage social et sociétal post-confinement. Celui-ci devrait pourtant conditionner la transformation de l'offre des services sportifs publics (Etat, collectivités, fédérations délégataires) et privés (entreprises, start-up). Il constituerait dans la foulée le nœud des politiques publiques locales et territoriales. Les effets secondaires de la pandémie ayant engendré le double choc du confinement sportif (une sorte de « sport domestique » dématérialisé régi par des applications digitales exploitables au domicile) et de la multiplication des modalités de pratiques hors clubs (ceux-ci étant fermés), la relance devrait donc courir sur deux jambes : le sport scolaire et le sport fédéral pour tous (pas uniquement pour « les jeunes »). Nous en serons très loin avec ce choix politique inexplicable d'un ministère des Sports « délégué » à l'Education nationale.

En phase post-Covid, l'habitude étant prise, les facteurs de risques poussant à pratiquer hors structures associatives resteront longtemps prégnants. Ils se déclinent comme suit : nouveaux services satisfaisant de nouveaux besoins ; services dématérialisés facilitant la pratique sous distanciation physique ; sans négliger le facteur d'innovation technologique numérique largement plébiscité par la Génération Z (futurs pratiquants et consommateurs de biens et services sportifs, NDRL). C'est donc par la généralisation des formules d'offres incluant la puissance de conviction de l'innovation que l'on relancera toutes les formes de pratiques ; pas en les limitant à une offre disciplinaire ciblant exclusivement « les scolaires ».

En outre, on identifie mal comment Jean-Michel Blanquer pourra gérer une relance économique via des stratégies industrielles incluant à la fois *les sports qui se pratiquent et qui se regardent*. Fixer des ambitions commerciales n'a jamais été dans ses attributions. Les options de réindustrialisation sportive des territoires censée doper la création de nouveaux emplois que ne manqueront pas de lancer certaines enseignes françaises bien connues n'entrent pas non plus dans ses missions. Quant à la Sportech (le digital dédié au sport, NDRL), nous sommes là aux confins de ses préoccupations tant il est vrai qu'imaginer de

---

nouveaux produits numériques et services dématérialisés ne participe pas des savoir-faire de son administration.

## Limites politiques et stratégiques.

Il est donc clair que dans la configuration politique actuelle, les sommes injectées dans le sport en phase de déconfinement ne viendront pas alimenter les réponses à la demande sociale ni relancer la machine industrielle de l'innovation sportive. Il s'agit d'une double limite incompréhensible. Elle marque une absence de vision à la fois politique et stratégique. Venant d'un premier ministre qui fut président de l'Agence Nationale du Sport, elle doit sans doute nous inquiéter. C'est en effet la capacité de l'Etat à inscrire ses décisions dans une vision prospective en matière de sport qui est ici en jeu. Elle sera inexorablement limitée du fait de la nouvelle configuration politique issue du remaniement de juillet 2020.

Au regard du sport qui vient, la relance sportive devrait être impulsée selon trois modalités d'actions complémentaires : locales (politiques des villes), nationales (stratégies des fédérations) et institutionnelles (missions du ministère des Sports). Ces trois niveaux d'instances politiques doivent s'interroger de manière conjointes selon trois problématiques complémentaires : quel sport « durable » (écologiquement) ; quel sport « rentable » (socialement et économiquement) ; quel sport « défendable » (politiquement, c'est-à-dire relevant de prérogatives régaliennes). Cette perspective produit immédiatement une perspective politique interministérielle très éloignée de la situation actuelle limitée à l'Education et à la Jeunesse (Voir plus bas notre proposition d'un ministère de la « Vieillesse et des Sports » - sic).

Reste que la relance socio-économique annoncée le 15 juillet par Jean Castex lors de son discours de Politique générale va inévitablement assécher les finances publiques. De nouveaux objectifs en phase avec les contraintes financières de l'Etat devront rapidement être formulés. Aucun objectif s'inscrivant dans les enjeux du *sport qui se regarde* (le sport d'avant ; celui de Coubertin, c'est-à-dire des 19e et 20e siècles), ne pourra être justifié. La soutenabilité des projets de ce type en cours ou à venir ne tiendra pas au regard

---

de la dette publique pharaonique qui se profile. Des décisions spectaculaires sont donc à attendre...

## Un recul nécessaire.

Pour autant, si la situation est grave elle n'est pas désespérée. Nous faisons l'hypothèse que le caractère dramatique des conséquences de la pandémie autorise des issues donnant au sport de nouvelles perspectives. Les identifier nous a obligés à nous mettre en retrait durant les deux mois de l'été 2020 pour mieux y réfléchir et développer de nouveaux contacts et perspectives. Prendre le temps d'exploiter cette fameuse « vision hélicoptère » chère aux stratèges confrontés à un dispositif à plusieurs inconnues fut notre objectif. Durant cette période de retraite intellectuelle, une nouvelle épure et de nouveaux schémas d'analyse se sont esquissés loin d'une actualité forcément anormale accentuée par le remaniement ministériel. Un mot s'est imposé : recul. Nous en avons fait notre ligne de conduite. Ce Web Book en résulte.

## Une nouvelle conception dès 2022.

Lorsqu'il faudra reconstruire le sport français en phase post-Covid, c'est-à-dire probablement pas avant la rentrée de septembre 2022<sup>26</sup>, le management stratégique des fédérations sera alors entièrement revu et corrigé.

Il faut donc l'anticiper.

Des modalités spécifiques propres à un nouveau « Social Model », soit un business model à vocation Sociale & Sociétale, seront exploitées par certaines fédérations très innovantes qui se démarqueront instantanément des autres. Ce sera le signal qu'elles auront été capables de s'adapter en temps réel à la demande de sportifs engagés dans des pratiques de sortie de crise.

---

<sup>26</sup> Tous les experts considèrent que le monde ne retrouvera pas une normalité fonctionnelle sans vaccin contre la Covid-19. Les plus optimistes estiment raisonnable l'échéance 2022 pour la mise en œuvre généralisée des premières solutions vaccinales.

---

En se basant sur des données et théories issues des Sciences des organisations et des Sciences de gestion, il est déjà possible de concevoir les bases conceptuelles de cette forme inédite de management stratégique du sport. Nous l'avons baptisée STRATESPORT. Elle reposera sur une chaîne de valeur en trois parties qui inversera le modèle du service public - établi dans les années soixante - fondé sur 31 disciplines olympiques.

S'y substituera une nouvelle proposition beaucoup plus large basée sur la conception de véritables réponses protéiformes à la demande sociale. Nous allons maintenant tenter de les indexer sur le sport qui vient, c'est-à-dire post-Covid, à l'horizon 2024/2026.

L'objectif est de passer d'une structure d'offre datant du 20e siècle à des structures de réponses adaptées à la demande sociale du 21e.

Dans une telle perspective, nous préconisons que le sport fédéral ne soit plus basé sur une chaîne de valeur « disciplinaire ». C'est-à-dire correspondant aux disciplines olympiques. La nouvelle proposition de valeur sera servicielle. Elle répondra aux besoins de licenciés.es au profil considéré comme atypique au 20e siècle : les seniors soucieux de mieux vieillir grâce au sport, par exemple (dans ce but, nous avons créé le nouveau concept de « vieillissement sain » que nous développerons plus loin, NDRL). Le modèle quasi exclusif de l'adolescent engagé dans une pratique disciplinaire, codifiée et à vocation compétitive ne sera plus privilégié.

Une nouvelle servuction sportive (production de services sportifs, NDLR) reposant sur le concept totalement inédit de **Sport as a Service** (SaaS) se mettra en place progressivement sur la base d'une triple préoccupation.

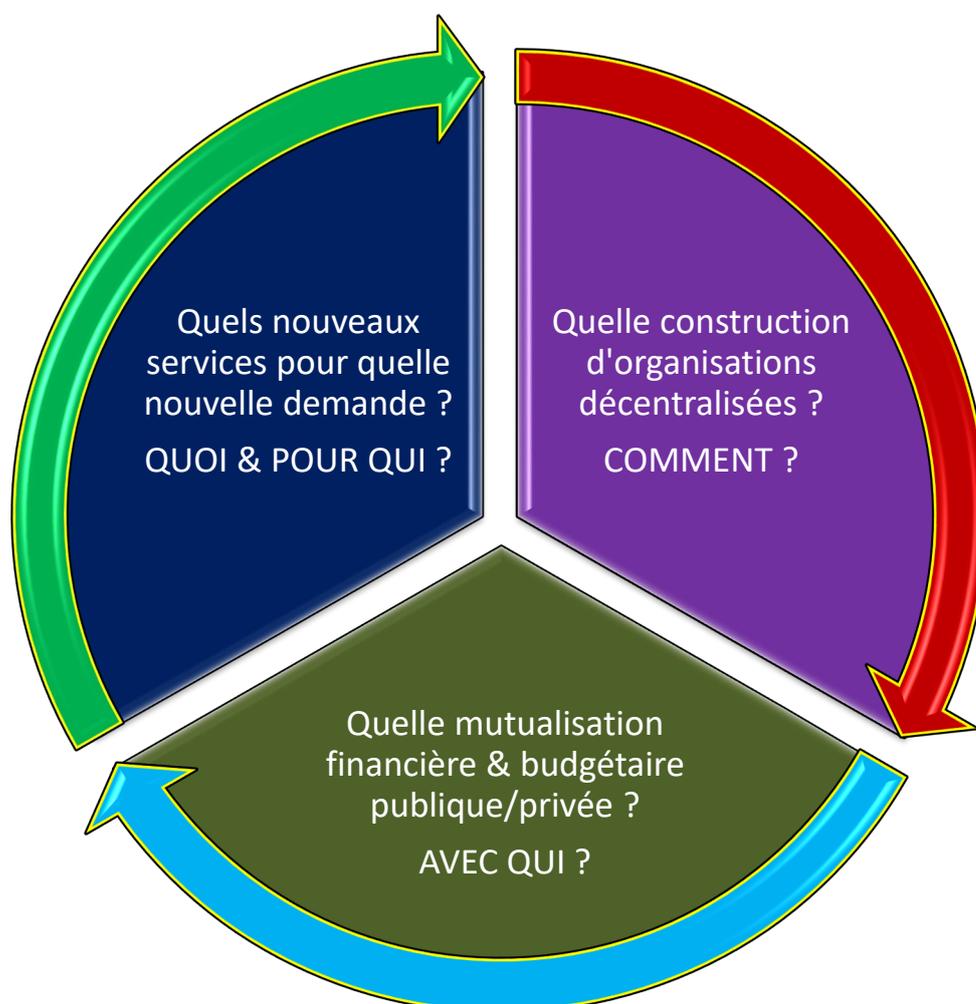
**La première** correspondra à des services fournis en SaaS répondant à la demande (scientifiquement validée) de la société sportive post-Covid.

**La seconde** correspondra à la construction et au déploiement territorial d'organisations sportives dématérialisées adaptées à la production de ces services (ce point sera développé dans la seconde partie du *Web Book*).

---

**La troisième** correspondra à des structures mutualisées de financements publics/privés de la nouvelle offre de sport.

Ce premier modèle théorique (illustration ci-dessous) synthétise la nouvelle proposition de valeur sportive à partir de questions dites « primaires ». Il faudra savoir y répondre avant d'engager toute la procédure éminemment complexe de construction du nouveau « *Social Model* » du sport en univers post-Covid.



Une première matrice (ci-dessous) synthétise l'offre sportive **pré-Covid**. En phase post-Covid, cette offre ne sera plus opérationnelle car elle ne répondra plus du tout à la demande sociale. Elle correspond en effet au « sport disciplinaire » du 20<sup>e</sup> siècle.

Nomenclature	En mode Fédérations olympiques : 31 disciplines sportives ...									
Fédération olym. A										
Fédération olym. B										
Fédération olym. C										
Fédération olym. D										
Fédération olym. E										
Fédération olym. F										
Fédération olym. G										
Fédération olym. H										
Fédération olym. I										
Fédération olym. J										
...										

Ecosystème olympique pré-Covid

Une seconde matrice (ci-dessous) synthétise *au contraire* l'offre de services sportifs à construire en univers post-Covid. La colonne « Nomenclature » présente partiellement la demande sociale actuelle en termes de « sports non disciplinaires ». Elle repose sur les principaux besoins de pratiques physiques et sportives identifiables depuis... 1987. Nous les développerons plus loin.

Nomenclature	En mode SaaS : plus de 400 modalités de pratiques sportives ...					
Vieillessement sain						
Sports d'endurance						
Sport de convivialité vs concurrence						
Sports de plaisir vs disciplinaires						
Technologies numériques						
Sports de lenteur vs de vitesse						
Utilité ludique vs utilité publique						
Sport-santé						
Recherche de sensations						
Réseaux sociaux sportifs						
La forme & les formes						

Ecosystème sportif post-déconfinement

Pour identifier plus précisément les éléments de la colonne de gauche, cliquez sur ce lien : <https://twitter.com/i/events/1264524481571192838>



# METHODOLOGIE DE PROSPECTIVE DU SPORT.

---

Nous développons des travaux de prospective dédiés au sport depuis la fin des années 80. Les résultats que nous avons obtenus ne sont pas négligeables. Ils ont permis aux acteurs du sport d'anticiper de très nombreuses évolutions techniques, technologiques, sociales et sociétales. L'une des prévisions parmi les plus « imprévisibles » que nous avons réalisée date de 1995. Alors que le numérique n'en était qu'à ses prémices, elle portait déjà sur la dématérialisation digitale des pratiques « sportives ». Nous avons publié le document qui suit (que nous avons légèrement amendé pour des raisons d'espace disponible) au mois de juin 1995. Il établissait un scénario de filiation rétrospective et prospective entre trois modalités d'activités « sportives ».

A l'époque, l'une d'entre-elles... n'existait pas encore.

**1995 |** *Dans certaines de leurs modalités de pratiques, les sports glisse passeront d'un environnement naturel à un environnement artificiel pour exploiter ensuite un environnement virtuel. Nous entrerons alors dans l'ère des « cybersports » qui nous introduiront dans un « cyberspace sportif ». C'est-à-dire dans un espace non euclidien capable de produire des équipements sportifs d'une nature très particulière, mi-réelle, mi-artificielle ; en fait virtuelle (..) Il s'agira d'un espace visualisé par des techniques de synthèse d'images dans lequel on pourra « physiquement » se déplacer. Cette impression de « déplacement physique » sera donnée par la conjonction de deux stimuli sensoriels, l'un reposant sur une vision stéréoscopique totale et l'autre sur une sensation de corrélation musculaire dite « proprioceptive » entre les mouvements du corps et les modifications apparentes de l'espace virtuel dans lequel le corps sera plongé<sup>27</sup>. La technologie (à l'époque très lourde et fragile, NDRL) nécessaire à la reconstruction de l'environnement sportif à la mesure de l'individu sera fondée sur deux types d'équipements. D'une part, un casque de visualisation équipé de deux écrans miniatures placés devant les yeux pour une vision stéréoscopique d'un environnement reconstitué par numérisation. D'autre part, une*

---

<sup>27</sup> Cette description est extraite d'un texte de Philippe Queau qui était à l'époque Directeur de recherches à l'Institut national de l'audiovisuel. Il fut publié dans le hors-série n°12 (1991) de la revue Art Press en page 162.

---

*combinaison équipée de capteurs reliés au casque pour corrélérer l'espace virtuel et le corps de celui qui s'y déplacera. Cette corrélation proprioceptive sera rendue possible grâce à un traitement informatique des multiples paramètres résultant de l'activité développée par l'individu dans l'espace numérisé et de la vision qui lui sera associée. Toute action « physique » de celui qui se « déplacera » dans l'espace reconstitué le modifiera en conséquence. Réciproquement, toute modification de l'espace tridimensionnel qui environnera (le sportif) fera naître de nouvelles possibilités d'action. C'est très exactement là que se situera la possibilité d'innovation « sportive ». La réalité virtuelle va autoriser de multiples formes d'activité totalement inattendues. En particulier, si l'on considère le domaine de l'apprentissage (..) et de la pratique des sports de glisse qui exigent une capacité d'adaptation permanente (..) Ils devraient bien s'accommoder des nouvelles possibilités offertes par l'activité développée en environnement « sportif » virtuel. Le programme et la logique d'action des glisseurs pourront être modélisés et reconstitués virtuellement au fur et à mesure de l'engagement des individus dans les trajectoires. Pour virtuels qu'ils seront, les vertiges nés de ce type de mouvement n'en porteront pas moins sur un registre de sensations parfaitement capables de répondre à certains besoins des glisseurs de demain<sup>28</sup>.*

Ce document date d'un quart de siècle. Il jetait les bases d'un nouveau marché du sport préempté quelques années plus tard par certaines multinationales que l'on n'appelait pas encore les GAFAMs. Il n'est pas encore arrivé à maturité en 2020. Certes, on recense actuellement différentes applications de réalité virtuelle (RV) en matière de sport dématérialisé. Toutefois, elles sont loin d'épuiser les capacités techniques et technologiques potentielles de la RV sportive que nous décrivions en 1995 et dont l'essor industriel et commercial reste à venir. Ce qui donne l'ampleur de la « mesure prévisionnelle » de notre travail de l'époque. La prospective du sport permet d'anticiper ce type d'innovations à condition d'en maîtriser la méthodologie complexe. Nous allons voir comment procéder.

---

<sup>28</sup> Génération glisse, chapitre « Vertiges virtuels et cybersports », Editions Autrement, 1995, page 305 et suivantes.

---

## Pourquoi la Covid change la donne méthodologique ?

Notre travail actuel de prospective du sport est principalement consacré au *sport qui se pratique* revu et corrigé à l'aune des conséquences présentes et futures du coronavirus. Il est issu de deux problématiques complémentaires.

1. **Le contexte** qui s'imposera dorénavant<sup>29</sup> à l'écosystème sportif français fonctionnant en univers Covid-pandémique. Il s'agira notamment d'identifier ses effets sur la transformation des usages sociaux du sport<sup>30</sup> à l'horizon 2024/2026.
2. De manière consubstantielle, **la construction** de « *Réponses stratégiques opérationnelles spécifiques aux organisations sportives*<sup>31</sup> » s'appuyant sur des ressources largement inexploitées à ce jour issues des technologies numériques.

Cette double problématique change complètement la forme de l'analyse. Loin d'une simple réflexion portant sur la situation présente, elle nous oblige à nous projeter vers un horizon lointain. De ce point de vue, il ne s'agit pas simplement de « gérer une séquence » comme disent les politiques. C'est-à-dire une simple phase de transformations. Avec les effets secondaires et collatéraux absolument majeurs de la Covid qui accélèrent sa transformation, le sport est en effet entré dans une phase de transition vers un futur différent totalement inattendu. En termes de méthodologie de Recherches & Développement (R&D) ce n'est plus du tout pareil car cela fait appel à des processus de décisions indexés sur le long terme en mode « double aveugle » : un futur évidemment inconnu doublé de paramètres de décision totalement imprévus et donc mal maîtrisés. La prospective devient alors une démarche indissociable d'une capacité à construire un futur du sport cohérent avec la donne pandémique.

---

<sup>29</sup>« Dorénavant », c'est-à-dire au moins pour plusieurs années.

<sup>30</sup> Nous faisons référence ici au titre de l'article fondateur de ce qui allait devenir dix ans plus tard la sociologie du sport : Luc BOLTANSKI, « Les usages sociaux du corps », *Annales*, 26-1, pp. 205-233, 1971. Entre 1971 et 1981, Pierre BOURDIEUX participa au fameux colloque de l'INSEP fondateur de la sociologie du sport (1978) organisé par Christian POCIELO qui créa les bases de la discipline.

<sup>31</sup> Par 'organisations sportives', nous entendons : les fédérations olympiques et non olympiques, les ligues et comités, les clubs, les services de l'Etat dédiés au sport, les villes et leurs services des sports, les Offices municipaux des sports (OMS) ainsi que les acteurs industriels et commerciaux engagés dans des stratégies de développement de leurs secteurs d'activités (enseignes, marques, magasins...).

---

Nous considérons le premier point de la double problématique comme un puissant facteur d'accélération du changement sportif. Pour autant, nous ne cautionnons pas le raisonnement qui spécule qu'il favoriserait l'apparition d'un « Sport d'après ». Hors la dimension pandémique, la structure de celui-ci était en effet déjà présente dans toutes nos publications antérieures sous la forme d'hypothèses et de scénarios. Comme nous l'avons vu plus haut, parmi ces derniers, certains comme les 'Cybersports', soit un sport proposant des pratiques « physiques » dématérialisées, furent établis il y a déjà... un quart de siècle. Par contre, la pandémie accélère le calendrier des bouleversements que nous annonçons. Elle ne constitue pas à cet égard un paramètre structurel de mutation mais un critère temporel d'évolution. Sans elle, le sport possédait déjà un « après ». Il était orchestré par le changement des usages sociaux doublé de l'ensemble des formes de désorganisations/réorganisations issues des innovations (relatives et de ruptures) qui l'impactent. Hors COVID-19, sa temporalité aurait simplement été différente et sa survenue moins brutale. A ce titre, le contexte a changé et l'onde de choc du coronavirus nous oblige désormais à gérer une situation de crise à fort impact organisationnel. D'où les deux problématiques que nous considérons indissociables présentées plus haut.

## L'urgence d'un nouveau cadre d'analyse.

Avec le coronavirus, nous sommes entrés dans une configuration sportive inconnue. Elle repose sur de nombreux paramètres à ce jour non maîtrisés. Elle était inimaginable à la fin du premier trimestre 2020. Elle combine étroitement la sidération dûe à son ampleur et le désarroi dû à la rapidité de son émergence. Sous peine de catastrophes corrélatives à ses multiples effets secondaires et collatéraux, elle devra mobiliser toutes nos capacités d'ajustement au réel pandémique. Dans l'immédiat, elle nous contraint à raccourcir le temps de la R&D en exploitant sans délai toutes solutions adaptées. La production des modélisations capables d'engendrer de nouvelles formes de pilotage du sport en univers covid doit donc être prompte. A défaut, des pans entiers du sport associatif vont disparaître.

---

## Un travail de R&D spécifique.

Les deux parties de ce *Web Book* furent écrites entre les mois de mai et de septembre 2020 dans le but de répondre dans l'urgence au défi majeur d'adaptation des organisations sportives à un environnement de crise. Elles ont deux objectifs complémentaires : faire face aux besoins de mise en œuvre de réponses appropriées à la demande de pratiques physiques et sportive en phase Covid et anticiper le futur du sport à courts et moyens termes. Elles permettent un examen précis de l'impact de la pandémie sur toutes les modalités institutionnelles (fédérales notamment) des pratiques sportives présentes et à venir. Elles proposent des solutions managériales dématérialisées mais néanmoins concrètes susceptibles d'être mises en place sans aucun délai. Celles-ci reposent sur un travail de R&D spécifique au sport que nous développons depuis 2016 (voir infra, la seconde partie). Il répond, à la fois, aux contraintes du présent et aux exigences de demain.

## Un écosystème devenu hyper-complexe.

En temps normal, la transformation sportive relève déjà de problématiques multiples. Elles constituent un système complexe de connaissances académiques issues de différentes orientations scientifiques. Elles sont toutefois correctement maîtrisées, documentées et enseignées ; certaines depuis une bonne trentaine d'années. Elles s'inscrivent dans les multiples thématiques ci-dessous.

**Techniques.**

**Technologiques.**

**Sociales.**

**Sociétales.**

**Commerciales.**

**Industrielles.**

**Economiques.**

**Institutionnelles.**

**Politiques.**

**Géopolitiques.**

**Juridiques.**

...



**CES THEMATIQUES FONT L'OBJET  
D'ENSEIGNEMENTS ET DE RECHERCHES  
DEVELOPPES EN FRANCE DANS LE CADRE DE  
PLUSIEURS MASTERS UNIVERSITAIRES DE  
MARKETING & MANAGEMENT DU SPORT  
AMATEUR ET PROFESSIONNEL.**

---

En temps de crise pandémique s'y ajoute une réalité nouvelle qui rend l'analyse encore plus difficile : l'incertitude entropique. Elle touche aux conditions mêmes de la survie des organisations qui pilotent, commercialisent, déploient et développent le sport. Différents paramètres de fonctionnement sont alors confrontés à des contingences capables de remettre en cause l'existence même de ces structures.

- **la continuité des pratiques sportives en mode pandémique ;**
- **la continuité de l'événementiel sportif en mode pandémique ;**
- **l'inadéquation des règles de certains sports avec la distanciation physique ;**
- **la « dégradation » de la demande sociale relativement aux sports traditionnels ;**
- **l'inadaptation de l'architecture des équipements aux mesures barrières ;**
- **le déclasserment des services sportifs impropres aux normes sanitaires ;**
- **les risques pour la sécurité des pratiquants ;**
- **la perte des certaines habitudes et comportements structurants ;**
- ...

A ce niveau, l'analyse devient nécessairement hyper-complexe. Elle contraint les chercheurs à concevoir de nouveaux modèles de décryptage des multiples situations rencontrées. Voici, à titre d'exemple, une grille d'interprétation très sophistiquée que nous utilisons. Sa complexité d'usage est à la mesure des enjeux stratégiques actuellement identifiés par certaines organisations sportives conscientes des menaces qui se profilent. Elle permet d'évaluer de manière exhaustive le potentiel des innovations ou initiatives dont on fera l'hypothèse qu'elles sont intéressantes à la fois pour répondre à la crise actuelle et pour construire le futur du sport organisé.

Elle repose sur les douze séquences de travail incrémentales (c'est-à-dire complémentaires de manière systémique, NDRL) ci-dessous.



En l'absence de méthodologie de ce type (appropriée de manière très spécifique à la gestion de la situation du sport en univers Covid), il sera impossible de valider une démarche de R&D prenant en compte, par exemple, les « bonnes pratiques » identifiées en tant que telles sur la seule base de leur nouveauté contextuelle. Certains se contentent pourtant de cette approche. Or, la maxime « C'est nouveau, ça vient de sortir ; donc c'est intéressant » n'a jamais été opératoire pour construire un scénario capable d'établir une stratégie pour l'avenir. Pourtant, devant l'ampleur de la crise, de nombreuses initiatives tentent sur cette seule base de la nouveauté de baliser le nouvel horizon post-Covid du sport français. Celui-ci est supposé fonctionner dorénavant en mode dégradé. La plupart de ces contributions exploitent une formule un peu fumeuse car bien trop générale : le « Sport d'après » (sic). Elle est présumée poser la question du futur en suggérant qu'il ne pourra être qu'une rupture. C'est très commode car cela évite de devoir problématiser la nouvelle conjoncture. Le raisonnement devient alors exclusivement descriptif. Il repose sur des observations moissonnées au fil du web ou de l'actualité sans aucune

---

méthodologie de recherche ni modèle d'interprétation. Or, sans modèle de ce type il est rigoureusement impossible de travailler sur la prospective d'un secteur d'activité comme nous allons le voir. Il s'agit d'un principe de base en termes méthodologiques.

Nous l'avons déjà dit mais il convient d'insister. Il faut bien intégrer dans les analyses que les effets secondaires et collatéraux de la pandémie ne constitueront en aucune manière un paramètre structurel de mutation. Ils ne seront qu'un critère temporel d'évolution. Ce qui n'est pas du tout la même chose. Cela signifie que sans la Covid-19 le futur du sport était déjà particulièrement bien analysé. Depuis un quart de siècle existe en effet une Ecole française de prospective du sport. Des recherches universitaires ont donc largement documenté le sport qui vient. Pour autant, nous sommes tous d'accord pour dire que le contexte a (et va) changer. Personne ne le conteste. Il repose désormais sur l'ensemble des paramètres relatifs aux caractéristiques ignorées du virus et leurs conséquences combinées : sanitaires, sociétales, sociales, économiques et financières. Au-delà, il faut bien comprendre que, hors la dimension pandémique, la structure du supposé « Sport d'après » avait déjà été présentée de longue date dans plusieurs publications universitaires sous la forme d'hypothèses solidement indexées sur le futur. La Covid accélère donc simplement le calendrier de bouleversements déjà annoncés. Convenons que ce dernier point est une excellente nouvelle.

---

# Prospective sportive : problématique, méthodes et résultats.

## 1. Problématique.

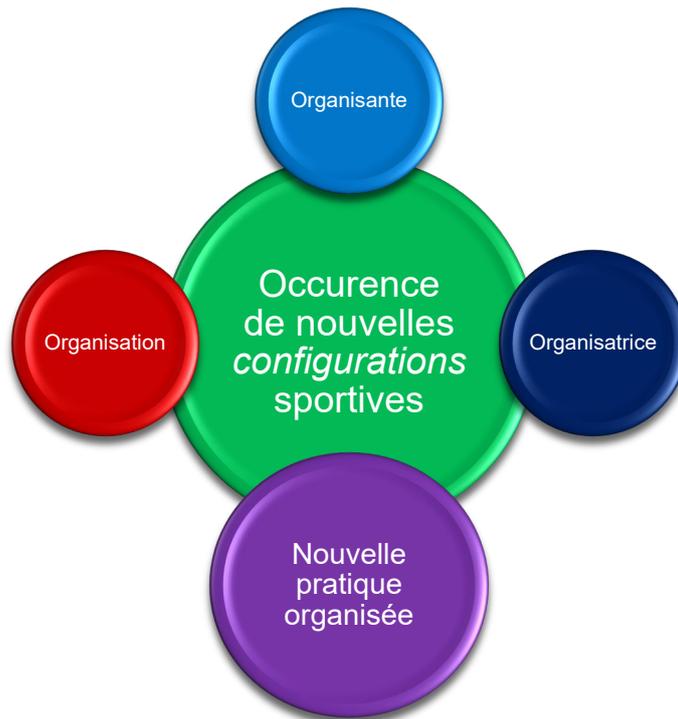
Nous travaillons à partir d'un programme d'investigations baptisé P.I.S.T.E.S. Il s'agit de l'anagramme de *Programme d'Investigations Stratégiques des Tendances d'Evolution du Sport*.

Avant tous développements, il convient d'être clair. Prédire l'avenir est impossible. Ce n'est donc pas ce que nous faisons. Nous n'élaborons pas des **prédictions** relatives à l'avenir du sport. Nous préparons des solutions stratégiques *via* des techniques de **prévisions** relatives au futur d'un ou de plusieurs secteur(s) du sport précisément délimité(s) au préalable. Pour dire les choses sommairement, nous nous contentons de prévoir la pertinence réelle ou potentielle de différentes occurrences nouvelles de « configurations » sportives. Celles-ci seront plus ou moins créatrices de valeur capable d'influencer ou de s'inscrire dans le futur. Dans l'histoire récente du sport, ce peut être, par exemple, une nouvelle technique ou une nouvelle technologie : VTT vs vélo de route, kitesurf vs planche à voile, snowboard vs ski, Fosbury vs rouleau ventral, parkour vs gymnastique sportive... Cela peut être également de nouveaux types de comportements renouvelant des techniques ou des motivations anciennes : escalade vs alpinisme, trail vs marathon, sport de connivence vs sport de concurrence, sport de lenteur vs sport de vitesse, sport de plaisance vs sport de compétition... C'est aussi l'apparition de nouveaux besoins trouvant leur satisfaction dans des modalités de pratiques antagonistes : préservation du capital corporel et vieillissement sain vs optimisation de ce capital mais vieillissement accéléré, « sculpture » corporelle (body building) vs santé corporelle (fitness), fun et sensations vs performance et résultats, pratiques physiques risquées vs pratiques virtuelles sécurisées, progression technique vs consolidation technique...

---

Nous nous intéressons plus particulièrement aux modalités de pratiques sportives transgressives dès lors qu'elles présentent un potentiel de développement dans quatre secteurs principaux : social, sociétal, commercial et industriel. Sur cette base, nous élaborons pour des organisations des stratégies d'influence ou d'implantation. Les premières dans le but de faire évoluer les acteurs d'un secteur particulier vers plus d'efficience relativement aux conséquences positives potentielles (sociales ou économiques principalement) de l'innovation ciblée. Les secondes avec l'objectif de donner les moyens à une organisation sportive soit de préempter un secteur prometteur en devenir soit de s'y positionner en phase avec la concurrence mais en se dotant d'avantages concurrentiels susceptibles d'être déterminants.

Les innovations sportives ne possèdent pas toutes le même degré de pertinence en termes de capacités à changer le sport ou plus modestement un secteur du sport. Il faut donc les classer selon leur degré en la matière. Nous distinguons par exemple les innovations de rupture de celles simplement relatives. Chacune dispose d'une aptitude plus ou moins importante de perturbation des structures déjà en place. Par exemple, lorsqu'une nouvelle pratique est revendiquée par plusieurs fédérations nous en concluons qu'elle possède une aptitude significative à transformer son secteur d'implantation. Nous l'avons qualifiée d'aptitude « organisante ». Il s'agit de sa capacité à faire « bouger les lignes » du secteur considéré (le basket 3x3 ou le padel, par exemple). Ensuite, s'il s'avère qu'elle possède une dimension de rupture suffisante pour être autonome (c'est-à-dire non intégrable dans une fédération existante, ce qui est rare), nous en concluons qu'elle dispose d'une capacité élevée « d'organisation ». Elle s'imposera alors à l'écosystème sportif sur la base de sa pertinence « organisatrice ». Selon le gradient de différenciation de celle-ci, l'innovation engendrera naturellement ou artificiellement une nouvelle pratique « organisée ». Ce processus complexe **[Organisant/Organisation + Organisateur/Organisé = Potentiel d'innovation]** se résume pourtant à la simple figure ci-dessous. En réalité, sa complexité est plus dans l'interaction entre les quatre pôles plutôt que dans l'évaluation du gradient de pertinence de chacun.



## 2. Méthode.

Vu l'antériorité du programme P.I.S.T.E.S., il s'agit probablement du protocole de recherches en prospective possédant le plus important fond documentaire français sur le thème générique de l'innovation sportive. Nous disons « *probablement* » car ce type de données n'est jamais divulgué par les entreprises disposant d'informations de cette nature. Il s'agit en effet de données éminemment stratégiques. Certaines entreprises les apparentent d'ailleurs à une classification « secret-défense ». Nous avons nous-mêmes toujours protégé à la fois notre méthodologie de travail et nos datas. La crise de la Covid nous a fait changer de position. Parce que de nombreuses organisations sportives sont aujourd'hui désarmées face à un avenir particulièrement sombre et incertain, nous les mettons à la disposition de toutes en livrant ici leur méthodologie d'exploitation.

Dans sa phase-prototype, P.I.S.T.E.S. fut créé à l'Université de Paris-Dauphine (Laboratoire de Sociologie des organisations) en 1984. Il s'agissait à l'époque de construire une taxonomie (évolutive sur le temps long, NDRL) spécifique aux comportements sportifs. Elle devait nous donner la capacité d'optimiser l'exploitation secondaire de l'énorme masse de données que nous avons

---

recueillies lors de la première enquête officielle portant sur les pratiques sportives des Français. La classification recherchée reposait sur le dénombrement et la définition de toutes les modalités de pratiques « sportives ». Nous en étions alors à plusieurs centaines. Ce qui était nettement « extensif » rapporté aux disciplines olympiques... Bien entendu, cela posait un énorme problème de définition du sport (voir infra).

Lorsque le Centre d'Etudes et de Management de l'Innovation Sportive (CEMIS) fut créé à l'Université de Caen en 1992, le programme P.I.S.T.E.S. entra en phase opérationnelle sur la base de dispositions de recherches cette fois clairement orientée vers la prospective. Nous disposons donc à l'heure actuelle d'un quart de siècle de recul et d'interprétation de la data-sport. Nous en avons publié une partie dans différents ouvrages et de nombreux articles.



Depuis le début des années 2000, le protocole est régulièrement actualisé au plan des techniques d'investigation, notamment en matière de recherche internationale des « signaux faibles ». Il a été entièrement remanié en 2012 avec le numérique. Il exploite aujourd'hui les dernières technologies de veille, d'analyse et de curation de contenu du Web : *social listening*, investigations des données *sociales-techniques-technologiques*, études des médias sociaux, détection des tendances, repérage de brevets, recherche de prototypes, analyse des communautés sportives, identification des influenceurs, identification des *early adopters*, coalition de signaux ultra faibles, *social data research*... Le recueil de l'information résultant de ce travail de curation constitue un volume considérable (voir plus bas en *free access* nos milliers de données courant sur la période 2012-2018 que nous mettons à votre disposition).

---

Nous sommes aujourd’hui dans une dynamique de production d’un registre significatif de « *big-data-sport* ». Dans ce contexte, la mission du programme P.I.S.T.E.S. est la normalisation de la classification hiérarchique des sources. Nous identifions également leurs producteurs ainsi que les raisons de leur production. L’objectif consiste à comprendre leur intérêt pour, le cas échéant, en faciliter l’usage sur la base de la mise à jour des besoins spécifiques des organisations sportives potentiellement concernées.

La structure de classification non hiérarchique des données est actuellement<sup>32</sup> la suivante.



---

<sup>32</sup> Nous précisons bien « actuellement ». En effet, une taxonomie de cette nature est obligatoirement indexée sur le changement et l’innovation. Ainsi, par exemple, la catégorie « motivations » (sous-entendu, pour telle approche individuelle du sport) se transforme actuellement de manière très significative en contexte Covid.

---

La méthodologie comporte plusieurs étapes. Voici les deux principales. Une étape conceptuelle d'abord, qui repose sur l'exploitation de modèles d'analyse théorique spécialisés. C'est-à-dire spécialement créés pour problématiser puis, ensuite, expliquer les phénomènes de transformations du sport identifiés. Pour illustrer cela simplement, nous recensons trois paramètres de mutations depuis quarante ans. Chacun d'entre eux a fait l'objet de la construction de modèles d'analyse *ad hoc*. En premier lieu, le changement social - qui est à la base de toute la problématique - identifié pour la première fois entre 1983 et 1987 à l'INSEP puis actualisé régulièrement. Ensuite, le changement technologique « mécanique » (le matériel) déclenché par la génération glisse et entretenu depuis par toutes les marques et les enseignes qui innovent sur les multiples terrains du sport alternatif. Enfin, le changement technologique « numérique » propulsé par un nombre de plus en plus important de start-up.

Tout le problème est que s'y ajoute aujourd'hui les conséquences et effets secondaires et collatéraux de la Covid. Pour interpréter la problématique actuelle et surtout pour en tirer toutes les conséquences en matière de scénarios pour le futur, il est indispensable de comprendre que ces quatre étapes (sociales, techniques, technologiques, sanitaires-covid) de changements sont aujourd'hui en phase d'accélération de manière simultanée et corrélative (interdépendante, NDRL). C'est d'ailleurs ce qui fait la difficulté de l'approche prospective dédiée au sport en univers Covid. En effet, il ne suffit pas de mettre en perspective les nouvelles motivations et usages sociaux du sport, ni les nouvelles expériences recherchées par les sportifs « coalisées » avec les innovations technologiques. Cela, tout le monde sait le faire. Il faut être capable de les interpréter à l'aune de la dynamique de changements des quarante dernières années actualisée par les effets du coronavirus. Pourquoi ? Parce qu'elles constituent un *système* extrêmement puissant de mutations protéiformes en interaction. **C'est plus le jeu de ces interactions que les mutations elles-mêmes** qu'il faut savoir analyser car c'est lui qui transforme le sport en profondeur aujourd'hui. Les fédérations sont directement confrontées à ce phénomène. Avec les difficultés d'adaptation stratégique que l'on imagine.

Ce système de transformations est alimenté par l'évolution des technologies sportives, en particulier l'ensemble des données relatives au numérique. La question qui se pose est alors la suivante : comment les recueillir sachant

---

qu'elles émanent du monde entier ? C'est la seconde étape du dispositif : le recueil de *la data* (de l'information, NDRL). Il faut pouvoir utiliser des protocoles de recueil de données focalisés sur le digital permettant d'identifier tous les types de changements technologiques. Le problème est la masse phénoménale de données récoltées. Il est en effet nécessaire de travailler avec deux types de partenaires complémentaires. Des opérateurs qui établissent des protocoles de *curation de contenu du web* (veille technologique sur Internet, NDRL), d'une part. Des opérateurs qui établissent des protocoles de *social listening* (l'écoute des réseaux sociaux, NDRL), d'autre part. La difficulté de ce double partenariat est *l'infobésité* qui en résulte. Autrement dit, l'abondance de « données massives » recueillies ; ce que l'on nomme le *Big Data*. Une démarche de ce type permet en effet de récolter quotidiennement un nombre considérable d'informations : de la validation d'un prototype en Corée du Sud au dépôt d'un brevet en Californie en passant par un article publié par une équipe de chercheurs canadiens dans une revue scientifique britannique, par exemple. Or, « trop d'informations, tue l'information ». Pour éviter ce travers, il est indispensable de « catégoriser » les données selon des nomenclatures spécifiques. En voici deux désormais bien maîtrisées : celles liées au « *sport qui se pratique* » et celles liées au « *sport qui se regarde* ». Le numérique les impacte toutes les deux mais sous des formes et à des vitesses différentes. Lorsque l'on établit une telle distinction, il devient possible d'agencer des registres de données plus pertinentes en moins grand nombre pour chacune d'elles. Tout cela signifie que, hors impact de la pandémie de la Covid-19 qui accentue la complexité, en matière d'analyse prospective du sport contemporain il faut prendre nécessairement des précautions méthodologiques distinguant différentes catégories technologiques et modalités techniques de pratiques<sup>33</sup>.

Le dispositif est alimenté par ce que l'on nomme des « signaux faibles » et des « données brutes ». Toute la difficulté consiste à les transformer en bout de chaîne en « informations stratégiques ». C'est-à-dire en données susceptibles d'être intégrées dans un scénario capable de livrer une vision du futur. On distingue quatre phases de travail.

---

<sup>33</sup> La **technique** est le geste qu'il faut maîtriser pour pratiquer un sport. La **technologie** est le matériel qu'il faut maîtriser pour produire le geste.

---

- 1<sup>ère</sup> phase | Identifier TOUS les renseignements bruts potentiels en relation avec les questions posées (« Intelligence » en Anglais) par curation de contenu du Web mondial. Nous exploitons à ce niveau des méthodes très spécifiques entièrement dédiées au sport. Ce travail a nécessité plus de dix années de travail. Il est actuellement remis en cause par l'influence déterminante des effets collatéraux de la pandémie de la Covid.

- 2<sup>ème</sup> phase | Qualifier en tant que données pertinentes (relativement à la problématique de travail définie en amont, NDRL) les renseignements bruts de la 1<sup>ère</sup> phase. Nous exploitons pour cela des modèles d'analyse théorique que nous avons conçus spécifiquement. L'information devient alors porteuse de sens. Elle sera donc susceptible d'alimenter les réponses aux questions que nous nous posons. A ce niveau, la data devient alors un véritable signal, soit une « unité signifiante ». Elle désigne une orientation qui peut être industrielle : par exemple un prototype validé. Ou économique & financière : par exemple le rachat d'une start-up leader sur un secteur-cible par une multinationale issue des GAFAMs. Nous ne sommes plus alors dans le discrétionnaire mais dans le concret puisque l'hypothèse que nous avons conçue acquiert de la robustesse du simple fait qu'une multinationale confirme son intérêt via une décision qui lui est proprement stratégique.

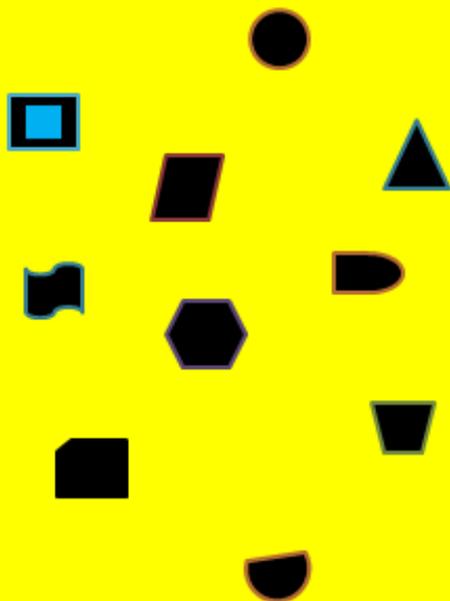
- 3<sup>ème</sup> phase | Elle constitue le nœud de la méthode. Il s'agit à ce niveau du travail d'établir un lien entre différentes données de façon à ce qu'il renforce la « valeur signifiante » de chacune d'elle. Elles composent alors un « système significatif » fort qui, s'il est correctement exploité, sera capable d'apporter de la valeur stratégique (industrielle, politique, commerciale...) du simple fait qu'il fournira du « contenu opérant » (permettant d'opérer des choix, c'est-à-dire « actif » au regard des questions posées, NDRL). Celui-ci viendra alimenter le processus de prise de décision stratégique établi pour les responsables de l'organisation étudiée (les « décideurs »). En trois étapes, nous aurons donc transformé le signal faible en signe tangible (concret). Ce dernier fournira de la data opérationnelle qui renforcera (ou non) l'intérêt ou la pertinence des décisions relativement aux questions posées en amont de la procédure.

---

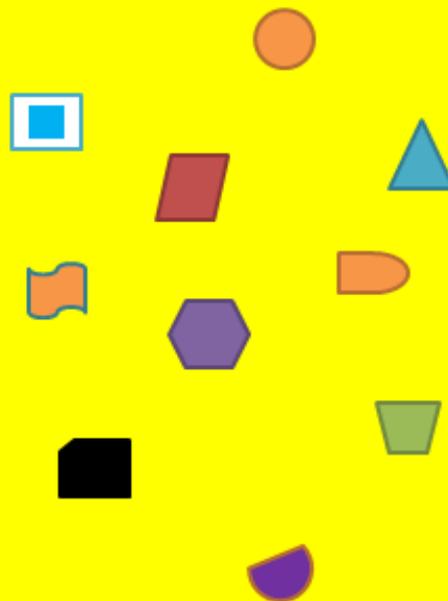
- 4<sup>ème</sup> phase | Elle permet d'isoler définitivement la chaîne significative des données sélectionnées comme étant pertinentes. Toutes celles qui ne le sont pas sont alors éliminées. Cette étape minimise le nombre d'informations donc réduit la surcharge informationnelle due à l'infobésité. Elle permet en outre de constituer progressivement une nomenclature d'informations congruentes (appropriées, NDRL) dont la somme constituera à terme une banque de données stratégiques qui enrichira considérablement la vision du futur de l'organisation concernée.

**L'ensemble de la démarche est formalisé par le modèle de la page suivante.**

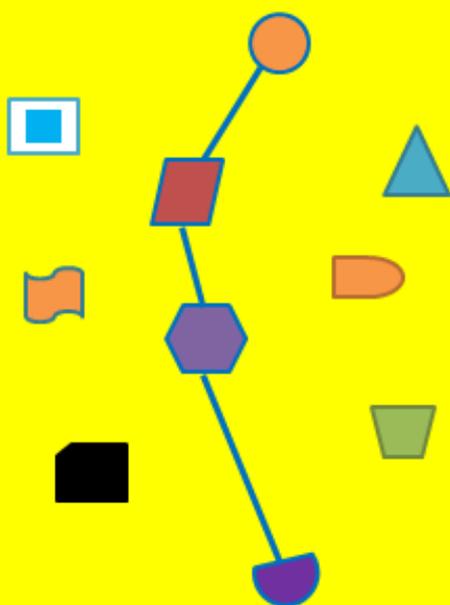
**Phase 1 | Signaux faibles & données brutes**



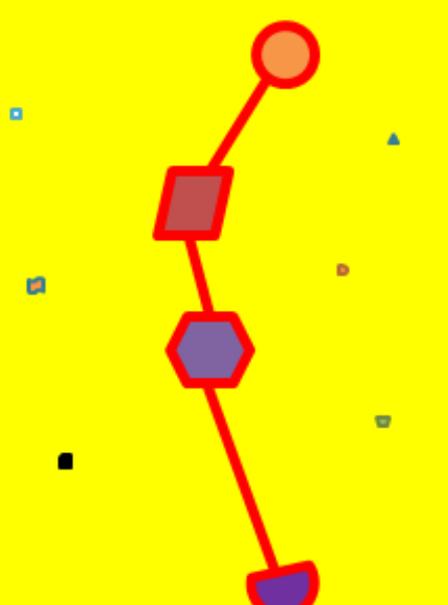
**Phase 2 | Modèles d'analyse & informations significantes**



**Phase 3 | P.I.S.T.E.S. & informations significatives**



**Phase 4 | Informations stratégiques**



---

Nous allons présenter une synthèse détaillée des différents types de résultats visés. Ils se situent à trois niveaux d'analyse. Nous distinguerons les « macros visions, les « méso visions » et les « micros visions ».

- **Les premières** résultent d'une approche globale et générique que nous avons principalement identifiée dans l'Ouest de l'Europe et au nord du continent américain (USA et Canada). Ce qui ne signifie pas dans l'absolu qu'elle se limite à ces continents.

- **Les secondes** portent sur l'analyse de la France dont on sait qu'elle représente une exception européenne en matière de pilotage politique du sport depuis De Gaulle.

- **Les troisièmes** s'intéressent aux pratiques sportives personnelles (correspondant aux activités structurées au niveau individuel, NDRL) sur la base d'une approche à la fois sociale et sociétale. Elles montrent une différenciation très nette des modalités d'activités non plus par rapport aux classiques « disciplines » olympiques mais sur la base de « *Communautés dématérialisées d'expériences ou d'intérêts sportifs* ». Elles sont généralisables à l'ensemble des pays occidentaux.

## Comprendre les trois classes de « visions ».

Chacun aura compris que les signaux faibles que nous analysons sont des données situées « sous les radars » des observateurs ne travaillant que sur l'actualité facilement accessible. Soit toute celle qui est médiatisée. Pour notre part, nous travaillons différemment. Cela nous a conduits à nous doter d'outils d'investigation capables d'enquêter sur « la face cachée » du changement sportif. Celle à laquelle personne ne porte d'intérêt parce qu'elle est (très) difficilement accessible. Tous ces éléments sont identifiés à travers le monde en utilisant une méthodologie spécifique de curation de contenu du Web exploitant des algorithmes spécialisés. Une fois repérés, les signaux faibles sont étudiés grâce aux modèles d'analyse théorique que nous avons conçus. Par exemple, nous distinguons « l'information chaude », très liée à l'actualité de la problématique sportive étudiée (actuellement en univers Covid, NDRL), et

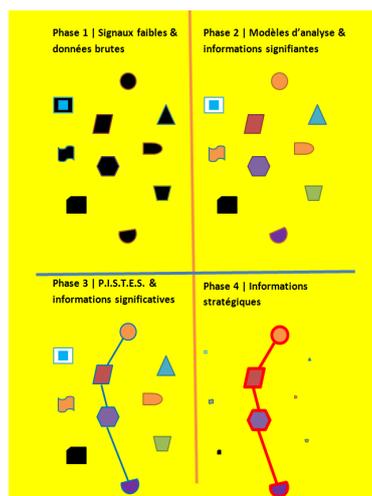
---

« l'information froide » qui au contraire sera identifiée comme étant datée (actuellement en contexte pré-Covid, NDRL). Les résultats sont ensuite introduits dans des dispositifs explicatifs reposant sur deux classes de données principales : *structurelles* et *structurantes*.

Par exemple, des « tendances lourdes » en relation ou non avec les conséquences de la pandémie de la Covid-19 sont actuellement décelables et classées en deux catégories principales : les « méga-tendances » et les « macro-tendances ». Les premières sont *structurelles*, les secondes *structurantes*. Ainsi, en termes de sensibilisation aux mesures barrières l'avance en âge est une donnée sensible. Il se trouve que c'est également un élément-clé de transformation sociétale constatée chez les pratiquants d'activité physique dans les pays européens de l'ouest. Cette donnée sera donc considérée comme étant *structurelle*. Par contre, tous les schémas de développement du sport féminin dans ces mêmes pays seront identifiés comme étant *structurants*. A partir de ces deux classes, il sera très aisé d'identifier les simples « tendances ». C'est-à-dire les nouveaux usages *structurés* par le changement. Il s'agit donc d'une chaîne impliquant trois types de dispositions analytiques en interaction : méga-tendances *structurelles*, macro-tendances *structurantes* et tendances *structurées*.

Prenons un autre exemple pour illustrer ces éléments qui peuvent apparaître complexes. Soit les deux catégories : « *sport qui se regarde* » et « *sport qui se pratique* ». Concentrons-nous sur la seconde. On identifie une forte diminution de la demande d'activités règlementées, c'est-à-dire disciplinaires et contraintes par un code d'arbitrage, dans les pays développés. Aujourd'hui, les adultes adeptes de toutes les pratiques sportives sans exception ne veulent plus *consommer de la discipline*. Attention, cela ne se vérifiera pas à court terme dans les pays en phase accélérée de développement économique comme la Chine ou l'Inde, par exemple, où, au contraire, les *disciplines* sportives seront officiellement plébiscitées. En France, sur ce point précis du rejet massif de la relation sportive *disciplinaire*, la faible réactivité de certaines fédérations-institutions conduira à leur ubérisation. Ce phénomène sera considérablement amplifié par de nouveaux services sportifs dématérialisés (des applications, ou « app », NDRL), répondant strictement à la demande sociale, basés principalement - mais pas que... - sur le concept d'IoT-sport (objets connectés

dédiés au sport, NDRL). Dans les visions présentées plus bas, ces services seront développés *via* des start-ups ultra-réactives dont la plupart... n'existent pas encore. Certaines prendront la forme de *spin-off* (organisations dérivées d'entreprises plus importantes, NDRL) issues des grandes multinationales de l'Internet comme les GAFAMs américains ou les BATXs chinois (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi, NDRL) qui sont leurs principaux concurrents. Des fédérations s'en sortiront facilement en franchissant le pas de leur propre transition numérique. Celle-ci reposera sur la « *plateformisation* » (exploitation de plateformes d'intermédiation, NDRL), à la fois de leur management, de leur marketing et de l'animation de leurs clubs. Elle sera donc « systémique » et non pas « paramétrique ». Elles deviendront alors des « smart-fédérations » [fédérations numériques « intelligentes », NDRL]. L'interlocuteur principal de ces fédérations digitales ne sera plus l'Etat (qui aura un simple rôle de régulation) mais les collectivités (qui auront un rôle de mise en œuvre opérationnelle).



Le modèle d'analyse théorique ci-contre sera exploité dans tous ces cas de figure. Prenons l'exemple du *sport qui se regarde* pour changer un peu. Nous obtenons de manière spécifique la macro-vision suivante.

Un affaiblissement progressif (en relation avec les innovations numériques, NDRL) des télévisions et une progression sectorielle des géants du Web (Google, Twitter, Facebook, Apple, Microsoft, Intel, Alibaba, Tencent...). Seules les disciplines ultra télégéniques mondialement commercialisables les intéresseront. Cela aura comme conséquence une forte homogénéisation, à la fois, des modèles économiques continentaux (Etats-Unis vs Europe avec une victoire du modèle américain plus performant) et des modèles techniques et tactiques (styles et types de jeux dans le football, par exemple) qui deviendront analogues quel que soit le continent. Le « produit » *sport qui se regarde* sera en effet standardisé et normalisé pour étendre son marché au niveau planétaire de façon à générer un maximum de retombées économiques. Cela nécessitera un changement de doctrine règlementaire : les codes d'arbitrage évolueront vers des modalités strictement télégéniques comme ce fut déjà le cas avec le tie-break et le panier à trois points, par exemple. Les ligues professionnelles seront en difficulté face aux GAFAMs et aux

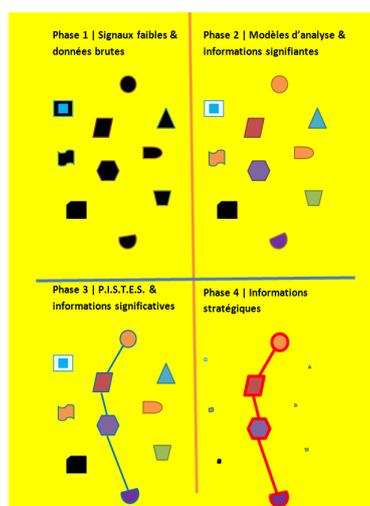
---

BATXs qui leur feront des offres de rachat tellement importantes qu'elles pourront difficilement les refuser. Nous assisterons alors à une bascule de l'écosystème sportif qui échappera à ses acteurs historiques. Une phase ultime de l'industrialisation de l'économie du *sport qui se regarde* sera observée. Le champ concurrentiel se réduira à quelques disciplines et quelques événements d'intérêt économique mondial (Premier League anglaise, Mondial de football, Formule 1, Jeux Olympiques s'ils se montrent capables de faire évoluer leur programme, Tour de France, Tournoi du Grand Chelem...). Ce qui induira une envolée de leurs droits TV et Web. Nous constaterons une montée en charge de nouveaux marchés de masse : la Chine, bien sûr, mais surtout l'Inde. De puissants acteurs économiques issus de ces pays prendront possession des grands clubs de football européens et des événements sportifs historiques conçus et développés par les pays occidentaux au vingtième siècle (Tournoi du Grands Chelem de tennis, Tour de France...). En matière de sponsoring, les opérateurs numériques de la Silicon Valley ou des pays économiquement émergents remplaceront les partenaires de la « vieille économie » des fédérations internationales (Coca-cola, par exemple). Ils exploiteront des supports de communication numériques inconnus aujourd'hui. Au plan des infrastructures, les stades et arénas ne seront plus situés en périphérie des villes. Ils deviendront des « *Pôles immobiliers mixtes d'attraction économique* » financés sur fonds privés et se rapprocheront des centres villes. Leur architecture évoluera selon deux logiques complémentaires.

- **La première** concernera la production des images. Les équipements deviendront des structures dédiées non plus au spectacle ou télé-spectacle sportifs, comme c'est le cas aujourd'hui, mais au « web spectacle ». Celui-ci exploitera massivement le *big-data*, les *bots* (Interfaces de dialogue automatisé entre un service et un utilisateur, NDLR) et l'*intelligence artificielle* pour fournir des images « augmentées » en 3D puis, ensuite, en hologrammes. Des systèmes de caméras technologiquement bien plus avancées qu'aujourd'hui seront intégrés dès la conception des sites à leur architecture. Capables de produire des images d'une sophistication inouïe, notamment au niveau des ralentis en 3D à 360°, elles conditionneront la structure architecturale des équipements.

- En ce qui concerne **la seconde** logique, on assistera progressivement à une disparition de la différence que nous connaissons aujourd'hui entre le spectateur et le téléspectateur. Le premier sera doté d'un écran « à la place » qui le conduira à se désintéresser partiellement du spectacle physique de la salle pour se concentrer sur « les images augmentées » qui lui seront fournies. Le jeu

des équipes (et donc le spectacle qu'elles produiront) sera « gamifié ». Le spectateur pourra interagir avec d'autres fans présents sur le site pour, notamment, obliger un coach à changer de joueurs ou de tactique si une majorité le réclame. Ce sera une redéfinition du statut de supporter. Le stade ultime sera la possibilité de suivre de manière collective un match sous forme d'hologrammes, c'est-à-dire sans l'intermédiation d'un écran, « dans » un équipement physique dédié situé, par exemple, sur un autre continent. Mais là, nous sommes bien au-delà de 2030



Prenons maintenant le cas d'une micro-vision liée au *sport qui se pratique* : les « *Communautés Numériques d'Intérêts Sportifs* » (CNIS). Elles vont se multiplier et seront capables de se substituer aux clubs associatifs pour animer les équipements sportifs des communes. Elles sont d'ores et déjà repérables à partir d'un dispositif méthodologique récent baptisé *Web Social Intelligence* dédié au sport. Il s'agit d'une méthode sophistiquée permettant d'identifier sur les réseaux sociaux la présence de « groupe sportifs inorganisés » non intégrés aux fédérations.

Le fait d'être inorganisés n'implique pas qu'il ne soit pas possible de les considérer comme des structures dématérialisées homogènes. Cela signifie que les pratiquants repérés expriment, *via* les réseaux sociaux, des besoins, motivations et difficultés identiques aux associations, à la fois, dans l'accès au sport et dans les modalités de sa pratique en phase Covid-pandémique. Les localiser au sein d'une ville, par exemple, sera pour un maire la possibilité, *via* une application numérique dédiée, de leur proposer un service distribué à partir de ce que l'on nomme un « *Réseau Social Sportif Urbain* » (R2SU). Il permettra d'offrir des prestations aux normes Covid correspondant exactement à leurs besoins alors même que personne ne les avait jamais repérés auparavant<sup>34</sup>.

Prenons un cas très particulier, certes aux frontières de la stratégie numérique des villes, mais qui permettra de bien comprendre ce dont nous parlons ici : les retraités. Historiquement, ni les fédérations olympiques ni le ministère des

<sup>34</sup> Nous avons développé ce point dans le Web Book intitulé *SPORT SMART CITY* que nous avons mis en ligne au mois de février 2020.

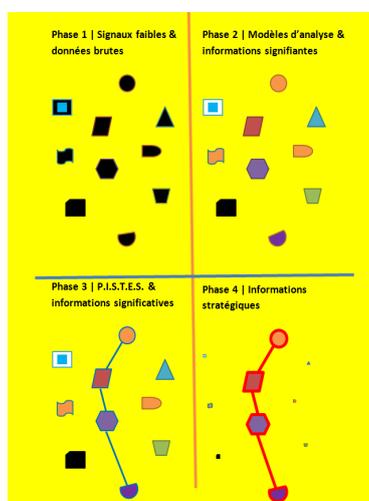
---

sports ne s'y sont intéressés en tant que sportifs potentiels. Figurez-vous que ce n'est pas le cas en Grande-Bretagne. Nous avons déjà vu plus haut que Le ministre des Sports du gouvernement britannique avait dans ses prérogatives « la Solitude » (c'est le terme officiel en usage) des seniors. Dans la logique de servir cette communauté historiquement très éloignée des activités physiques officiellement promues par les autorités, il lui est demandé de structurer une offre « sportive » correspondant à leurs besoins. Dans l'esprit du gouvernement britannique, cette offre de « sport » est constitutive d'un lien social, jamais utilisé en tant que tel, capable de casser les conditions récurrentes d'isolement des seniors.

Le nombre de communautés sportives numériques, réelles ou potentielles, se structurant en « Réseau social sportif » (R2s) ne cesse d'augmenter. Un effet collatéral de ce phénomène très récent est leur dimension marketing surprenante. Elles déconstruisent en effet tous les modes d'analyse commerciale fondée traditionnellement sur les disciplines sportives. Ceux-ci correspondaient jusqu'à présent à des « secteurs de profits » objectivés par des modalités de pratiques règlementées (athlétisme, football, golf...). Cette distinction est caduque. Au plan commercial, le « panier d'achats » des membres de ces communautés sera constitué de séries cohérentes de produits (matériel, vêtements, chaussures, objets sportifs connectés) et de services (app, logistique, assurance). Elles engendreront donc des « corners » spécifiques dans les magasins d'enseignes comme *Go Sport* ou *Intersport*. Ceux-ci seront de plus en plus dématérialisés comme le montre les tests actuellement réalisés en Suisse par *Décathlon* sur la base d'un service numérique baptisé *MyDécathlon*.



Prenons un troisième exemple ; cette fois une méso-vision : la « plateformisation » des clubs associatifs qui résultera de la « **transition**



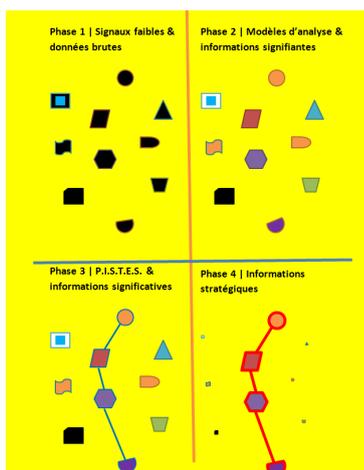
**numérique systémique** » des fédérations. Elle permettra de contrer l'ubérisation qui les menace. Elle transformera le management du sport et renouvellera totalement les modes de gouvernance qui de nationaux deviendront locaux. C'est-à-dire qu'ils passeront de l'Etat et des fédérations vers les villes, plus exactement les *smart cities*. Cette phase de rénovation du sport sera possible avec la surexploitation des smartphones qui sont devenus l'accès de référence aux données sportives dématérialisées. Des slogans du type « Tout votre club dans votre mobile » seront exploités par le

CNOSF. Ce sera lui qui pilotera et dynamisera la montée en gamme de la transformation digitale systémique du mouvement sportif. Ce changement total

de perspective – de l’Etat patron du sport français au mouvement sportif responsable de sa destinée – aura été accéléré par les difficultés d’applications du Règlement Général de la Protection des Données (RGPD) édicté par le Parlement Européen. Elles auront contraint le CNOSF à se doter à marche forcée d’un service digital dirigé par un *Délégué à la Protection des Données* (DPO). Première brique d’un renouvellement organisationnel, ce service lui permettra d’accéder plus facilement à une culture numérique qui boostera sa transition digitale en contexte Covid.

La *plateformisation* des clubs conduira à la création d’un nouveau concept qui va rapidement structurer le sport numérique fédéral : le *Réseau Social de Club* (RSC) que nous développerons dans la seconde partie de ce *Web Book*. Il s’appuiera sur des technologies qui circonscriront les échanges d’informations au cadre strict des organisations sportives associatives. Ce qui signifie que, contrairement aux réseaux sociaux classiques de types *Facebook*, les données en ligne sur un RSC seront strictement privatives. Cela veut dire qu’aucune exploitation secondaire par un « tiers commercial » ne sera possible. L’impact de ses réseaux sur le développement des organisations associatives se révélera d’autant plus pertinent qu’ils optimiseront leur « management distancié » obligatoire en phase Covid, notamment les relations *intranet*, et amélioreront de manière significative leur marketing en favorisant les relations *extranet*. Au sein d’une commune, par exemple, l’utilisation d’un RSC par un club sportif se traduira immédiatement par des échanges privilégiés avec son écosystème (prospects, élus locaux, sponsors, médias, fournisseurs...). Cela lui confèrera une véritable valeur ajoutée capable d’amplifier les stratégies de développement élaborées au niveau national par sa fédération.

Revenons à une macro-vision pour achever cette série d’exemples. Il s’agira cette fois d’une disruption totale : la création de « *crypto-classements* » sportifs.



C’est sans doute à ce niveau que se dessine le plus grand danger d’ubérisation pour les fédérations-institutions. Reposant sur la technologie *Blockchain* (Technologie de stockage et de transmission d’informations sans organe de contrôle, qui a permis la création de la crypto-monnaie *Bitcoin* par exemple, NDLR), ils seront capables de rendre obsolète les classements et records basés sur les épreuves

---

officielles tout en intéressant les sponsors émanant de l'industrie numérique. Ces deux points constitueront un dangereux « effet ciseau ». Les crypto-classements permettront à des entreprises issues de l'écosystème sportif digital comme *Strava*, par exemple, d'accéder au statut d'organisations sportives internationales « non institutionnelles ». Cette dimension non institutionnelle sera précieuse car c'est elle qui autorisera une réactivité tous azimuts et protéiforme permettant de surfer sur les changements sociaux, sociétaux, commerciaux et surtout technologiques.

Une *Blockchain à Caractère Sportif* (BCS) sera constituée d'un ensemble de technologies et de principes capables de sécuriser des échanges d'informations portant sur des performances réalisées en dehors de tous cadres officiels. Un dispositif de type BCS reposera sur une base de données contenant l'historique de toutes les performances des membres d'une *Communauté Numérique d'Intérêt Sportif* (CNIS). Les données seront « distribuées ». C'est-à-dire partagées sans intermédiaire. Cela veut dire qu'il n'y aura pas d'arbitre ni de « tiers de contrôle » ; rôles joués par une fédération. Chaque membre aura accès aux données sportives de la chaîne de blocs sans médiateur sous la forme d'un protocole de transmission des informations totalement transparent et sécurisé. Sorte de « Grand Livre des performances » infalsifiable permettant d'identifier instantanément les anomalies dans la chaîne de résultats d'un athlète, ce sera un dispositif qui exclura toutes possibilités de dopage. Ce qui fera sa force ! A terme, il remplacera les types de classements issus du vingtième siècle. Mais là, nous sommes dans les années 2040 car, entre-temps, les réactions de défense des fédérations internationales seront vigoureuses. Elles joueront en effets leurs dernières cartes de survie...

---

Tous ces éléments sont extrêmement complexes. Nous avons tenté de les synthétiser à partir de la figure suivante. Attention, cette présentation n'est que partielle. Le but est de présenter une vue globale du protocole méthodologique baptisé P.I.S.T.E.S.

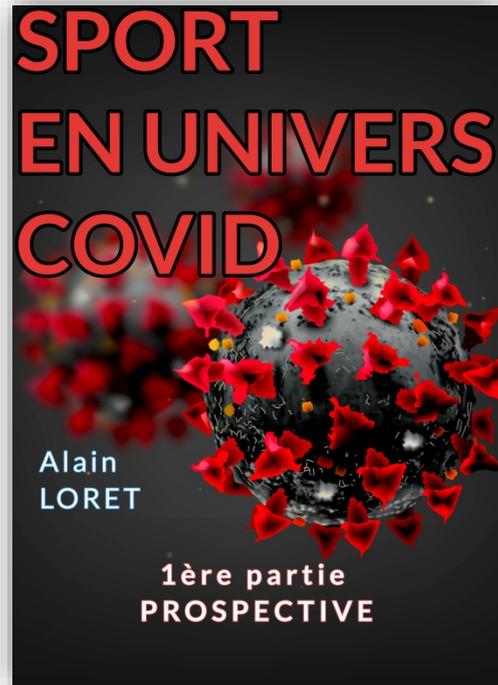


## Travaux pratiques : à vous de jouer !

En cliquant sur le lien suivant, vous disposerez de milliers de données que nous avons recueillies au niveau mondial entre 2012 et 2018 : <https://www.scoop.it/topic/le-top-10-des-infos-sportives>

Conseils d'utilisation : le document comporte 229 pages. La clef de recherches se trouve en haut à droite. Cliquez sur le petit entonnoir et taper le (les) mot(s)-clé(s) correspondant aux thèmes ou sujets que vous recherchez. Vous accéderez automatiquement aux informations correspondantes que nous avons identifiées sur une période de six ans.





Le sport  
en univers Covid,  
entre bouleversements  
& remises en cause :  
**les résultats.**

---

## Réactivité & créativité.

Ce *Web Book* s'inscrit dans une nouvelle perspective stratégique portant sur la pratique du « sport en univers Covid ». Nous avons forgé cette expression pour nous permettre de distinguer des pistes d'organisation et de pilotage spécifiques à la crise. Elles correspondent à des conditions inédites d'activités et d'usages que nous avons rassemblées dans des « visions du futur » que nous présenterons plus loin. Nous avons jugé indispensable de les conceptualiser en urgence considérant la généralisation de formes inédites « d'expériences sportives en mode distanciation physique » apparues à l'occasion du confinement puis du déconfinement. C'est l'objet de cette première partie du *Web Book*. Il s'agit d'aider les organisations sportives à comprendre et à s'adapter à une situation saturée de défis majeurs constituant autant de remises en cause. Ils établiront de nouvelles formes et conditions de développement stratégique pour les fédérations, les collectivités et les entreprises. Ils imposeront en outre un type de management qualifié de « distancié ». Il devra être mieux adapté à la crise que les solutions de pilotage et de gouvernance antérieures. Cela constituera une authentique révolution managériale. Elle sera principalement digitale.

## Nous aussi nous avons été déstabilisés...

La timeline Twitter [@Sport\\_Web\\_I](#) repose dorénavant sur des problématiques en phase avec les énormes conséquences de la pandémie. Rappelons (car c'est une absolue nécessité pour bien comprendre la suite du *web book*) qu'au début de l'été nous avons jugé indispensable de cesser toute curation de contenu d'une actualité sportive internationale totalement désorganisée. Elle ne se renouvelait plus que par bribes informationnelles non pertinentes. Aucune logique autre qu'une inquiétude grandissant de jour en jour ne semblait pouvoir la structurer. Ce fut très déstabilisant et perturbant. Dans ces conditions particulièrement défavorables, nous avons souhaité prendre du recul (conceptuel et méthodologique) pour tenter de nous adapter à cette situation

---

inédite. L'objectif fut de maintenir intacte notre opérationnalité en situation de dysfonctionnements majeurs du système sportif. Le niveau d'entropie<sup>35</sup> atteint par l'information qu'il produisait était devenu incompatible avec notre volonté d'opposer à la crise des solutions opérationnelles et des stratégies cohérentes. Dans ces conditions, la décision fut prise de tout arrêter. La volonté était alors de reconstruire de nouvelles perspectives d'analyse en relation directe avec les conséquences à court terme de la pandémie.

Il s'agit maintenant d'aller plus loin. C'est le but que nous nous sommes fixé avec ce document numérique. Il constitue une nouvelle version de la vision stratégique du sport à l'horizon 2024/2026 que nous exploitions durant la période pré-Covid. Elle est conçue pour être opérationnelle dans cette période absolument critique structurée par les incroyables bouleversements qui dégradent le « Sport disciplinaire<sup>36</sup> organisé ». Les raisons de cette réorientation de nos travaux sont précises : nous avons stoppé notre programme initial de rédaction lorsque nous avons identifié qu'avec la Covid le sport entrait non pas dans une 'phase de changement' mais dans un 'changement de phase'. Or, il le fait sans boussole. Les deux tomes de ce dossier ont pour but d'en proposer une. Vous verrez qu'elle est très élaborée. Nous voulons apporter aux acteurs du sport une capacité d'agir immédiatement face aux dérèglements considérables qu'ils subissent. Les données théoriques et pratiques que nous fournissons dans ce *Web Book* leur permettront d'intégrer dans le management de leurs organisations toutes les ruptures issues de nouveaux usages sociaux du sport. La seconde partie montrera que la difficulté sera accentuée par le fait qu'ils seront doublés de nouvelles offres numériques disruptives disponibles à partir de 2021.

---

<sup>35</sup> L'entropie est un concept issu de la thermodynamique exploité dans le cadre de l'analyse systémique des organisations au sens large du terme. Il caractérise l'imprédictibilité pour cause de désorganisation du contenu informationnel d'un système organisé ; ici le « système des sports ».

<sup>36</sup> Le « sport disciplinaire » regroupe l'ensemble des « disciplines sportives » inscrites au programme des Jeux olympiques.

---

## Esquisse du nouveau modèle.

La crise sanitaire a hystérisé un « système des sports qui se pratiquent » qui deviendra ultra concurrentiel à brève échéance. L'affaiblissement de certaines organisations historiques en sera la cause. Le vide qu'il produira aiguïsera les ambitions d'entreprises jusqu'à présent fort éloignées de l'écosystème sportif. Elles l'investiront avec des stratégies différentes de celles des opérateurs traditionnels assortis de moyens sans aucune commune mesure avec ceux dont ils disposent. Un nouveau paysage sportif à vocation strictement économique va apparaître. Il combinera des usages et des technologies notamment numériques qui viendront concurrencer les clubs fédéraux au sein même des communes. Pour survivre, ceux-ci devront transformer l'expérience sportive de leurs licenciés de fond en comble. Ce qui changera profondément les conditions d'analyse, de fonctionnement et de management des organisations fédérales qui structurent et règlementent les pratiques depuis des décennies en situation de monopole. Au niveau local, une nouvelle logique concurrentielle entre les organisations associatives elles-mêmes deviendra rapidement une norme indépassable. Elle s'énoncera comme suit : « Lorsqu'un club gagne un(e) licencié(e), c'est parce qu'un autre club l'a perdu(e) ».

Ce *web book* présente un ensemble d'explications, d'orientations et de préconisations exclusives. On peut partiellement les modéliser à l'aide de la matrice à triple entrées que nous présentons ci-dessous. Précisons que les néologismes « **JurassicSport** », « **FunSport** » et « **FuturoSport** » furent conçus spécifiquement durant l'été 2020 (sur un mode volontairement humoristique, NDRL) de façon à produire un niveau de compréhension instantané, simple et facile à exploiter. La volonté consiste à confronter sa simplicité à un système des sports devenu pour sa part hyper complexe.

- **JurassicSport** correspond au « passé profond » du sport valorisant le système de valeur historique 'Plus haut, plus vite, plus fort'. Le terme répond aux objectifs d'une Génération olympique de pratiquants « datés » (les Boomers, NDRL) qui avance sérieusement en âge.

- **FunSport** correspond au « passé récent » (1980/1990) valorisant la culture sportives des *années fun*<sup>37</sup>. Le terme répond aux objectifs de la Génération glisse et de la Génération X.

- **FuturoSport** correspond à « l’avenir immédiat » du sport valorisant l’ensemble des technologies numériques. Le terme répond aux objectifs des Génération Y et Z<sup>38</sup> que l’on peut rassembler également sous le terme générique de Millennials.

	<b>JurassicSport</b>	<b>FunSport</b>	<b>FuturoSport</b>
	Sport disciplinaire	Gamification du sport	Digitalisation du sport
Analyse <b>descriptive</b>	Phase de remise en cause	Phase de renforcement	Phase de création
Analyse <b>prédictive</b>	Pertinence absente	Pertinence alternative	Pertinence potentielle
Analyse <b>prescriptive</b>	Dégradation du sport d'utilité publique	Consolidation du sport d'utilité ludique	Valorisation du sport d'utilité économique

<sup>37</sup> Pour reprendre le sous-titre du livre 'GENERATION GLISSE' que nous avons publié en 1995 aux Editions AUTREMENT : « La révolution du sport des années-fun ».

<sup>38</sup> Les sociologues qualifient de « Générations Y et Z » les personnes nées entre 1980 et 2000 (génération Y) et à partir de 2000 pour la Génération Z. La « Génération glisse » est principalement constituée par les boomers nés entre 1945 et 1965 ainsi que par les individus les plus âgés de la Génération X (personnes nées entre 1965 et 1980). Chaque génération a marqué, marque ou marquera le sport de son empreinte.

La grande nouveauté de la rentrée de septembre 2020 c'est qu'une nouvelle génération est brutalement apparue : la Génération Covid. Ce qui, évidemment, va singulièrement compliquer l'analyse comme nous allons le voir.

	<b>JurassicSport</b> Sport disciplinaire	<b>FunSport</b> Gamification du sport	<b>FuturoSport</b> Digitalisation du sport	<b>CovidSport</b> Sport sous protocole distancié
Analyse descriptive	Phase de remise en cause	Phase de renforcement	Phase de création	Phase de normalisation
Analyse prédictive	Pertinence absente	Pertinence alternative	Pertinence potentielle	Pertinence normative
Analyse prescriptive	Dégradation du sport d'utilité publique	Consolidation du sport d'utilité ludique	Valorisation du sport d'utilité économique	Création du sport d'utilité sanitaire

## De nombreuses difficultés d'analyse.

Les deux parties de ce *Web Book* traitent de sujets vraiment très difficiles. Cette seconde matrice (ci-dessus) en donne une petite idée. Nous avons néanmoins souhaité les rendre accessibles. S'il s'agit d'un livre d'universitaire ce n'est pas un livre universitaire. Ce qui suit va d'ailleurs vous surprendre par son côté pragmatique très éloigné des ouvrages académiques. Le chapitre suivant, par exemple, est immédiatement exemplaire de cette volonté pratique-pratique qui nous anime. Nous vous conseillons d'ailleurs de l'aborder immédiatement car la petite lecture qui précède vous y a préparé. Or, l'aborder « à froid » serait délicat. Attendez-vous au pire ! Ce qui est sûr, c'est qu'il ne plaira pas à certains observateurs qui ne manqueront pas de jouer leur rôle c'est-à-dire le faire observer... Vous constaterez que l'humour et une certaine forme de fiction, volontairement distancée au regard des événements dramatiques que nous vivons, ont présidé à sa rédaction.

---

# SORTIR DE JURASSICSPORT, L'ARDENTE OBLIGATION D'UN « *GRAND RESET* »<sup>39</sup>.

## Cinq visions pré-Covid.

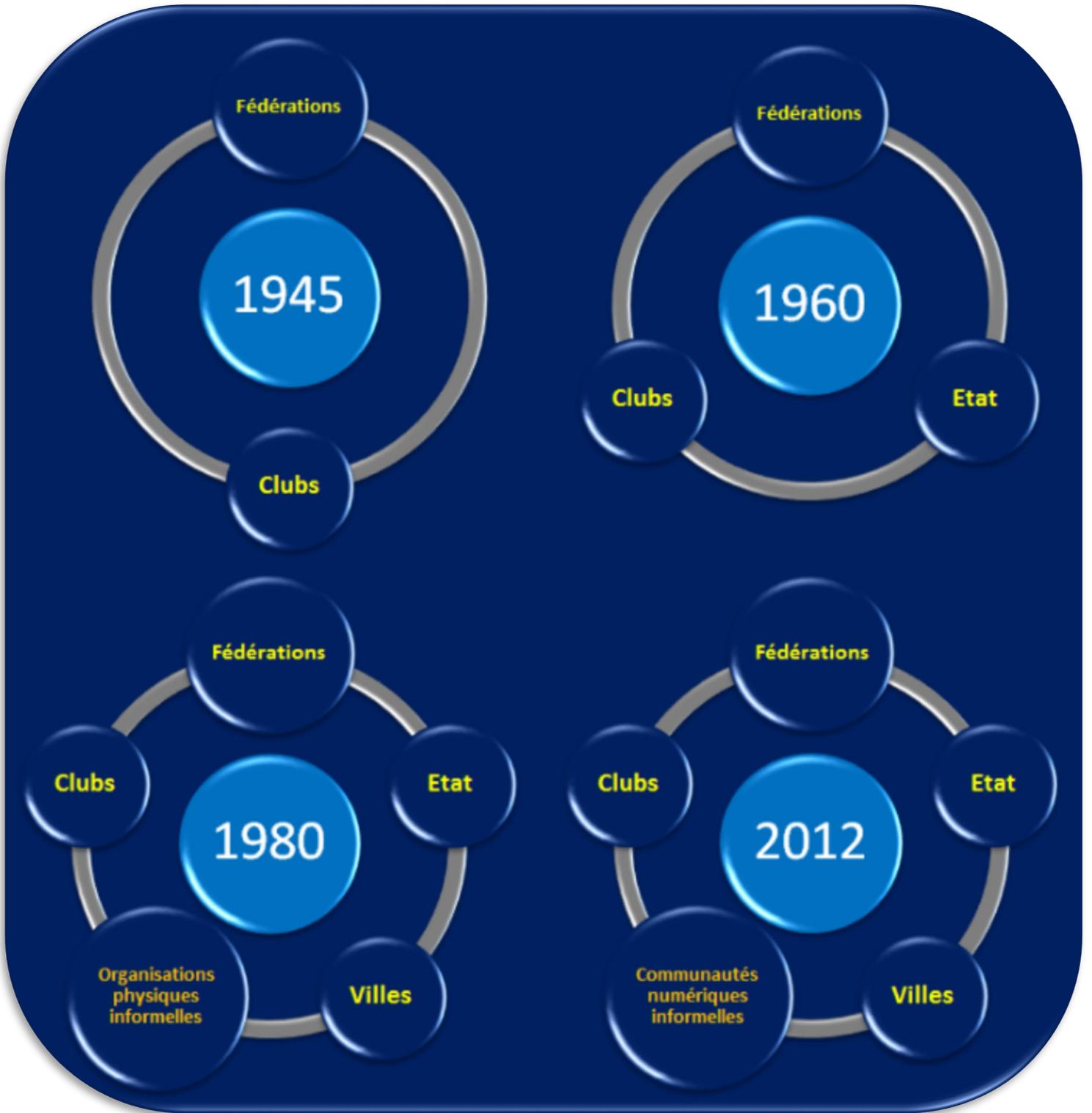
Nous abordons ici un élément-clé de la difficulté d'analyse et de résolution de la situation rencontrée depuis le mois de mars 2020. Il est nécessaire d'identifier d'emblée que la crise pandémique se surajoute à une situation du sport déjà fort complexe à décrypter.

Par exemple, le développement exponentiel de la consommation des technologies numériques à partir des années 2010/2012 a créé une étape supplémentaire dans la complexification de l'écosystème sportif. Sur le terrain très favorable des « Organisations physiques informelles » (qui se multiplient avec la Génération glisse au cours de la période 1980/2010) se développent à partir de 2012 de nouveaux modèles de structures sportives : les « Communautés numériques informelles ». La différence avec les premières ? En exploitant les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Youtube, notamment] elles décuplent leur efficacité en matière de création de services et de capacités de mobilisation et d'animation. En réalité, elles inventent à partir de cette date un nouveau modèle d'organisation dématérialisé qui jette les bases d'une future ubérisation potentielle de grande ampleur du Mouvement sportif français.

Les illustrations ci-dessous (plus celle de la page qui les suit) montrent qu'entre 1945 et 2017, soit durant plus de 70 ans, la situation politique et administrative du sport tricolore évolua en cinq phases rétrospectives historiques.

---

<sup>39</sup> En langage numérique un « reset » consiste à réinitialiser tous les paramètres d'un dispositif informatique.





- La partie supérieure du modèle de la page précédente nous permet de retrouver les grands acteurs historiques de la période 1945-1980 : les Fédérations, les Clubs associatifs et l'État qui assurent l'administration et l'animation du service public du sport en France.
- La partie présentée ci-dessus, par contre, permet d'identifier des changements considérables dans l'écosystème sportif. On connaît le rôle déterminant des villes sans lien direct avec la décentralisation. S'y ajoute à partir de 2012 des *start-up* proposant des applications de plus en plus sophistiquées capables de

---

structurer et d'animer les « *Communautés numériques informelles* » qui se transforment ensuite en « *Communautés numériques organisées* ». Le changement n'est évidemment pas simplement d'ordre sémantique. En réalité, POUR LA PREMIÈRE FOIS dans l'histoire du sport tricolore, des structures non-associatives et non-affiliées aux fédérations offrent des *services numériques privés* de grande qualité et à grande échelle à des sportifs adultes non licenciés dans les clubs fédéraux. En 2017, il faut donc admettre qu'un « marché sportif parallèle » est apparu en France. Strictement numérique, il ubérise - *ce qui signifie qu'il met en danger immédiat !* - le service public du sport né dans les années soixante. Le péril est d'autant plus imminent que de très gros acteurs industriels (les Marques) et commerciaux (les Enseignes de la grande-distribution-sport) ont identifié les failles du service public et... s'y engouffrent.

Que nous le voulions ou non cette situation totalement inédite porte le nom savant de « disruption ». C'est-à-dire pour ce qui concerne le sport une révolution organisationnelle élevée au carré.

Nous allons tenter d'identifier ses graves conséquences à partir de cinq visions divergentes **pré-Covid** de type « méso », c'est-à-dire intermédiaires. Elles nous conduiront aux années 2030 par des pistes bien différentes. A nous de choisir la meilleure. Plus précisément, au futur personnel politique de le faire en donnant les moyens technologiques et financiers aux institutions sportives de franchir ce cap.

**ATTENTION** : nous rappelons que **ces visions furent rédigées en mode « pré-Covid »** (Voir la figure ci-dessous - Tweet posté par SWi le 9 septembre 2020). Il s'agit en effet d'identifier des modalités de fonctionnements qui de toutes façon devaient évoluer. La Covid y ajoutera simplement une « surcouche de complexité ». Dans ce qui suit, certains éléments sont très légèrement traités dans une logique de fiction (!)... histoire de ne pas nous prendre trop au sérieux. A vous d'identifier ces passages particuliers. Bien entendu, nous n'en privilégions aucune. Par contre, vous pouvez le faire en fonction de votre propre vision du « sport qui vient ».



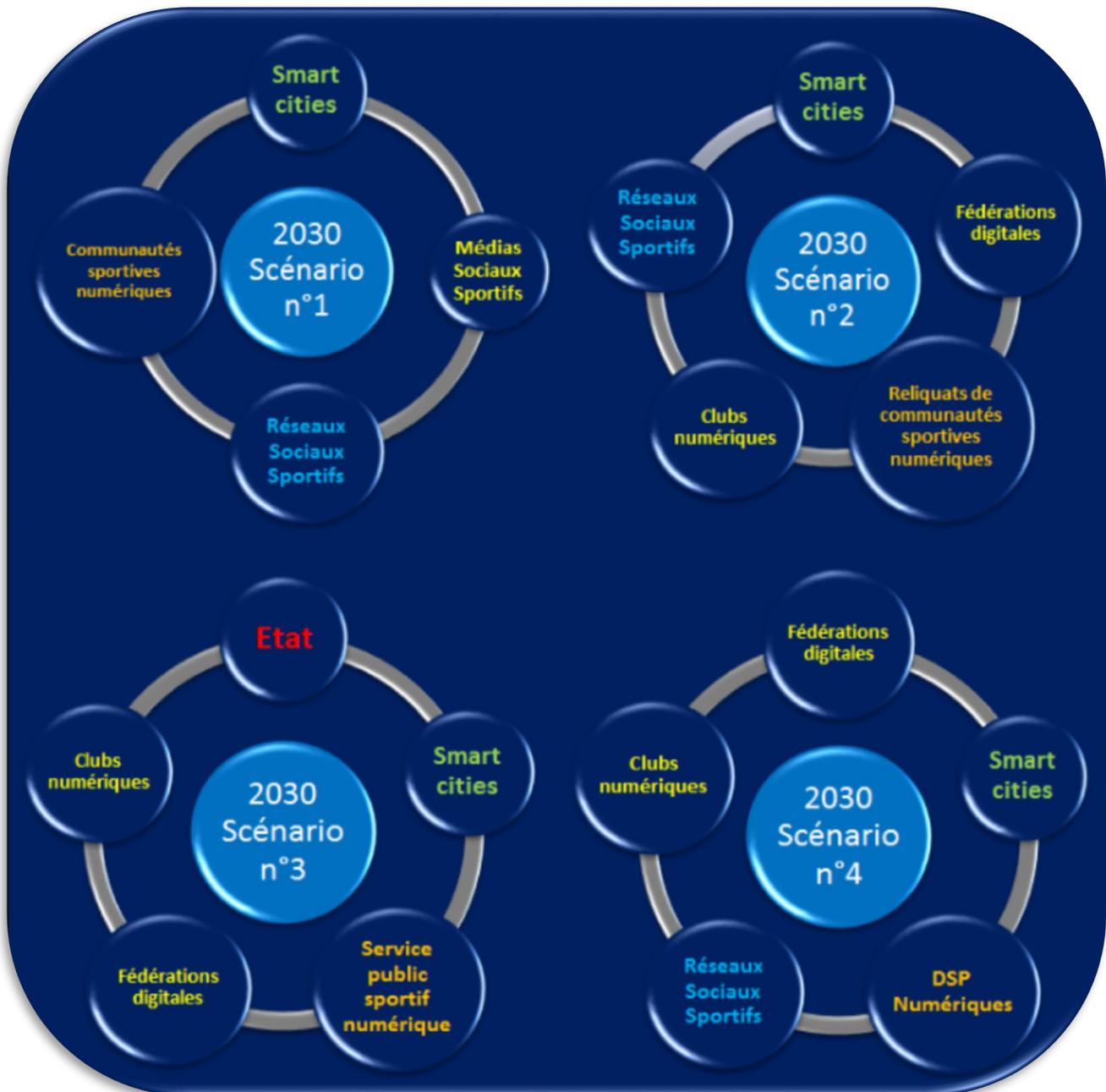
**Anticipez !** 🏁 @Sport\_Web\_I · 1h

En termes d'étude de l'écosystème sportif, la #Covid n'est qu'une simple "surcouche" de complexité. Connaître la situation pré-covid est donc essentiel. Nous l'avons analysée en totalité dans ce livre de 700 pages publié en 2012.

A feuilleter ici (Fr) [numilog.com/136470/Anticip...](https://numilog.com/136470/Anticip...)

The screenshot shows a product page for the book "Anticiper le sport de demain" by Alain Loret. The book cover is visible on the left, featuring the title in red and white on a black background. The main content area includes the author's name, the title, a 5-star rating, and the publisher "JePublie présente". The price is listed as 14,90 € (eBook) and 44,90 € (paperback). A purple "J'achète" button is prominent. Below the price, there is a promotional offer: "Gagnez 1,49 € en recommandant ce livre avec Readiz". A short excerpt of the book's text is visible at the bottom of the page.

Voici la présentation illustrée des quatre premières « méso visions ».



## Méso vision (scénario) n°1.

C'est un authentique scénario catastrophe pour le « Service public sportif délégué aux fédérations par l'État » car il a complètement disparu de l'écosystème en 2030. Les villes devenues des *smart cities* ont pris le pouvoir en lieu et place des services déconcentrés du Ministère des Sports. Ce dernier a d'ailleurs été remplacé par une simple *Délégation Interministérielle* jugée plus performante pour accompagner les changements protéiformes - c'est-à-dire

---

touchant aux prérogatives de plusieurs ministères - imposés par une « société sportive digitale » totalement inédite.

De nouveaux Médias sociaux sportifs (M2s), autrement-dit des outils numériques de communication, ont été développés par des start-ups dont les plus performantes sont devenues des multinationales. En lien avec les *smart cities* et des industriels spécialisés dans les IoT-sport (objets connectés dédiés au sport, NDRL), elles ont développé des Réseaux Sociaux Sportifs (R2s). Ils rassemblent en 2030 des millions de pratiquants - dont une majorité de femmes ! - séduits par des services à la demande et à la carte n'impliquant aucun engagement contraignant dans une organisation. L'usage d'un matériel sportif *intelligent* a supplanté sa possession pour la simple raison qu'il est trop vite déclassé par l'obsolescence accélérée des technologies digitales. On note par ailleurs que le 4 janvier 2017, le quotidien tawaïnais *PRNewswire* annonça la création par Microsoft de la « *First Sport Blockchain* » (information véridique, NDRL). Baptisée *Bravelog*, ce fut la première expérimentation mondiale de la technologie *Blockchain* dans le sport. Début 2021, Uber fut la seconde multinationale non sportive à créer une filiale sport. Baptisée *UberSport*, elle aurait dû être lancée officiellement lors des Jeux Olympiques de Tokyo s'ils avaient eu lieu cette année-là. En 2024, elle devint l'un des principaux sponsors du CIO. Son succès reposa en grande partie sur les classements sportifs non institutionnels exploitant la technologie *Blokchain*. Associée à la localisation géographique *Galiléo*, la multinationale américaine imposa mondialement ce nouveau modèle de classements sous le nom de *Sportchain*.

A partir de 2026, le concept de club sportif « physique » (c'est-à-dire « en dur », NDRL) associé à un équipement structurant (gymnase de sports collectifs de petits terrains, par exemple) tend à disparaître. Il est remplacé par des communautés sportives numériques qui dématérialisent les interactions mais conservent un fort ancrage géographique territorial. Les équipements sportifs dits « disciplinaires » (piscines olympiques, gymnases olympiques, patinoires olympiques, etc.) sont de moins en moins utilisés. Les élus locaux leur préfèrent des équipements de *sportainment* à forte valeur ajoutée « ludique & numérique ».

---

## Méso vision n°2.

En 2030, les *smart-cities* ont imposé leurs stratégies-sport à des fédérations qui ont bien intégré la transition numérique au cours des années 2022/2024. Elles l'ont fait sous la pression de leurs structures associatives locales très préoccupées par la fidélisation de leurs membres. *Via* des ligues régionales innovantes de nombreux clubs fédéraux sont en effet passés au « numérique systémique » dès la fin de l'année 2021 dans certaines disciplines. Ils ont pu le faire sur la base de technologies produites par des start-ups issues du monde de l'intelligence digitale. Souvent étrangères, notamment américaines, elles ont conçu un nouveau type de services sur le modèle des Réseaux Sociaux d'Entreprises (RSE) qu'elles ont développé sous le nom de Réseaux Sociaux Sportifs (R2S). De rares *start-up* françaises leur font une concurrence acharnée.

Pris de court, le ministère des Sports n'a pas su réagir à temps. Pourtant, certains de ses fonctionnaires étaient en mesure de le lui permettre. Ces derniers avaient identifié l'importance que prenait le digital, en particulier dans le domaine des métiers du sport. L'absence de réactivité des formations d'État, notamment universitaires (la filière STAPS, NDRL), a permis à des écoles de commerce de préempter tout le secteur relatif au *e-learning* dédié au management digital et marketing numérique du sport.

Fort du savoir-faire numérique acquis par « ses » fédérations, de façon à recouvrer son autonomie stratégique et ses prérogatives historiques le CNOSF a demandé et obtenu le désengagement de l'État... jugé défaillant. Son président élu en 2021 dans le contexte délicat de la crise du Covid-19 (qui a contraint le CIO en accord avec la Ville de Tokyo à annuler les Jeux olympiques après les avoir reportés) a remis en cause des dispositions politiques majeures du code du sport. Celui-ci a fini par être entièrement réécrit.

Résultats:

- les services du ministère des Sports ainsi que les UFR STAPS ne sont pas présents dans l'écosystème sportif pour tout ce qui a trait à l'enseignement du pilotage numérique du sport;
- en produisant des services sportifs numériques de qualité, les fédérations ont transformé leurs clubs en *communautés sportives digitales* capables de concurrencer efficacement les *start-up* produisant des applications-sport. Celles-ci n'exploitent donc plus qu'un reliquat de communautés sportives numériques. Beaucoup ont été mises en situation de dépôt de bilan.

---

## Méso vision n°3.

Cette « vision » est à l'opposé de la première. En 2030, l'Etat a maintenu son autorité politique sur le Mouvement sportif. Il a fallu pour cela une succession de ministres des Sports capables de se faire respecter au sein du gouvernement durant huit ans (2022-2030). Ce qui n'avait pas été le cas auparavant (de 2007 à 2022). Ils furent dotés d'une conscience aigüe du fait que l'ubérisation des fédérations n'était pas un processus volontaire comme le crut naïvement l'un de leurs lointains prédécesseurs qui eut cette formule impayable au début de l'année 2016 (véridique, NDRL) : "*Je suis contre l'ubérisation du sport*". Ils acceptèrent le fait que l'ubérisation des fédérations était un phénomène concurrentiel résultant de la production de services numériques de qualité sans intermédiaires administratifs.

Réagissant dès la fin de l'années 2021 par la création au cœur de son Administration centrale d'un important *Département numérique* doté d'une *Social Room* animée par des experts en Intelligence digitale, le Ministère des Sports a très vite été capable de diffuser cette expertise à travers le réseau *Grand INSEP*. Le résultat ne s'est pas fait attendre : au début de l'année 2022 son administration, ses services déconcentrés et l'ensemble de ses établissements régionaux et nationaux étaient en mesure de répondre aux besoins de formation et de conseils numériques exprimés par les fédérations. Un nouveau statut de fonctionnaires fut créé à cette occasion : les *Cadres Sportifs Numériques* (CSN). Leur mission ? Aider les ligues et comités fédéraux à sensibiliser les dirigeants bénévoles à l'intérêt des Réseaux Sociaux Sportifs (R2S). L'objectif ? Etablir un cahier des charges définissant le label officiel de « Club Sportif Numérique » (CSN) susceptible d'être attribué à un maximum d'associations. Le but ? Satisfaire des élus locaux de plus en plus enclins à partir de 2021 à confier l'animation de leurs équipements à des *Communautés sportives numériques* privées jugées alors plus performantes que les clubs fédéraux.

Dès 2025, grâce à l'action du Ministère des Sports, 100% des fédérations étaient dotées de compétences digitales suffisantes pour « numériser » 100% des clubs français. Il faut dire qu'un important dispositif de mutualisation des ressources numériques baptisé "*Opération 10.000.000 Plateformes Sportives pour Tous*" avait été développé par les structures régionales de l'administration publique. Elles constituèrent des équipes de fonctionnaires qui apportèrent ponctuellement leur expertise digitale aux associations avant d'être relayées par des experts fédéraux spécialement formés au niveau des CREPS souvent en partenariat avec les Régions. Il en résultat un véritable service public sportif

---

numérique d'Etat totalement déconcentré. Sur initiative personnelle de plusieurs ministres de Sports qui firent jouer leurs propres réseaux politiques et économiques, il fut financé par de grandes entreprises françaises issues, notamment, des secteurs du BTP, de l'énergie, des transports, de la banque et de l'assurance. Elles s'étaient jusqu'alors tenues à l'écart du mécénat sportif par peur d'être considérées comme de simples sponsors. Elles se déclarèrent ravies d'être associées à la mise aux normes numériques du Mouvement sportif en servant les intérêts de millions de pratiquants modestes. Au-delà, en aidant les acteurs du sport - notamment les *smart cities* dont nombreuses étaient celles qui faisaient déjà partie de leur clientèle - à développer le sport numérique pour tous, elles eurent le sentiment justifié de faire œuvre d'utilité publique.

## Méso vision n°4.

En 2030, les fédérations dotées de fortes compétences digitales se sont imposées face à l'ensemble des acteurs publics et privés du sport. Leur puissance repose sur une structure très opérationnelle de plus de 200.000 clubs, ligues et comités numériques rompus à l'utilisation des *Médias Sociaux Sportifs* que certains appellent encore des plateformes numériques d'intermédiation sportive. En 10 ans (2020-2030), les structures fédérales furent capables de construire, de développer et de maîtriser nationalement une robuste chaîne de valeur fondée sur des *Réseaux Sociaux Sportifs* (R2S) qui n'existaient pas au début de l'années 2020. C'est grâce à ces réseaux privatifs strictement dédiés au sport que les fédérations ont pu imposer leur vision politique face à un ministère très affaibli par son manque de réactivité digitale. Le CNOSF joua un rôle important dans ce processus en coordonnant et en mutualisant des ressources notamment financières à partir de différentes formes de mécénat sportif. Ces financements privés furent prioritairement attribués aux initiatives les plus innovantes susceptibles d'être généralisées à l'ensemble du Mouvement sportif. La notion de « ruissellement digital » fut rendue opérationnelle. Le CNOSF créa à cet effet un Département numérique en relation avec les universités en pointe dans le domaine de la recherche en Intelligence Sportive (Il s'agissait principalement de protocoles dérivés de l'Intelligence Artificielle – I.A., NDRL). Plusieurs incubateurs régionaux de *start-up* intégrèrent également le dispositif. Un temps décroché au début des années 2020, l'INSEP est revenu en 2030 au niveau des meilleurs établissements d'enseignement supérieur européens pour ce qui est de la recherche numérique dédiée au sport. L'Institut participe dorénavant au processus digital national développé par le CNOSF sur la base de deux structures.

- 
- L'Institut National du Sport de l'Expertise et de la **Performance** (INSEP-1) ;
  - L'Institut National du Sport de l'Expertise et de la **Pratique** (INSEP-2).

La réussite d'ensemble du sport français est donc remarquable. Ce qui frappe les observateurs, c'est qu'elle a été produite en complète autonomie. C'est-à-dire hors tutelle de l'Etat. Dans son dernier rapport consacré au sport publié en 2028, la Cour des Comptes a d'ailleurs souligné ce point pour s'en féliciter.

Ce brillant résultat fut rendu possible grâce à une collaboration étroite avec les élus chargés des sports des collectivités sous l'égide de l'ANDES. Comme tous les autres adjoints en charge de prérogatives sectorielles, ces derniers durent intégrer en urgence, au début des années 2020, l'ensemble des technologies numériques permettant à leurs communes d'accéder au label mondial de *Smart City*. En effet, ce label fut très vite exigé par les instances sportives internationales pour toutes candidatures à l'organisation d'événements sportifs de niveaux continentaux ou mondiaux. Certaines comme la FIFA ou la FIT (Tennis) ont d'ailleurs institué une qualification spécifique sous le nom de "*Sport Smart City*". Cette labellisation est devenue si importante et surtout si contraignante que de nombreuses villes françaises utilisent dorénavant les services d'entreprises spécialisées sous la forme de *Délégations de Service Sportif Public Numérique* (D2SPN).

## Méso vision n°5.



En 2030, disposant d'un savoir-faire combinant capacités conceptuelles, compétences technologiques et connaissances des transformations de la société sportive, les *Délégations de Service Sportif Public Numérique* (D2SPN) ont acquis une expertise indispensable aux *smart cities*. De fait, elles maîtrisent un nouveau métier. Il correspond à un cinquième secteur de la chaîne de valeur du sport que les villes doivent externaliser après l'événementiel, la sécurité, l'exploitation des équipements [DSP] et le marketing du sport : il s'agit du sport développé et pratiqué en mode numérique.

---

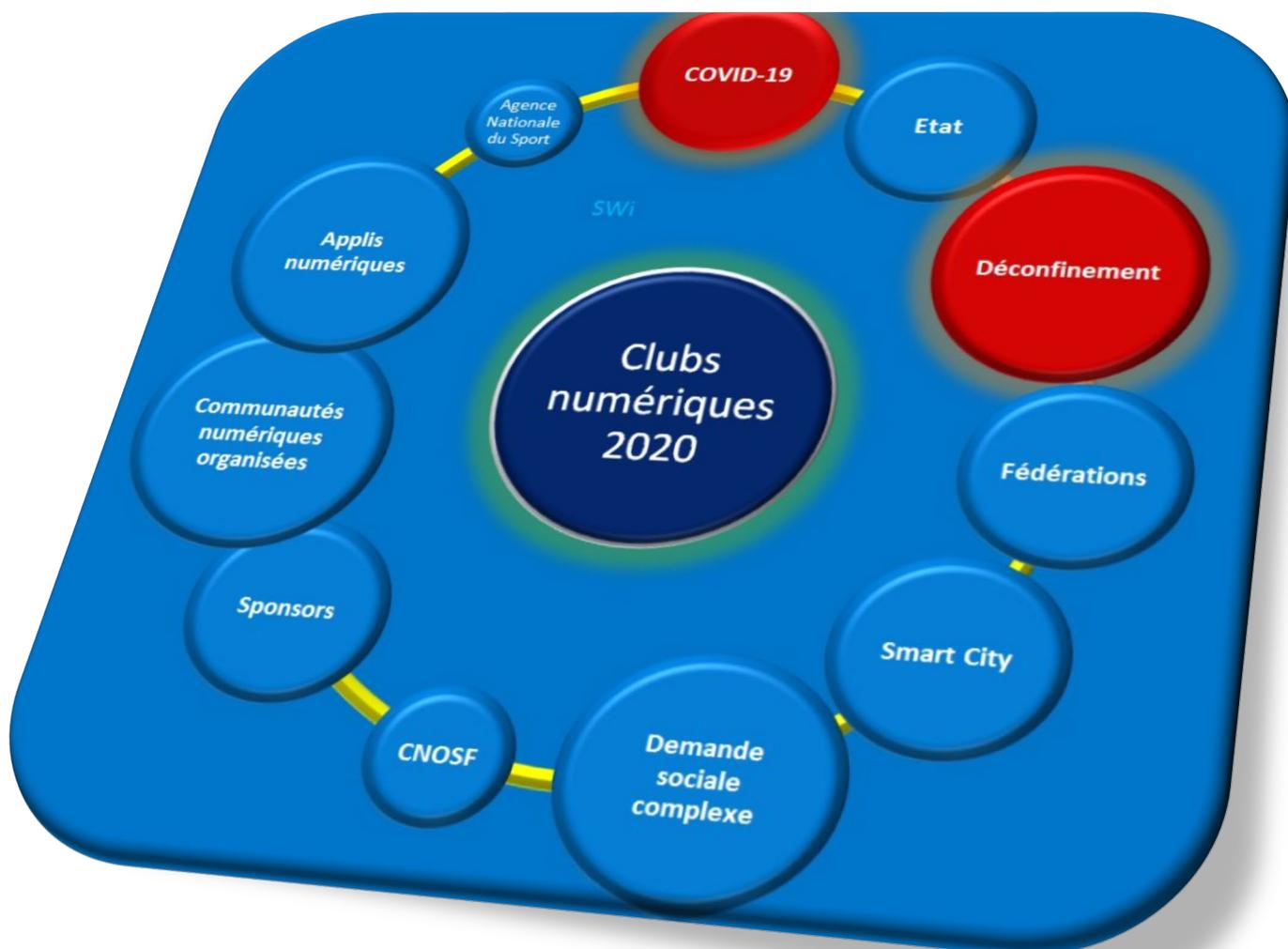
On a noté plusieurs échecs retentissants correspondant à des *smart cities* qui, contre toute logique, ont souhaité s'engager seules, c'est-à-dire sans l'aide de D2SPN, dans la mise en œuvre complexe des Réseaux Sociaux Sportifs (R2S) locaux. L'absence de relais officiels (L'Etat, NDRL) et institutionnels (le Mouvement sportif, NDRL) pour cause de carence du secteur public, dûe à l'incapacité de celui-ci à prendre en charge la transition numérique du sport, ne les a évidemment pas aidées. En 2030, on observe d'ailleurs que cette absence de l'Etat a laissé le champ libre à des acteurs privés qui apportent aux villes le soutien technique indispensable. Il s'agit là du stade ultime de l'ubérisation du sport d'utilité publique tel qu'il fut conçu en France au 20e siècle.

Tous les observateurs furent surpris de la rapidité de la transformation numérique de l'écosystème sportif français. Après le sport sociétal [1900-1960], après le sport politique [1960-2010] on est entré complètement en 2021 dans l'ère du sport digital initialisée en 2010. La surprise tient au fait que *le sport d'utilité publique qui se pratique* n'a pas résisté bien longtemps à l'impact et aux dommages collatéraux de la transition numérique. Force fut d'admettre dès 2025 que les Cassandres des années 2010 avaient raison. Sommes-nous pour autant en présence du scénario noir qu'ils redoutaient ? Pas sûr ! Pour preuve, le fait que les millions de Français qui, par carences du service public, furent contraints de pratiquer le sport de manière « sauvage » dans les années 1980 purent consommer en 2021 une offre sportive qualitativement adaptée à leurs motivations. L'épure a toutefois rapidement trouvé sa limite : le coût de la pratique. On a pu identifier ce dernier point en analysant en particulier les difficultés rencontrées par les franchises du fitness contraintes de proposer des services *low-cost* pour suivre leur marché en phase de déconfinement à partir de 2021. En réalité, la rentabilité commerciale de *la pratique sportive pour tous* reste à démontrer. En 2030, le chantier est en cours. La responsabilité de l'Etat, incapable de remplir les engagements pris par De Gaulle au début de la Ve République, est donc clairement engagée. Si l'on n'y prend garde, le paysage sportif français risque de devenir un champ de ruines au plan organisationnel. En effet, les *Communautés numériques d'intérêts sportifs* mettront du temps à combler le vide laissé par l'absence des clubs fédéraux due aux carences de l'Etat. En 2030, par la faute d'un personnel politique du début des années 2020 qui n'a pas su anticiper la transition numérique du sport, préférant consacrer ses moyens à des aventures événementielles sans lendemain, les villes se retrouvent seules en piste.

**Mais ces 5 méso visions, c'était avant... le coronavirus !**

## La surcouche de complexité de la Covid-19.

Depuis le début de l'année 2020, un nouveau protocole se dessine (figure ci-dessous).



Trois macros visions post-Covid ont pu être identifiées à partir de février 2020. Elles ciblent l’horizon 2024/2026 et ont été baptisées **Alpha, Oméga et Gamma**.

Rappelons la problématique générale (vue plus haut) qui va les structurer puis allons au plus simple en termes de démonstration.

	<b>JurassicSport</b> Sport sous protocole règlementaire	<b>FunSport</b> Sport sous protocole ludique	<b>FuturoSport</b> Sport sous protocole numérique	<b>CovidSport</b> Sport sous protocole sanitaire
Analyse descriptive	Phase de remise en cause disciplinaire	Phase de renforcement normatif	Phase d’ubérisation fédérale	Phase de normalisation sécuritaire
Analyse prédictive	Pertinence absente	Pertinence alternative	Pertinence disruptive	Pertinence normative
Analyse prescriptive	Dégradation du sport d’utilité publique	Consolidation du sport d’utilité ludique	Valorisation du sport d’utilité technologique	Création du sport d’utilité sociale

## La macro vision Alpha.

Cette vision Alpha correspond à la perpétuation post 2020 de Jurassic**Sport**. On la résume comme suit : **rien n’a changé depuis les 70 dernières années & rien ne changera durant les 70 prochaines**. Ce scénario ne tient absolument pas compte de ce qui s’est passé lors du « grand confinement » de 2020 (voir page suivante).

---

### **Rappel concernant les conséquences du « grand confinement » de 2020.**

Dans le domaine du sport, un phénomène inattendu s'est produit alors que la France était confinée. Si les réseaux sociaux réagirent positivement à la décision du gouvernement d'intégrer l'activité physique dans la liste des exceptions 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 du modèle sportif français.

Subissant le confinement, celui-ci ne fonctionnait plus. Le sport fédéral était au point mort. La totalité des services sportifs étaient à l'arrêt. Une sidération bien compréhensible prévalait et tétanisait les acteurs du sport. En toute logique, la pratique de celui-ci aurait donc dû disparaître des radars médiatiques et désertier les réseaux sociaux.

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 » individuelles. Dans un délai étonnamment court, un sport auto-organisé remplaça le sport organisé. Dans la foulée, de multiples « reportages sportifs » conçus pour *Youtube* furent mis en ligne par des pratiquants parfaitement inconnus qui s'improvisèrent « Metteurs en sport ». Certains médias en manque de sujets s'emparèrent des meilleurs et les diffusèrent massivement. Pourtant, il ne s'agissait pas d'événements relatifs à la scénarisation de l'élite mais de séquences 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 peu<sup>40</sup> ». C'est ainsi que le confinement propulsa sur les réseaux sociaux tout un monde 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. Ainsi le « sport pour tous » existait vraiment. Ce n'était pas un fantasme de sociologue. Par contre, il échappait largement à la majorité des fédérations sportives délégataires d'une mission de ... service public. Seules quelques-unes s'emparèrent de ce phénomène social pour le transformer en phénomène sportif remarquablement innovant.

---

<sup>40</sup> Pierre SANSOT, « Les gens de peu », PUF, coll. « Sociologie d'aujourd'hui », 1991.

---

Cette vision **Alpha** perpétue un siècle de traditions disciplinaires toutes conçues au cours du XXe siècle. Entièrement tournés vers la rétrospective, les acteurs institutionnels qui la pilotent se méfient de la prospective comme du premier virus venu. Ce scénario constitue une grave crise systémique fondée sur l'occurrence d'un risque majeur pour les fédérations olympiques délégataires en France d'une mission de service public depuis les années soixante. Elle peut être formulée comme suit : en mode post-Covid, en matière de sport qui se pratique les adultes rejettent en bloc la sémantique sportive historique reposant sur des « **épreuves** » entre des « **adversaires** » strictement encadrés par des « **règlements** » (imposés par des « **arbitres** ») qui structurent des « **disciplines** » à vocation « **concurrentielles** » et « **classantes** »... donc **excluantes**. Ces épreuves génèrent des qualificatifs (en gras ci-dessus) de moins en moins tolérés par une société en crise suite à la Covid. Elles sont : volontairement « **agressives** », puissamment « **clivantes** » et, considérant qu'un podium ne dispose que de trois places, profondément « **excluantes** ». Parce qu'il est qualifié d'éducatif, seul le sport disciplinaire scolaire maintient un étiage d'activités institutionnelles important grâce à l'intégration il y a plusieurs années (en 2020, NDRL) du ministère des Sports au sein de l'Education nationale. Le sport de compétition, notamment les sports collectifs, est majoritairement décliné en services destinés « à la Jeunesse ». La maxime « *Dans le sport, le plus difficile ce sont les cinq premières années* » constitue la base de la doctrine sportive enseignée au collège par les professeurs d'EPS. Ceux-ci sont régulièrement suppléés par des « coaches » de clubs depuis l'instauration par le ministre de l'Education nationale de l'époque (Jean-Michel BLANQUER en 2020, NDRL) d'un dispositif baptisé 2S2C dont tout le monde a oublié le caractère didactiquement très restrictif<sup>41</sup>. Les adultes en phase d'apprentissage ne sont plus accueillis dans les clubs fédéraux. Faute de ressources humaines suite à la crise du Covid, ceux-ci sont en effet privés d'encadrement capable de conférer aux adultes débutants un niveau de pratique suffisant pour leur permettre d'intégrer une équipe de niveau moyen. Les plus motivés d'entre eux, soit une minorité d'adultes, se tournent alors vers d'autres formes d'activités associatives

---

<sup>41</sup> En réalité, le dispositif 2S2C de 2020 reprenait globalement les grandes orientations des « Instructions officielles » de 1967 qui imposaient le Sport disciplinaire en milieu éducatif en lieu et place de l'Education physique. La majorité des enseignants d'EPS soutenus par leurs syndicats y vit un recul didactique.

---

structurées par de « simples » objectifs de forme et de santé. Ceux-ci ne constituent pas des éléments historiquement attachés à la culture de mouvement sportif « olympique ». Ils sont donc dévalorisés et en conséquence peu proposés par les clubs fédéraux. Accaparés par d'autres préoccupations (professions, familles, études...), les jeunes adultes licenciés pratiquent moins et perdent rapidement en compétences (donc en performances). Ils sont alors relégués sur les bancs des remplaçants. Découragés, ils finissent par quitter massivement les associations sportives fédérales. Ce qui constitue « un boulevard » pour l'industrie du fitness dont le marketing cible la part solvable du marché de la (re)mise en condition physique et de la santé avec un slogan très efficace : « La forme, pas les formes ! ».

**Les profils professionnels valorisés par les fédérations olympiques sont exclusivement ceux d'éducateurs et d'entraîneurs.**

## La macro vision Bêta.

Cette vision, conçue lors du « grand confinement » de 2020 et confirmée lors du déconfinement généralisé de 2022, fut baptisée « ***Sport de concurrence d'hier, sport de connivence d'aujourd'hui, sport d'endurance<sup>42</sup> de demain*** ». Elle constitue un « reset » complet du « Sport disciplinaire qui se pratique ». Elle est identifiable dans tous les pays occidentaux mais pas dans les pays en voie de développement. Pour ce qui concerne la France, elle constitue une réinitialisation de nature systémique (une remise à zéro, NDLR) du service public sportif développé sous doctrine gaullienne dans les années 60. Elle se formule comme suit : en matière de pratique sportive, la compétence physique, technique et tactique à vocation compétitive valorisée au 20<sup>e</sup> siècle est remplacée par un nouveau paradigme. La doctrine « Plus haut, plus vite, plus fort » bien peu durable dans ses attendus ne constitue plus le modèle de référence. Comme cela fut déjà discernable à la suite du 1<sup>e</sup> choc pétrolier (1973), la volonté sociétale de ralentissement de l'activité économique pour causes

---

<sup>42</sup> Nous développerons plus tard le nouveau concept de « Sport d'endurance ». Voir infra.

---

écologiques impacte étonnamment la culture sportive. Celle-ci valorise plus les « sports de lenteur » que de « vitesse ». Ce phénomène-principe de coalition société/sport avait été initialement repéré lors de l'expansion économique et industrielle des trente glorieuses. Elles orientèrent alors le sport d'hier vers plus de vitesse de façon à raccourcir les temps de parcours athlétiques (100m, 1500m, 10000m, etc.). Au cours de cette période, dans une logique de rationalisation des gestes sportifs, la mesure du temps allait bien dans le sens d'une société avide d'efficacité privilégiant la rapidité. L'efficacité technique devint alors la clef de l'engagement dans les sports de compétition valorisés par le général de Gaulle. **En contexte Covid, cette phase est désormais totalement disqualifiée.** Une nouvelle culture sportive est enseignée au collège et au lycée. Elle ne valorise plus l'accès disciplinaire à la compétence technique en vue de dépasser des autres. Elle promeut la connaissance physiologique en vue de construire le « capital corporel » des élèves. Une logique basée sur la résilience personnelle est enseignée. Une didactique incluant de nouveaux contenus opérationnels (nutrition, hydratation, motivations, préservation, lutte contre l'obésité, santé...) est créée en Education physique. Un modèle dit « scandinave » est plébiscité. Une alternative « écolosportive » (sic) s'impose. Elle valorise les sports de plaisance et de lenteur, l'endurance et la résilience, la connivence plutôt que la concurrence, la communauté d'expérience sportive plutôt que l'équipe de sport-co, l'entretien à long terme du capital corporel en vue d'un vieillissement sain plutôt que son exploitation à courte vue d'une performance. Pour éviter la perte d'adhérents (voir infra, le scénario gamma sur le sport numérique), les clubs associatifs déclinent le sport en « mode SaaS ». C'est-à-dire selon de multiples (des centaines, NDRL) modalités de pratiques dématérialisées et proposées sous la forme de services onéreux sur le Cloud. « Non genrées », elles correspondent réellement aux besoins des adolescents comme des adultes et des seniors. Les villes prennent le relais de l'Etat en termes d'organisation, de développement et de promotion du sport pour tous. Le rôle de ce dernier devient alors celui d'un régulateur plutôt que d'un administrateur comme ce fut le cas à la fin du 20<sup>e</sup> siècle et au début du 21<sup>e</sup>. Le ministère de la Jeunesse et des Sports redevient un ministère de plein exercice mais prend le nom de Ministère de la Vieillesse et des Sports<sup>43</sup> après les présidentielles de

---

<sup>43</sup>Figurez-vous que c'est déjà le cas en Grande-Bretagne depuis longtemps. La ministre des Sports

---

2022. Ce nouvel intitulé faisant débat, il est remplacé en 2024 (lors du Grenelle organisé en remplacement des Jeux olympiques de Paris annulés pour cause d'effets secondaires économiques de la Covid) par une « task force » interministérielle baptisée : « Force opérationnelle du sport qui se pratique ». Les fédérations affinitaires voient leurs moyens décuplés au détriment des fédérations délégataires au nom de l'intérêt général. Au plan du sport qui se regarde, seuls les sports olympiques dits télégéniques sont maintenus au sein d'un programme modernisé des J.O. lors des Jeux de Los Angeles (organisés en 2026). Sous la pression du CIO en grande difficulté financière depuis les annulations successives pour cause de Covid-19 des Jeux olympiques de Tokyo et de Paris, ils transforment précipitamment leurs règlements pour qu'ils correspondent à de nouvelles exigences imposées par les télévisions et par les GAFAMs. Leur « business model » les rapproche des ligues professionnelles américaines. En univers Covid, le modèle de championnat dit « en strict mode quarantaine » - qui fut inauguré par la NBA en partenariat avec Disney au cours de l'été de la reprise post-confinement en 2020, est plébiscité par toutes les fédérations internationales. Les sports exclus du programme olympique et qui s'avèrent incapables d'intégrer les nouvelles valeurs du sport qui se pratique périssent rapidement.

**L'animateur devient la référence-métier exclusive du mouvement sportif associatif en lieu et place de l'éducateur et de l'entraîneur de la macro vision Alpha.**

---

de Theresa MAY, Miss Tracey Crouch, avait dans ses prérogatives dès 2017 « la Solitude » (c'était le terme officiel en usage) des personnes retraitées. Dans la logique de servir cette communauté historiquement très éloignée des activités physiques, la première ministre, Theresa May, lui avait demandé de structurer une offre correspondant à leurs besoins. Dans l'esprit des autorités britanniques, cette offre de « sport » fut constitutive d'un lien social, jamais utilisé en tant que tel, capable de casser les conditions récurrentes d'isolement des seniors.

---

## La macro vision Gamma.

Pour présenter cette vision Gamma (de loin la plus ancienne identifiable, NDRL) qui a fondé dès 2012 l'essentiel des bases conceptuelles de la future vision Bêta créé en 2020, nous allons prendre un cas concret de pratique de « sport distancié » en univers Covid. Il a été repéré lors de la crise pandémique de 2020 notamment en Europe de l'Ouest, Australie, Nouvelle Zélande, Brésil et Amérique du Nord. Nous l'avons adapté plus spécifiquement à la France à partir de la rédaction du cas présenté ici. Il se généralisera progressivement à certains pays en développement en fonction des avancées technologiques (notamment le « slicing » qui, via la 5G, individualisera totalement l'offre de services sportifs en mode SaaS, NDRL). **Soit le cas de Julie, accro à son app de pratiques sportives d'endurance complètement distanciées baptisée NUDGERUN.**

**Nous sommes en 2025.** Julie est une Française de 48 ans, cadre intermédiaire dans une grosse PME implantée dans une ville de province de 45.000 habitants où elle vit depuis dix ans. Elle a deux grands enfants qu'elle a élevés seule après son divorce. Julie est une ancienne athlète de bon niveau régional spécialiste du 800 mètres. Après une période d'inactivité athlétique totale d'une vingtaine d'années, elle a décidé de s'y remettre progressivement depuis deux ans. Premier objectif : tenter de gérer son avance en « âge physique, physiologique et psychologique ». Deuxième objectif : courir le marathon organisé chaque année par l'office du tourisme municipal. Julie a noté avec surprise qu'il n'avait pas le label de la FFA. Troisième objectif : organiser sa pratique en mode déconfinement. En effet les résurgences de plusieurs « Covid post-19 » depuis 2021 entraînent régulièrement des confinements géographiquement limités à des clusters épidémiques. Ils sont identifiés en tant que tels par le « Secrétariat d'Etat aux Covid-pandémiques » sous tutelle du Ministère de la Santé publique qui fut créé après la présidentielle de 2022.

Depuis six mois, malgré un sévère confinement géographique suivi d'un déconfinement progressif qu'elle a subi comme tout le monde dans son agglomération, ses progrès lui permettent d'assouvir trois fois par semaine une passion de plus en plus addictive pour l'endurance. La pratique dite « collective-distanciée » en univers Covid, qui s'est généralisée dans le sport depuis septembre 2021, ne lui pose strictement aucun problème. Vous allez vite comprendre pourquoi...

Bien qu'ayant été licenciée durant 15 ans dans sa jeunesse à la Fédération Française d'Athlétisme (FFA), pour sa reprise athlétique en 2023 Julie n'a jamais envisagé d'accéder de nouveau au monde des athlètes en rejoignant le club

---

d'athlétisme de sa commune. Il n'est pourtant guère éloigné de son lieu de résidence. A vrai dire, elle n'y a même jamais songé. Ses amis coureurs sur *Facebook 2.a* (dont plusieurs de ses collègues de bureau) étant tous connectés à une application mobile et à un site spécialement dédié au running, elle les a tout naturellement rejoints sur la base d'une relation sportive totalement dématérialisée. Il ne lui a pas fallu longtemps pour comprendre que les services que lui proposait une entreprise californienne appelée NUDGERUN<sup>44</sup> (que lui avaient conseillé ses collègues) était un réseau social parfaitement conçu pour ceux qui se réinvestissent dans l'effort après une longue période d'arrêt. Elle y a rapidement trouvé ses marques.

Devenue aujourd'hui sportivement très active, Julie *post* trois fois par semaine sur le réseau californien. Avec son smartphone associé à une montre dédiée - incluse dans son abonnement - connectée en permanence à NUDGERUN et à un GPS, elle suit ses sorties et partage ses progrès avec ses amis à partir de multiples paramètres et fonctionnalités : calendrier, événements, kilométrage, dénivelé, temps, vitesse, type de parcours, cartographies, météo, allure, distance, comparateur d'effort comme le fameux *Suffer Score by NUDGERUN*, critères physiologiques automatiques...

Elle a été informée sur son flux que les Californiens préparaient des applis d'enfer (on parle notamment d'un ultra-mini-drone avec fonction de suivi automatique du « coureur-locuteur », NDRL). Des vêtements connectés pourraient également bientôt lui permettre de se séparer de son encombrant smartphone durant ses séquences « d'endurance ». Elle a hâte de les tester d'autant qu'un nouveau service de stimulation d'endurance virtuelle basée sur l'Intelligence artificielle va lui permettre d'atteindre *naturellement* son potentiel physique & physiologique. Il sera calculé spécialement par elle-même à partir d'algorithmes fournis gratuitement par NUDGERUN. Il exploitera ses rythmes et résultats d'entraînements pilotés par son smartphone. Pour l'instant, une fois son entraînement terminé elle doit se contenter de l'actualisation automatique de sa propre « data-physio ». Cela lui permet quand même d'analyser son activité de manière longitudinale à partir de constantes physiologiques qu'elle peut partager avec sa communauté d'expérience sportive.

Julie sait parfaitement qu'en matière de mesure de son potentiel physiologique les choses vont évoluer dans un sens très important autant qu'étonnant. Une *spin off* scientifique américaine dépendant de Microsoft recherche actuellement des volontaires européens pour tester un service de création d'un « jumeau

---

<sup>44</sup> NUDGERUN est une marque inventée de toute pièce pour les besoins de cette étude de cas.

---

virtuel » ; copie conforme du corps d'un adepte de l'endurance. Le projet s'intitule « Coureur physiologique virtuel » (CPV) et a pour but de tester des programmes d'entraînement de longue distance en visualisant les progrès sur un « jumeau numérique ». Le projet combine des données spécifiques sur les organes des sujets tirées. Elles sont issues de radiographies, de scanners, d'examens IRM... Des données génomiques sont également intégrées. On établit ainsi un avatar personnalisé auquel on fait jouer des scénarios d'efforts physiques dans le but de tester certaines limites physiques des volontaires. Après avoir hésité, elle a renoncé à être candidate.

Son activité running se répartit donc actuellement en trois phases : la préparation incluant la nutrition et l'hydratation ainsi que la gestion du calendrier établie par NUDGERUN sur la base de ses paramètres personnels, la séquence d'endurance effective conçue également par NUDGERUN à partir de la difficulté des parcours repérable selon une nomenclature qu'elle a elle-même établie et, enfin, une phase de partage-débriefing de « l'expérience running » du jour avec sa communauté. Elle active cette troisième phase immédiatement après avoir couru. Ce qui lui permet de prolonger le plaisir de chaque séquence et d'en évaluer les bienfaits en temps réel.

Bien que courant seule, Julie ne se sent donc absolument pas isolée. Cela lui procure énormément d'émotions partagées et décuple sa motivation. Elle a d'ailleurs fini par comprendre que cette troisième phase, notamment, agit sur elle comme un véritable nudge (d'où le nom du service californien). C'est-à-dire une sorte de sur-motivation permanente. Dédiée à sa propre pratique du running, elle permet un partage d'expérience extraordinaire et, Julie doit le reconnaître, une véritable mise en scène de ses progrès. Evidemment, tous ses amis jouent le jeu comme elle. Sur le flux NUDGERUN, chacun apprécie ou évalue ainsi les prestations des autres en distribuant des Kudos (félicitations, éloges, NDRL) ou en postant des commentaires. Ce qui est particulièrement intéressant et motivant.

Sur le terrain, NUDGERUN est très « présent ». En activant un Beacon (un repère géo-localisable), Julie partage sa position sur le parcours en temps réel avec ses partenaires virtuels d'entraînement, son entraîneur virtuel, son ami (réel) lorsqu'il cherche à la rejoindre sur un segment ou encore avec son médecin, les autorités Covid-sanitaires régionales ou la police et les pompiers en cas d'urgence. Son smartphone est ainsi devenu un dispositif d'optimisation ultra sophistiqué dédié aux sports d'endurance. Synchronisé avec des fonctionnalités de types GPS, localisation instantanée, capteurs cardiaques, senseurs de puissance, analyse chimique instantanée de la sueur..., il est un véritable

---

processus d'optimisation de l'effort physique ; une sorte de coach numérique personnel. Bref, un nudge immatériel !

Pour plus de confort et de sécurité, Julie envisage de s'équiper rapidement d'un service de micro météo. Il s'agit d'une station nomade créée par une start-up française. Elle la clipsera sur son short de façon à suivre la météo locale *en live* et donc à anticiper des conditions défavorables si nécessaire.

Elle est devenue totalement accro à son app NUDGERUN qui la surprend par sa richesse, sa créativité, la qualité de ses services et les potentialités qu'elle recèle. Il faut dire que ses lointains souvenirs scolaires des cross UNSS ne l'avaient vraiment pas préparée à ça. Comment aurait-elle pu imaginer que de tels services pourraient un jour être proposés à des passionnés de course à pied avides d'efforts physiques et fondus « d'endulience » ?

Elle a récemment eu vent d'une info surprenante : via une technologie nommée Blockchain qu'elle ne connaît pas, elle va bientôt pouvoir disposer d'un dispositif de classements certifiés mais non institutionnels (c'est-à-dire non fédéraux, NDRL). Cela va lui ouvrir de nouveaux horizons de pratique « collective » à distance.

Fan de partage dématérialisé des données de courses, Julie fait bien plus que *tracker* ses sorties d'entraînement et celles de ses amis sur la base d'une collecte de données, de leur traitement dans le but de mieux se connaître et de leur mise en ligne. Elle en diffuse aussi les images et vidéos à partir d'une capture rendue effective *via* mini webcam incluse dans ses lunettes. Ces dernières lui fournissent d'ailleurs de nombreuses infos *Logistiques & Dynamiques de Course* (L&DC) dont elle n'est pas sûre qu'elles soient toutes indispensables. Mais peut-être n'en maîtrise-t-elle pas totalement l'usage qui demande un sérieux apprentissage. Les images ou vidéos qu'elle produit lors de ses courses sont instantanément diffusées sur son flux grâce à NUDGERUN. De ce point de vue, elle fonde beaucoup d'espoirs sur la 5G qui, via une modalité technique baptisée « *Slicing* », lui permettra d'individualiser complètement son protocole personnel en divisant le temps de latence par dix et en multipliant son débit-images également par dix.

Ses amis faisant de même, elle découvre de nouveaux itinéraires cartographiés qu'elle peut emprunter sans risque d'erreurs de parcours et en étant certaine qu'ils correspondront à son niveau. Loin de chez elle, lorsqu'elle est en vacances ou en déplacements professionnels en France ou à l'étranger, elle profite des « segments » balisés par des milliers d'athlètes NUDGERUN pour s'étalonner et se comparer sur des spots qu'elle ne connaît pas avec des partenaires

---

inhabituels... qu'elle ne rencontrera physiquement jamais. Chaque segment faisant l'objet d'un temps de référence, Julie ne se sent pas en terre inconnue même à des milliers de kilomètres de ses parcours habituels.

De façon à étendre son terrain de jeu, Julie va s'engager dans une nouvelle expérience sportive que lui propose une autre start-up appelée NudgeSport (une *spin-off* d'un distributeur britannique bien connu de services musicaux rachetée récemment par NudgeRun, NDRL). Il s'agit de services proposés dans d'autres domaines que le running. En réalité, Julie estime qu'elle est encore très loin d'exploiter de manière optimum l'ensemble des possibilités offertes par le sport digital. Via un protocole d'intelligence artificielle particulièrement bon marché, elle va d'ailleurs se mettre au golf sans passer par un club ni par les services d'un professeur... Julie doit le reconnaître : elle est devenue une sacrée championne du sport numérique dématérialisé. A bientôt 50 ans, elle se prépare à entrer sans stress dans un 3<sup>e</sup> âge sportif selon des modalités de pratiques distancées qui lui conviennent bien. A l'instar de de ses amis du même âge qu'elle, elle considère qu'elle a son avenir sportif devant elle.

C'est d'ailleurs pour cette raison que, conscient qu'il était indispensable de ne pas limiter la promotion du sport « aux jeunes » comme ce fut le cas durant un siècle (avant les présidentielles de 2022), le Ministère de la Jeunesse et des Sports se décline dorénavant sous le vocable plus approprié de Ministère de la Vieillesse & des Sports. Cet intitulé qui a longtemps fait débat chez les professionnels de l'enseignement du sport est maintenant entré dans les mœurs.

Julie évolue en permanence dans ses modalités de pratiques en suivant l'évolution technologique. Elle envisage donc sérieusement de passer sur iPhone alors qu'elle est adepte d'Android depuis toujours. La raison ? Depuis 2020, Apple améliore sans cesse un protocole prometteur de « Sports distancés » baptisé « SEYMOUR ». Il s'agit d'une app révolutionnaire initialement dédiée au fitness mais qui inclut dorénavant des centaines de modalités de pratiques sportive proposées en mode SaaS (Sport as a Service, NDRL). Les amis de la communauté d'expérience sportive de Julie qui la testent actuellement lui ont fait part de leur intérêt. De toute façon, les influenceurs qu'elle suit régulièrement l'avaient déjà alertée.

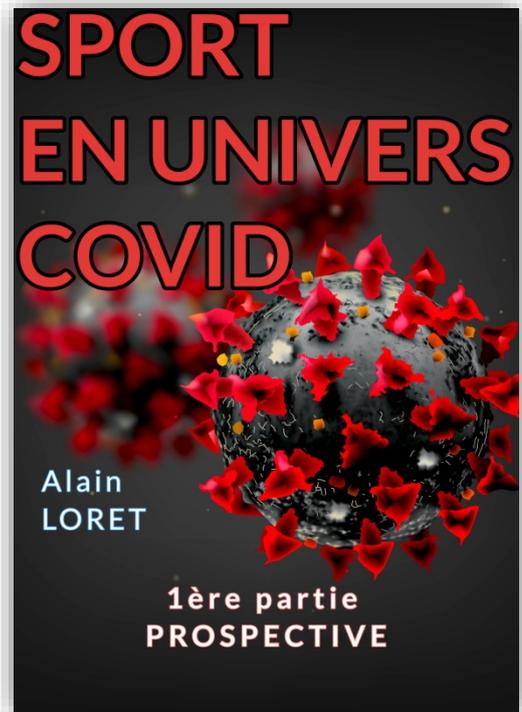
Elle sait qu'il lui faudra être très endurante pour suivre le rythme des innovations numériques dédiées au sport en univers Covid... De ce point de vue, elle a récemment eu une surprise : le club d'athlétisme local l'a contacté sur son flux pour lui proposer les nouveaux services numériques développés par la Fédération Française d'Athlétisme (FFA). Julie s'est rendu compte à cette

occasion que la FFA n'avait plus grand-chose à envier à NUDGERUN. Cela d'autant plus que l'offre fédérale était établie en étroite collaboration avec l'Office Municipal des Sports (OMS) de la ville ; laquelle se transformait rapidement en smart city. Une évolution qu'elle juge très positive car cela permet de mieux personnaliser les services sportifs offerts localement. Elle s'est donc dit qu'à service égal après tout ce ne serait peut-être pas si mal de partager ses séquences d'endurance avec des coureurs locaux membres d'un club « physique ». Elle va y réfléchir pour sa saison 2026...

## Débriefing rapide du cas Julie.



Point n° 1	<b>Nous sommes supposés être en 2025. Il ne faut donc surtout pas établir de « comparaisons brutes » avec la situation actuelle. Il faut les assortir d'une « vision glissante » prenant en compte tous les paramètres d'évolution et de transformation du sport que nous présentons dans ce <i>Web Book</i>. N'oublions pas qu'il s'agit d'une « vision macro » via une étude de cas.</b>
Point n°2	<b>La conclusion établit une transformation de l'offre de la FFA. Nous suggérons aux sceptiques de sortir d'un cadre d'analyse reposant sur des discrédits cumulatifs des services fédéraux qui pour être bien réels n'en restent pas moins susceptibles d'évolution.</b>
Point n°3	<b>Ce cas repose sur l'hypothèse d'une acceptation pleine et entière de la transformation du sport par les nouvelles technologies numériques de la part des plus de cinquante ans.</b>
Point n°4	<b>En termes d'opinions favorables ou défavorables à la 5G, la plupart des Français doutent de son intérêt. Seuls 30% d'entre eux considèrent que son association avec les objets connectés constituerait une avancée intéressante pour leur vie quotidienne. Ce qui serait être une limite.</b>
Point n°5	<b>Surtout ne pas porter de jugements de types « c'est bien ou c'est mal ». L'objectif est de tenter d'établir une vision (parmi d'autres possibles) de la transformation des services sportifs considérée dans une perspective régaliennne.</b>



# Le marketing sportif post-Covid.

---

## Attention, nous revenons maintenant au présent...

Le « cas Julie » constitue une macro-vision. Cela signifie qu'il possède une dimension « organisante » qui est illustrée par sa conclusion. Nous allons extrapoler l'expérience de Julie en la généralisant à d'autres sports. Nous ne vous cacherons pas que la démarche sera complexe. Elle consistera à identifier les tendances relatives aux nouvelles modalités de pratiques post-déconfinement pour les concevoir aux plans politiques, industriels et commerciaux tout en dégagant des constantes techniques, technologiques et sociales.

Dans le secteur marchand du *sport qui se pratique*, on observe que certaines entreprises gèrent leur transition numérique *B2C*, c'est-à-dire en direction de leurs clients, en testant des projets de communication digitale très innovants. Elles cherchent ainsi à répondre aux nouveaux standards de consommation sportive. En termes de circulation de l'information sur Internet, cette stratégie va devenir une donnée commerciale majeure dès l'horizon 2022/2023. Qu'il s'agisse d'acteurs publics comme les fédérations et les villes ou d'acteurs industriels et commerciaux, ce sera un élément-clé qui permettra aux organisations les plus en pointe de construire un avantage compétitif vite déterminant sur un marché du sport post-Covid qui sera devenu ultra-concurrentiel.

Pour concevoir les services et « modes d'animation distanciés » les plus appropriés aux tendances qui se profilent en sortie de crise, c'est-à-dire en ciblant les nouveaux usages personnalisés et dématérialisés du sport, les apports et les méthodologies du marketing digital vont devenir incontournables. Ils permettent en effet de créer les conditions indispensables à l'identification d'exigences inédites exprimées par une clientèle sportive protéiforme en recherche permanente de ***mobilité sportive***.

Ce dernier terme est un néologisme qui exprime la combinaison entre la *mobilité* et l'*ubiquité*. Ainsi, dans le cas de Julie que nous avons analysé, tout le monde comprend qu'elle est mobile. Mais elle dispose en plus d'une technologie qui lui offre aussi la possibilité d'une omniprésence temporelle et géographique (ubiquité). Elle est « présente » sur son parcours et *en même temps* sur les smartphones de ses amis via les images qu'elle produit à partir de ses lunettes connectées. Inconnue avant le « portable intelligent », ce don d'omniprésence formalise aujourd'hui une donnée à la fois sociale et technologique qui va engendrer de nouvelles exigences en termes de prestations servies par les

---

acteurs du sport. En effet, l'offre de *mobilité* aboutit à des modalités d'animations et de services sportifs destinées à des groupes informels, caractérisés surtout actuellement par l'instabilité et le turnover, qui prennent la forme de *communautés sportives d'intérêts* pour reprendre le vocable des nouveaux marketeurs du sport. Il s'agit d'une innovation sociale totale qui brouille les repères et certitudes antérieurs.

Dans un contexte Covid nécessitant actuellement de strictes mesures barrières sanitaires, la force du numérique ne se résume pas à « rapprocher » les producteurs de services des sportifs en situation de pratique en « intermédiaire » leurs relations. Elle leur permet aussi d'identifier, comme jamais ce fut le cas dans l'histoire du sport, leurs véritables besoins et motivations. Les outils du marketing digital autorisent en effet la mise en place d'une nouvelle génération de stratégies de communication doublées de modes d'animation totalement originaux fondés sur une relation aux licenciés dématérialisée reposant strictement sur l'expérience de ses derniers.

Par la suite, revu et corrigé par une société ultra connectée, le sport post-Covid en mode distancié sera engagé dans une évolution des modalités de pratiques qui va rompre avec le management du sport de la fin du vingtième siècle. De nouveaux types de communication *B2C* vont discréditer, d'abord, puis dégrader, ensuite, tous les dispositifs de pilotage traditionnels. De ce point de vue, le sport qui vient va générer des formes de développement alternatives que seules captent actuellement certaines *start-up* très innovantes grâce au *Big Data*, à l'*Intelligence Artificielle* ou aux dispositifs de gestion de bases de données de type *NoSQL*<sup>45</sup>. C'est-à-dire des méthodes qui s'écartent du paradigme managérial classique. La caractéristique première de ces *start-up* est toujours la même : elles n'existaient pas il y a moins de dix ans. C'est donc à un profond renouvellement de la communication et du marketing sportif fédéral auquel nous assisterons dès la fin de l'étape actuelle du déconfinement. Dans les secteurs les plus en phase avec l'innovation, ces nouvelles méthodes amélioreront grandement les approches antérieures jugées trop datées. Quatre secteurs méthodologiques principaux seront impactés ou concernés.

- L'extraction de la *data sport* qui passera par le *Social Media Intelligence* plutôt que par les études de marché classiques.
- La qualité supérieure de la data recueillie grâce à la traçabilité de son origine.

---

<sup>45</sup>NoSQL est un système de gestion de bases de données commerciales correspondant à des caractéristiques techniques récentes (2010).

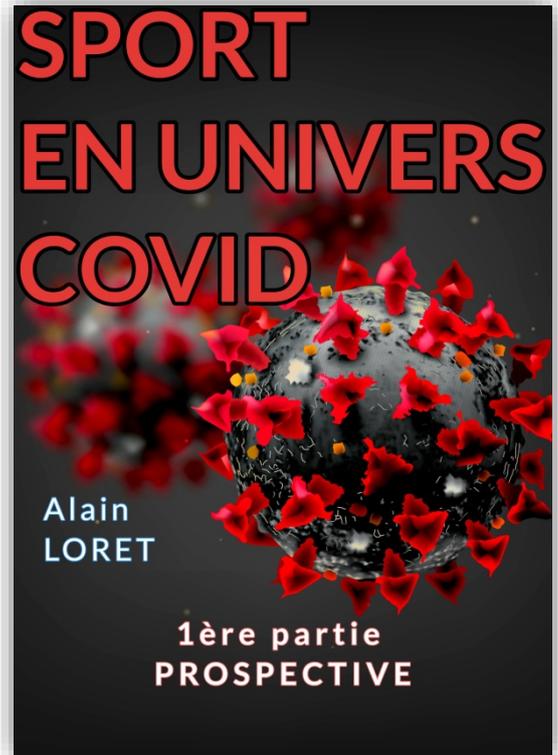
- 
- La maîtrise de modèles d'analyse de conception récente indispensables au décodage des nouveaux marchés des pratiques sportives.
  - Enfin, l'absolue nécessité de la protection des données personnelles selon les normes imposées par le règlement général portant sur la protection des données personnelles (RGPD<sup>46</sup>) via l'exploitation de plateformes d'intermédiation numérique strictement privées. De ce point de vue, l'usage de réseaux sociaux classiques comme Facebook, par exemple, n'est plus recommandé dans un cadre professionnel (Intranet) ou commercial (Extranet). D'autres propositions existent aujourd'hui. Dans le secteur qui nous intéresse, elles prennent la forme de Réseau sociaux sportifs (R2s) privés. Nous le verrons en détail dans la seconde partie de ce *Web Book*.

La maîtrise de ces quatre secteurs permettra d'améliorer ce que nous avons baptisé la *proximité-sportive-pratiquant*. Elle sera basée sur l'expérience sportive de ce dernier. Prenons le cas d'un directeur d'une salle de fitness qui serait capable d'extraire des données du Web à partir d'un dispositif privé de saisie d'informations conçu spécifiquement pour sa salle. Il lui suffira de les analyser grâce à des modèles d'IA appropriés pour identifier en temps réel le degré de satisfaction de sa clientèle. On conçoit qu'un tel dispositif sera aux antipodes de certaines méthodes « au doigt mouillé » encore utilisées en 2020 dans l'ancien monde du marketing du sport. Il permettra de cibler précisément les besoins de renouvellement du matériel ou des modes d'animation, par exemple. Au demeurant, il générera une vision claire des attentes permettant de créer des services plus appropriés améliorant ainsi la proximité des coaches avec chaque client.

Cet exemple - parfaitement illustré par le numéro 48 (août-septembre 2020) du magazine professionnel FITNESS CHALLENGES - montre que de nombreuses organisations sportives gagneront à exploiter les plateformes privées du marketing sportif digital pour faire évoluer, à la fois, le matériel et l'animation distancée de leurs structures. Elles deviendront alors moins dépendantes des modes et techniques d'animation sous contraintes Covid. Il en résultera une meilleure fidélisation de leurs membres. Ce sera l'assurance d'une identité commerciale ou institutionnelle basée sur la stabilité de leur chaîne de valeur. Chaque membre de l'organisation focalisera son attention sur la dynamique de suivi permanent et d'amélioration constante des services proposés et non sur un penchant perpétuel à happer les nouveautés au gré de frénésies commerciales plus ou moins éphémères valorisées seulement par les médias spécialisés.

---

<sup>46</sup> Le RGPD a été mis en place au niveau européen le 25 mai 2018. Il s'impose à toutes les organisations sportives quel que soit leur statut : associatif ou commercial.



Les nouvelles  
sociabilités sportives  
en univers Covid.

---

Tout le monde en est aujourd'hui convaincu. En contexte Covid, c'est une nouvelle vision stratégique du sport et des services sportifs qui s'impose. Rares sont ceux qui en maîtrisent l'ensemble des paramètres d'expressions sociales et sociétales. Aujourd'hui, les décideurs publics (Etat, Villes, Communautés d'agglomérations, Fédérations) ou privés (Franchises, Marques, Enseignes) sont en difficulté lorsqu'ils doivent définir avec précision et exhaustivité la structure « extensive » du sport français établie sous contraintes Covid. De nombreuses erreurs sont actuellement commises car les méthodologies et modalités classiques d'analyses sociologiques et marketing ne suffisent plus<sup>47</sup>.

Pour accéder à un niveau de connaissances satisfaisant, la solution consiste à exploiter un nouveau dispositif d'étude et d'analyse générique baptisé *Web Sporting Intelligence*. Cela exige l'abandon de la vision traditionnelle que nous utilisons pour décoder le sport au vingtième siècle sur la base des études de marchés ou des enquêtes sociologiques. La première chose à admettre est que la distinction classique par silos disciplinaires (athlétisme, natation, judo...) n'est plus du tout opérante. D'autres éléments interviennent dans le décryptage de la structure des modalités de pratiques sportives. Une condition est toutefois indispensable pour les exploiter : maîtriser les méthodologies d'analyses digitales d'une nouvelle *Science de la data-sport* issue du concept très récent de *Sport Media Intelligence*. Elle produit une vision plus précise des modalités de pratique permettant ainsi l'élaboration d'un nouveau type de stratégies marketing particulièrement bien ciblées.

## Les différentes micros-visions d'identification des communautés sportives numériques.

On l'a remarqué durant l'été 2020, de nombreux observateurs furent à ce moment-là en grande difficulté pour parler précisément du sport en univers Covid. Il faut reconnaître que la faiblesse des discours estivaux à son propos allait alors de pair avec la désorganisation de l'information disponible. C'est la

---

<sup>47</sup> Nous le disons avec d'autant plus d'assurance que nous avons participé, à partir de 1983, à la première enquête sociologique extensive portant sur 'Les pratiques sportives des Français'. Elle fut réalisée dans le cadre de l'INSEP sur commande et financement du Ministère des Sports. C'est l'équipe qui a mené l'enquête qui a conçu la première méthodologie complète d'étude sociologique portant sur l'ensemble du sport français. L'enquête débuta à la fin de l'année 1983 et fut publiée en 1987. Elle représenta un travail considérable qui porta sur 3.000 personnes interrogées nationalement par 300 enquêteurs formés spécialement. Depuis, aucune avancée significative de méthode n'est identifiable.

---

raison pour laquelle le 1<sup>er</sup> juillet nous avons pour notre part pris la décision de stopper toutes nos publications pour adapter nos problématiques de travail à la nouvelle situation de crise. Nous les avons réinitialisées le 1<sup>er</sup> septembre armés de nouvelles convictions. Ce *Web Book* en est le témoignage.

Un constat est partagé par les spécialistes européens de l'analyse scientifique de l'écosystème sportif en contexte Covid : les modalités d'observation en vigueur il y a encore quelques mois ne suffisent plus pour identifier les nouveaux usages sportifs post-confinement. Inconnu il y a encore dix ans, le concept « d'usages sportifs » (qui remplace avantageusement celui de « discipline sportives, NDRL) est devenu la nouvelle coqueluche d'une branche du marketing très originale exclusivement dédiée à l'analyse digitale des pratiques. C'est elle qui a produit le nouveau modèle d'offre de sport déclinable en mode SaaS (*Sport as a Service*).

Pour accéder à un niveau d'expertise satisfaisant, les spécialistes de cette nouvelle approche utilisent des dispositifs méthodologiques reposant sur le concept spécifique de *Web Sporting Intelligence*. Il est issu de la *Web Intelligence*, soit des protocoles de Recherche & Développement (R&D) qui analysent les nouveaux comportements sociaux face aux technologies de l'information. L'objectif est d'établir le potentiel commercial de nouveaux produits ou de nouveaux services dématérialisés. Dans le domaine du sport, cela se traduit par une capacité supérieure d'identification du caractère protéiforme des modalités de pratiques basée sur le décryptage de la présence de communautés dématérialisées sur les réseaux sociaux. Ces groupements d'intérêts se caractérisent d'abord par des modalités différentes de pratiquer le sport. On distingue, par exemple, les adeptes des sports *de lenteur* de ceux qui pratiquent les sports *de vitesse*, les pratiquants des sports *de connivence* plutôt que *de concurrence*, ceux qui valorisent les sports *d'endurance inclusive* plutôt que *de compétition exclusive* ou bien encore ceux qui plébiscitent le *vieillessement sain* au détriment de *l'optimisation corporelle*. A ce jour, on recense de très nombreuses modalités distinctes. Toutes présentent une caractéristique commune : elles sont identifiables sur le Web *via* des *Réseaux sociaux sportifs* [R2s]. Il suffit de les repérer puis de les analyser correctement pour localiser de nouveaux gisements de valeur à forts potentiels de croissance commerciale, industrielle ou institutionnelle. Ce que réalisent les nouveaux spécialistes du marketing sportif numérique en exploitant une base théorique composée de six principales orientations de R&D (ci-dessous).

1. La chaîne de valeur propre à chaque **catégorie sportive dématérialisée**.
2. Le système de valeur des **leaders d'opinion** et/ou **influenceurs**.
3. Les technologies numériques plébiscitées par les **early adopters**.
4. L'expression sémantique des **communautés sportives** sur le Web Sportif.
5. Les changements provoqués par les **usages numériques** du sport.
6. L'évolution démographique et sociale de la **société sportive connectée**.

Ces six « analyseurs » permettent de maîtriser une « science de la data-sport » très récente issue pour partie du concept de *Social Media Intelligence*. C'est-à-dire de la maîtrise de l'ensemble des solutions digitales capables de « surveiller » les réseaux sociaux. Dans le domaine du sport, on comprendra facilement que les matrices complexes et les algorithmes propres à cette nouvelle forme d'intelligence numérique ne se dévoilent jamais en dehors de certains cercles professionnels restreints. Ils relèvent en effet d'une forme de classification confidentielle car ils représentent le cœur de certains *business models*. Pour autant, ils constituent une part significative de la base actuelle du *Web social sportif* (W2s) qui autorise l'identification de tendances inaccessibles aux études marketing conventionnelles. Nous allons en dévoiler ci-dessous certains aspects.

## Une approche méthodologique inédite.

Voici la nomenclature de dix principales configurations sportives *pré* et *post*-confinement repérables **au stade actuel** (page suivante). Elles y figurent en fonction de leurs prédispositions à devenir des « pratiques organisées en mode distancié ».

Cette nomenclature est susceptible d'évoluer sur la base de l'apparition ou du développement significatif de catégories ou de modalités de pratiques non référencées ci-dessous. Par exemple, depuis le début du confinement puis lors du déconfinement nous avons identifié une nouvelle motivation sportive prometteuse combinant [**Endurance + résilience**]. Nous l'avons baptisée « Sport d'endulience ». Si elle se confirmait en tant que « classe de pratique », c'est-à-dire si elle constituait à elle seule une nouvelle communauté d'expérience ou d'intérêt sportif à vocation « organisante », elle intégrerait la nomenclature. Nous avons ainsi établi depuis l'été 2020 un « focus de curation » combinant des modalités émergentes d'activités « sportives ».

Ce sont elles qui constituent les nouvelles bases du *sport qui vient*.

## Nomenclature de dix principales configurations sportives

*pré et post-confinement repérables au stade actuel* (septembre 2020).

Références	Catégories
Classe 1	Néo pratiquants sportifs-Covid
Classe 2	Néo pratiquants vélos-Covid
Classe 3	Sport connecté post-Covid
Classe 4	Sport licencié pré-Covid
Classe 5	Seniors (génériques)
Classe 6	Traceurs (génériques)
Classe 7	Glisseurs pré-Covid
Classe 8	Sport féminin post-confinement
Classe 9	Supporters/Fans (génériques)
Classe 10	E-Sportifs (génériques)

Pour comprendre l'essentiel de la procédure de travail, prenons le cas de la Classe 4 (Sport Licencié pré-Covid). Elle coche le gradient maximum des quatre prédispositions : **organisantes, organisatrices, organisations et organisées** (voir supra). Ce qui signifie que sa variabilité organisationnelle n'est pas différentiable quelle que soit la manière dont on l'analyse. Elle constitue d'ailleurs une classe « mythologique » au caractère historique relativement au modèle d'analyse.

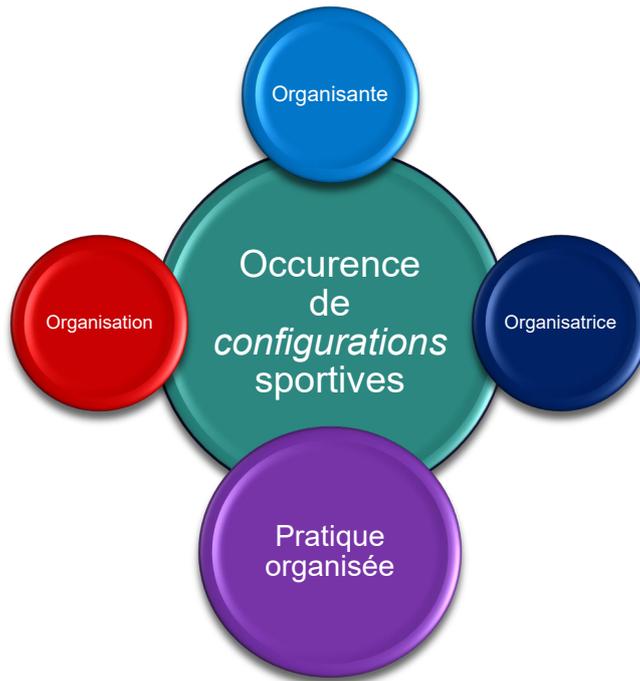
La pratique sportive licenciée est historiquement **organisante**.

La pratique sportive licenciée est inévitablement **organisatrice**.

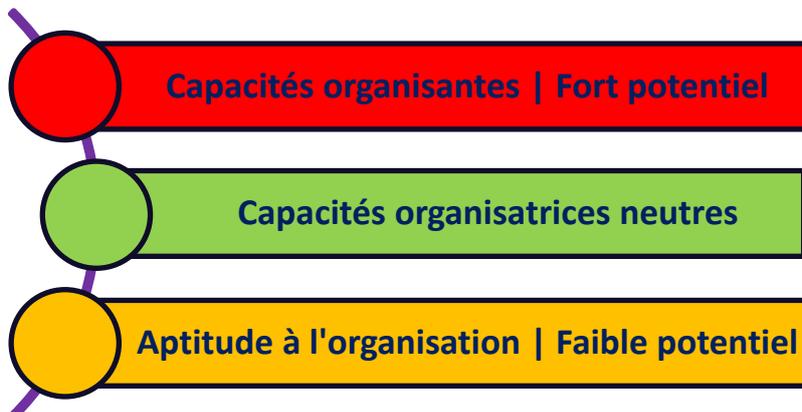
La pratique sportive licenciée relève obligatoirement d'une **organisation**.

La pratique sportive licenciée ne se conçoit que de manière **organisée**.

Sur la base du modèle d'analyse que nous avons déjà présenté dans la problématique cela nous donne le profil suivant (ci-dessous).

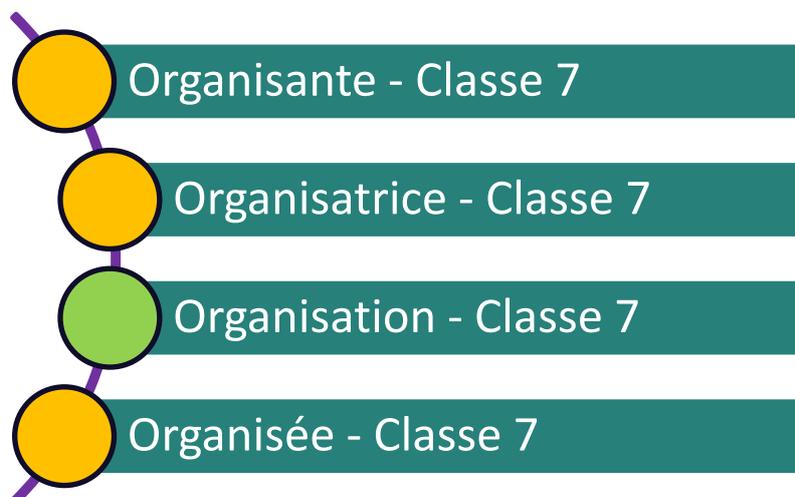


La couleur rouge des cercles signifie le gradient maximum sur la base de l'échelle de couleurs suivante.



---

A titre de comparaison, si nous prenons la Classe 7 (Glisseurs pré-Covid), nous obtenons le profil ci-dessous.



En effet, la glisse n'a jamais été une pratique **organisante**. Il est même possible d'affirmer qu'elle se situe à l'opposé avec un gradient minimum à ce niveau<sup>48</sup>. Par contre, les « sports » de glisse n'échappent pas à une dimension **organisatrice**. Se pratiquant en milieu naturel parfois extrême, ils nécessitent un minimum de normes de sécurité. On observera qu'il ne s'agit que de *normes* alors que la pratique sportive licenciée exige des *règles* de comportement spécifiées dans un code d'arbitrage. La différence est majeure car une règle est une *contrainte* pour l'action alors que la norme n'est qu'un *critère* de l'action.

Une normalisation nécessite une **organisation** faible : Code 

Une réglementation nécessite une **organisation** forte : Code 

Enfin, la Génération glisse a toujours revendiqué une pratique dite « libre » ou « sauvage » (qualificatif utilisé dans les années 80, NDRL), c'est-à-dire non **organisée** au sens sportif et fédéral du terme.

Un exemple remarquable de cette configuration difficile à appréhender et à mettre en œuvre par une fédération olympique nous fut donné **lors du déconfinement** par la Fédération Française de Surf (FFSurf). La création du *Club Surfing France* illustre bien la difficulté d'inscrire la pratique du surf dans une configuration sportive **organisée** de manière classique.

---

<sup>48</sup> Voir le livre *Génération glisse*, op. cit.

---

**Soit le cas de la FFSurf.** Ce document daté du 8 juin 2020 est extrait du site fédéral. Il montre qu'en tant que pratique de glisse le surf ne peut pas être fédéré en mode **organisé** traditionnel.

Il relève donc du Code 

« La Fédération Française de Surf innove et lance le *Club Surfing France* pour fédérer la communauté des surfeurs !

« Comme toutes les autres fédérations sportives, la Fédération Française de Surf (FFSurf) rassemble les clubs associatifs affiliés, qui eux-mêmes sont constitués de licenciés. Ainsi, de par, notamment, la spécificité de ses disciplines de plein air sans équipement, la Fédération compte beaucoup moins de licenciés (20.000) que la communauté possède de pratiquants (700.000). Or, la FFSurf se vit et est reconnue comme l'institution de toute la communauté surf, comme les dernières semaines l'ont encore démontré.

« En effet, si, depuis plusieurs jours, les surfeurs peuvent de nouveau assouvir leur passion, c'est, notamment, parce que la Fédération a pris toute sa part pour rendre cela possible.

« Désireuse de rassembler l'ensemble de la communauté mais sachant bien que les surfeurs n'ont pas tous vocation à se licencier, la FFSurf a décidé d'innover et de lancer le *Club Surfing France*.

« Le *Club Surfing France* sera un club virtuel dont les actions seront la défense d'un océan durable, gratuit et libre d'accès mais également des valeurs de partage, de liberté, de tolérance portées par le surf. Y adhérer, c'est exprimer un soutien, c'est un signe de ralliement, c'est partager et défendre des valeurs communes.

« Parce que la Fédération continuera de rester au service de ses clubs, ce Club est vu comme une passerelle entre la pratique libre et la pratique en club. Ainsi, afin de ne pas créer de concurrence entre l'offre de la licence et celle des clubs, le Club n'offrira aucun service (ni assurance ni droit quelconque).

« Afin de rassembler le plus de monde possible, l'adhésion y est gratuite, c'est notamment là que réside la nouveauté. Il sera toutefois possible de contribuer financièrement sous forme de dons afin que les actions du club soient renforcées. »



Micro-visions :  
description détaillée de  
dix communautés sportives  
*pré* et *post*-confinement.

Nous allons préciser maintenant la nomenclature de dix principales micro-visions sportives *pré* et *post*-confinement repérables en termes d'organisations **au stade actuel** du développement de la pandémie. Ce qui nous intéressera plus particulièrement dans ces configurations, ce sera leurs prédispositions à devenir des « pratiques organisées en mode distancié ». Nous noterons que cette classification évoluera sans doute significativement au cours des prochaines années. Nous allons notamment voir apparaître de nouvelles applications de pratiques « domestiques » post-confinement puis post-déconfinement fonctionnant en mode distancié à l'image, par exemple, de l'app de cyclisme connecté *Zwift* qui fut si présente lors des tunnels de publicités du Tour de France 2020. Nous avons ainsi pu établir depuis l'été un « focus de curation » combinant différentes modalités potentielles d'activités « sportives » nouvelles auxquelles nous appliquons actuellement la méthodologie P.I.S.T.E.S. Comme nous l'avons dit précédemment, les plus prometteuses s'inscriront probablement dans des dispositifs de « sport d'endurance » et seront distribuées en « mode SaaS » (Sport as a Service, NDRL). Ci-dessous, le rappel de la nomenclature.

Nomenclature de dix principales micro-visions sportives <i>pré</i> et <i>post</i> -confinement repérables au stade actuel (septembre 2020).	
Références de la micro-vision	Nom de la micro-vision
Classe 1	Néo pratiquants sportifs- <i>Covid</i>
Classe 2	Néo pratiquants vélos- <i>Covid</i>
Classe 3	Sport connecté post- <i>Covid</i>
Classe 4	Sport licencié pré- <i>Covid</i>
Classe 5	Seniors (générique)
Classe 6	Traceurs (générique)
Classe 7	Glisseurs pré- <i>Covid</i>
Classe 8	Sport féminin post-confinement
Classe 9	Supporters/Fans (générique)
Classe 10	E-Sportifs (générique)

## Micro-vision de *Classe 1* :

### les néo-pratiquants sportifs-*Covid*.

Ils ont découvert qu'ils existaient en tant que communautés sportives homogènes et susceptibles d'être autonomes *via* les réseaux sociaux à l'occasion du « grand confinement » de 2020. A ce moment-là, le Web regorgea d'offres de services et de conseils non institutionnels destinés à optimiser toutes les formes d'activités sportives « domestiques » et individuelles. Un sport auto-organisé remplaça illico le

sport organisé en mode pré-Covid. Ces néo-pratiquants constituent la grande famille du sport pour tous habituellement inaudible et invisible. Les choses ont changé avec le confinement car ils occupèrent alors le devant de la scène sportive désertée par les élites. La multiplicité de leurs motivations constitue un vrai défi pour les fédérations qui tentent actuellement de cibler leurs besoins. Reste que les institutions sportives développent majoritairement à leur égard des **stratégies d'intégration** alors qu'elles devraient développer des **stratégies d'adaptation**. Le premier cas constitue une tentative de séduction dont le but est de convaincre un néo-pratiquant d'intégrer un club fédéral pour consommer un service disciplinaire classique. Dans l'autre cas, c'est le service disciplinaire qui évolue pour s'adapter aux nouveaux besoins exprimés lors du confinement. Le premier cas représente une erreur stratégique absolument majeure qui entraînera l'ubérisation de certaines fédérations.

- Leur attribut majeur ? Leur nombre est supérieur à celui des licenciés.
- Leur gradient de variabilité organisationnelle.



- Leur limite marketing ? Une moyenne d'âge élevée et des besoins mal identifiés au stade actuel.
- Leur disruption sportive à venir ? Cette étonnante capacité à réinventer le sport selon des concepts inédits (figure ci-dessous).



---

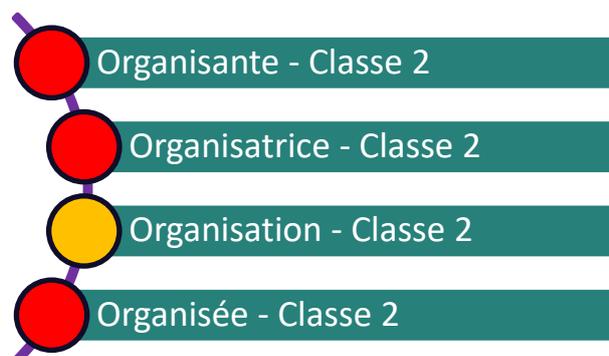
## Micro-vision de *Classe 2* :

### les néo-pratiquants cyclos-*Covid*.

Il s'agit d'un cas d'école en termes d'activation sportive due à la Covid. Les adeptes du vélo sont plus que centaines mais la société contemporaine les redécouvre à l'occasion de la crise. En réalité, c'est l'une de leurs fédérations - la Fédération Française de cyclotourisme - qui fêtera ses 100 ans en 2024. L'histoire du vélo regorge de rivalités entre les cyclistes, plutôt licenciés à la fédération éponyme (FFCyclisme) et les *cyclotouristes* membres de la Fédération Française de Vélo (l'autre nom de la FFCyclotourisme, NDRL). La Covid a révélé l'intérêt de la « petite reine » aux yeux de très nombreux citoyens. Au point que le marché du vélo a littéralement explosé en 2020. On note plusieurs conséquences. Un rajeunissement des adeptes du cyclotourisme en tant que pratique sportive de loisir, par exemple. Ensuite, une filiation entre un mode de transport urbain à fort caractère écologique et une technique de déplacement qui bien qu'historique fait la part belle à l'innovation technologique. Les adeptes du vélo sont de ce point de vue sur le podium des sportifs ultra connectés. Enfin, l'engouement des villes pour ce type de déplacement « doux » va de pair avec des programmes sophistiqués d'équipements et de logistique de transport urbain. Cela devrait entretenir une motivation post-confinement pour le vélo.

- Leur attribut majeur ? Ils constituent une population protéiforme aux besoins multiformes. C'est donc un marché extensif à géométrie (très) variable structuré par des techniques, des technologies, des modalités et des sites de pratiques qui constituent autant de services à inventer. A l'horizon d'une vingtaine d'années, ils sont sans doute l'un des plus gros secteurs commerciaux et industriel du « sport qui vient ».

- Leur gradient de variabilité organisationnelle.



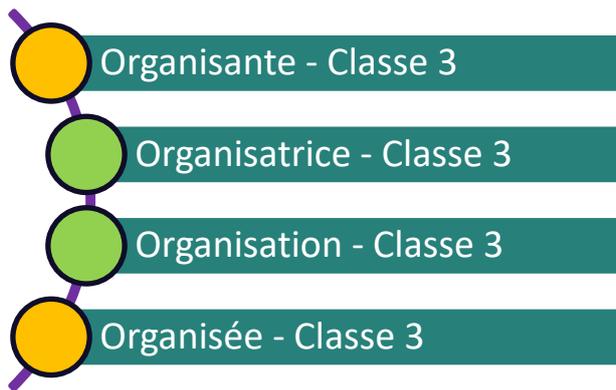
- 
- Leurs limites marketing ? Ils n'en ont pas si l'on excepte une absence limitante d'équipements urbains dédiés (parkings sécurisés, pistes sécurisées,... ). Ce qui pourrait s'avérer discriminant d'une métropole à une autre.
  - Leur disruption sportive à venir ? Qu'ils ne soient plus identifiés comme un mode de sport mais comme un mode de transport. Ce qui constituerait une évolution significative (mais aussi dangereuse) pour les deux fédérations en charge du développement du vélo.

## Micro-vision de *Classe 3* :

### le sport connecté post-*Covid*.

Cette communauté sportive qui existait en phase pré-Covid est sur-utilisatrice d'objets connectés encore appelés IoT (la traduction anglaise d'objets connectés est : *Internet of Things* ou IoT). Elle est l'une des plus prometteuses en termes de marchés solvables post-confinement à l'horizon 2024/2026. Ses adeptes correspondent à l'extension récente [2010] du *Web Social* dans le sport. Gros consommateurs de technologies digitales, ce sont eux qui produisent le fameux « minerais-source » que l'on nomme la « valeur data sportive » aujourd'hui exploité par certaines agences à la pointe de la révolution numérique du marketing sportif. Une condition est toutefois mise par les agences: que cette valeur-data soit « Big » pour produire de la *Big Data*. Pour cela on peut leur faire confiance. Les sportifs connectés surexploitent en effet certains réseaux sociaux. Ils ne peuvent pas faire un parcours de running référencé sur Strava, par exemple, sans qu'immédiatement leurs amis en profitent *via* leurs smartphones. Ils produisent donc de la « donnée sportive » en quantité industrielle. Ce sont eux qui inventent actuellement les bases des très prometteurs futurs services du sport déclinable en mode SaaS.

- Leur attribut majeur ? Précurseurs - *forcément !* -, ils tracent aujourd'hui les pistes technologiques de l'économie du *sport qui se pratique* de demain. On les retrouve dans de très nombreuses activités : Running, VTT, Cyclisme et Cyclotourisme, Ski et Snowboard, Fitness et Musculation, Parkour, Wingsuit,... la liste est longue.
- Leur gradient de variabilité organisationnelle.



- Leur limite marketing ? L'infobésité ! Sans modèles d'analyses pointus basés sur des algorithmes et des *dashboards* complexes, il est strictement impossible de les comprendre.
- Leur disruption sportive à venir ? Ils vont adorer les classements sportifs non certifiés par les fédérations conçus à partir de la technologie *Blockchain*.

## Micro-vision de *Classe 4* :

### les sportifs licenciés pré-*Covid*.

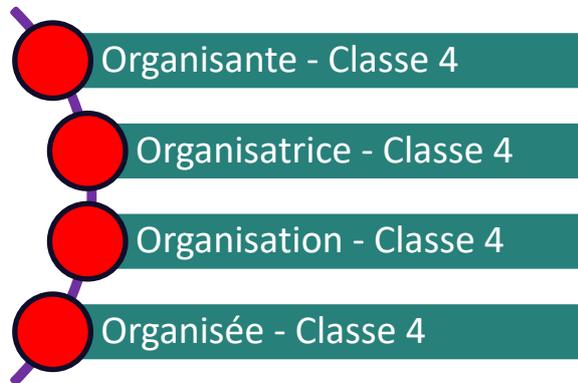
Contrairement aux autres communautés sportives, les licenciés disposent d'un statut officiel : ce sont des usagers d'un service public. De fait, depuis le début de la cinquième République, le sport est un secteur éminemment politique qui relève en France des fonctions régaliennes de l'Etat. Pas sûr que ce soit un avantage ! La communauté des licenciés se voit en effet proposer des services fédéraux exclusivement disciplinaires dont certains datent de quelques décennies. Ils n'ont que très rarement évolué depuis leur origine. La raison ? Ayant reçu une délégation de mission de service public, une fédération sportive est une institution en situation de monopole. Or, Une institution n'est jamais le moteur du changement social. Résultat : les fédérations éprouvent de grandes difficultés pour s'adapter aux transformations de l'écosystème sportif. Les services qu'elles proposent sont donc datés. Ce qui ne les empêche pas de licencier beaucoup de Français. Officiellement : 17 millions. En réalité, beaucoup moins car l'Etat ne comptabilise pas des sportifs mais des licences.

- Leur attribut majeur ? Ils sont jeunes : moyenne d'âge 15 ans. Reste que ce ne sont pas eux mais leurs parents qui les inscrivent dans les clubs pour des raisons éducatives... que les adolescents n'apprécient pas forcément. Ils font donc souvent contre mauvaise fortune bon cœur. Ce qui explique un turn-over

---

préoccupant dans certaines fédérations. Plus grave, les licenciés sont massivement des « décrocheurs » dès qu'ils atteignent l'âge de 16 ans.

- Leur gradient de variabilité organisationnelle.



- Leurs limites marketing ? En mode Covid, ils ne constituent intrinsèquement pas un marché solvable autonome.
- Leur disruption sportive à venir ? Lorsque les décrocheurs de 2020 seront adultes, ils risquent fort d'apprécier majoritairement les app et plateformes numériques d'intermédiation sportives qui ubériseront le service public du sport.

## Micro-vision de *Classe 5* :

### les seniors (générique).

L'identification des seniors encore appelés « Silvers » est récente. Ils n'existaient pas en tant que marché sportif de masse identifié par les acteurs du sport institutionnel en phase pré-Covid. Les choses ont changé avec le confinement. Agés de 60 ans au minimum, ils correspondent à une communauté mixte majoritairement féminine. Ils ont élevé le concept-clé de 'Vieillessement sain' au rang de credo. Ce qui a beaucoup étonné les milieux médicaux. Très logiquement, ils plébiscitent les sports de lenteurs au détriment des sports de vitesse et valorisent la découverte et l'exploration des sites plutôt que leur simple traversée dans un objectif de performance. Ce sont eux qui ont fait exploser le secteur commercial de la chaussure de marche. Connaissant leurs limites, ils cernent toujours parfaitement leurs ambitions sportives. Ainsi, ils distinguent bien la *marche nordique* et le *longe-côte* du *trekking* et du *running*. Adeptes du sport-santé, ce sont probablement eux qui se connaissent

---

physiquement le mieux et, pour cette raison, ils pourraient vite constituer un marché secondaire prometteur du « sport » connecté.

- Leur attribut majeur ? "*La démographie française vieillissante, leur avenir sportif n'est plus derrière eux (sic)*". En phase post-confinement, ce point n'a pas échappé à des marques pourtant fort éloignées du marché du sport mais qui voit là un secteur de diversification intéressant. On les retrouve dans tous les « sports de plaisance ».
- Leur gradient de variabilité organisationnelle.



- Leur limite marketing ? Dans le contexte actuel du vieillissement général de la population française, ils n'en ont pas.
- Leur disruption sportive à venir ? Les fédérations olympiques refusant de les reconnaître en tant que sportifs, ils constituent une cible de choix pour les *start-up* proposant des services qui ubérisent les institutions.

## Micro-vision de *Classe 6* :

### les traceurs (générique).

Les Traceurs sont les héritiers du *Parkour* et du *Freerun*. Leur terrain de jeu est constitué de sites urbains qu'ils cherchent systématiquement à transgresser. Capables de prouesses inimaginables par les simples gymnastes, balisant des zones sportives jusqu'alors inconnues, jaloux de leur autonomie mais ne se déplaçant qu'en meutes, ils sont surtout des adeptes du beau geste et, pour cette raison, n'hésitent pas à qualifier « d'Art du Déplacement » les techniques qu'ils inventent. Leur communauté revendique ouvertement un système de

---

valeur structuré par des mots-clés comme contrôle, persévérance, méthode, confiance, liberté, tolérance, entraide. S'ils rejettent quelque chose, c'est la compétition. Gros consommateurs d'images et de scénarisation de leurs exploits *via* YouTube, notamment, ils sont une cible de choix pour les fabricants de drones de sport et caméras embarquées.

- Leur attribut majeur ? Ce sont des leaders d'opinion. Ils intéressent énormément les publicitaires car ils ont un drôle de credo : "*être pour durer*". A ne pas confondre avec celui des Hell's Angels... même si cela est tentant : "*Vivre vite, mourir jeune et faire de beaux cadavres*". Cette communauté se décline dans tous les sports extrêmes non-balisés et non-sécurisés au sein desquels le danger est omniprésent (hors-piste, baston, vide, chute...).
- Leur gradient de variabilité organisationnelle.



- Leur limite marketing ? L'explosion de l'accidentologie au sein de leur communauté.
- Leur disruption sportive à venir ? L'élite sportive urbaine qu'ils constituent rend désuète la Fédération Française de Gymnastique incapable de les intégrer. Pour cette raison, ils pourraient bien apparaître au programme olympique en tant que discipline spécifique. Pas sûr que cela leur plaise !

## Micro-vision de *Classe 7* :

### LES *GLISSEURS*.

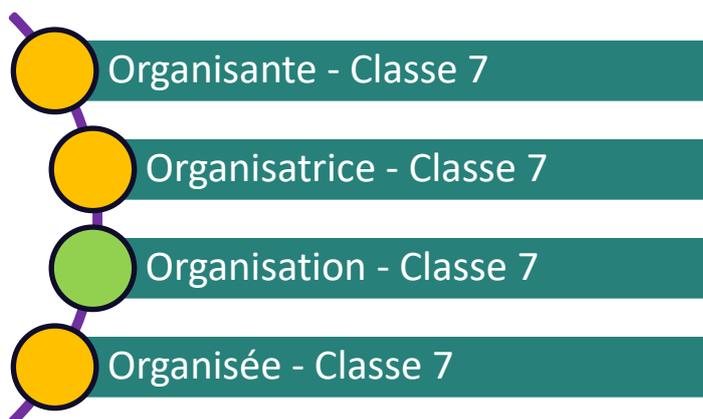
Les Glisseurs sont les très anciens précurseurs de la désintermédiation sportive institutionnelle. Aujourd'hui, en mode Covid nous dirions « uberisation ». Attention, on regroupe sous le vocable de Glisseurs l'ensemble des pratiquants

---

qui rejettent le modèle sportif fédéral disciplinaire. Nés il y a 70 ans sur le spot de Torquay, au sud de Melbourne en Australie, ils sont identifiés en France par les sociologues au début des années 1970. Ce sont alors souvent des ex-soixante-huitards proches des écolos. Ils valorisent le *Catalogue des ressources*, la proximité de la nature et plébiscitent les théories de Thoreau et les romans de Kerouac, notamment le livre *On the road* qui devait engendrer le concept de sport de glisse. Si ces sources alternatives se sont progressivement affaiblies, les glisseurs se réfèrent toujours plus à des valeurs contre-culturelles qu'à des techniques sportives. C'est la raison pour laquelle, même si leur pratique ne les conduit pas à glisser, les grimpeurs sont des Glisseurs au même titre que les surfeurs. Aujourd'hui, en termes de technologies numériques, ils sont plus *iOS* qu'*Android*. Mais cela pourrait changer.

- Leur attribut majeur ? En contexte Covid de renouvellement des modalités de pratiques, ils sont un peu datés dans leur approche alternative du sport. De fait, les Glisseurs marquent aujourd'hui commercialement le pas. Leurs enseignes totémiques en subissent les conséquences. Pour autant, rien ne dit que cette situation est définitive. Ils pourraient bien revenir en grâce médiatique à la faveur d'un retour au « sport vintage » combiné au « sport durable ». On les retrouve dans toutes les pratiques dites « de pleine nature » mais ils s'expriment aussi en modalité « glisse urbaine ».

- Leur gradient de variabilité organisationnelle.



- Leur limite marketing ? Ce sont des experts ! Or, une élite n'a jamais constitué un marché de masse.

- Leur disruption sportive à venir ? La surexploitation des *Cybersports* (une branche du sport numérique, NDRL) en milieu urbain pour l'entraînement plutôt que pour le fun. Ce qui en limitera les débouchés commerciaux.

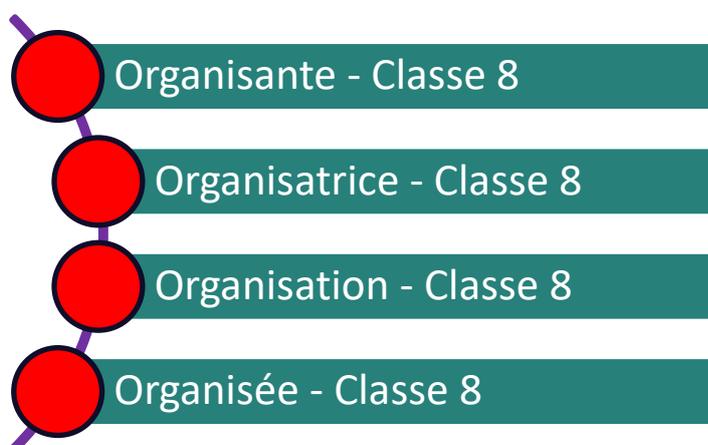
---

## Micro-vision de *Classe 8* :

### le sport féminin (générique).

Au début des années quatre-vingt, certains observateurs appelaient les sportives adeptes de la musculation des *haltérophilles* (sic). C'est dire si elles viennent de loin... Elles furent rejetées par un milieu sportif exclusivement masculin durant des décennies. Bannissant toute idée de « Jeux olympiques femelles » (re-sic), Coubertin ne fut jamais tendre avec elles. Aujourd'hui, en phase de déconfinement les femmes tiennent leur revanche. Mieux, elles constitueront le marché du sport post-déconfinement le plus prometteur tant ses marges de progression semblent importantes. Plébiscitant sans complexe toutes les disciplines, elles représentent une sacrée bouffée d'oxygène pour les marques qui les bichonnent. Il faut dire qu'elles leur permettent d'explorer des horizons commerciaux sous-exploités chez les hommes. Un exemple ? De la mode à la nutrition, toutes les déclinaisons de la « muscu et des sports de combat » sont *boostées* depuis qu'elles s'y adonnent en masse. Leurs credos ? « *La forme pas les formes !* », « *Talons aiguilles et crampons alus !...* », pour reprendre des formules forgées à l'INSEP dans les années 80 par la sociologue Catherine Louveau. Cela donne un marché à multiples facettes que les grandes enseignes s'empressent de servir en rivalisant de créativité.

- Leur attribut majeur ? Les réseaux sociaux sont leur cour d'expression. Elles s'y expriment massivement en usant d'un humour de « distanciation sportive » souvent décalé.
- Leur gradient de variabilité organisationnelle.



- 
- Leurs limites marketing ? Elles n'en ont pas même si elles représentent surtout (mais pas que...) un marché de *Millennials JUB* [Jeunes Urbaines Branchées ultra connectées, NDRL] directement issu de la *Génération Y*.
  - Leur disruption sportive à venir ? D'une créativité débordante et fortes de l'enthousiasme des nouvelles converties (au sport), elles sont mûres pour toutes les aventures technologiques numériques post-Covid.

## Micro-vision de *Classe 9* :

### les supporters/Fans.

Avec eux nous quittons l'économie du « *Sport qui se pratique* » pour celle du « *sport qui se regarde* » fortement impactée par la Covid. Ils composent deux groupes très différents : les spectateurs et les téléspectateurs. Ces deux groupes bénéficieront en phase post-Covid de technologies de production et de consommation d'images identiques. Ce qui va changer beaucoup de choses ! En effet, *via* des stades connectés en 5G, les premiers se verront proposer un écran « à la place » qu'ils s'empresseront de coupler à leur smartphone pour exploiter des *dashboards* de *big data* fournis par les organisateurs d'événements sportifs. Ceux-ci leur seront proposés par des opérateurs spécialisés pour qu'ils profitent d'un « spectacle sportif enrichi ». Quant aux seconds, ils utiliseront chez eux (!) des dispositifs multi-écrans appariés (!! ) à des animations dédiées pilotées du bord des terrains (!!!). Cela fera d'eux des téléspectateurs pas si éloignés que cela du spectacle vivant se déroulant dans les stades et arénes. La distinction spectateurs/téléspectateurs s'estompera donc en partie. En termes marketing, elle sera en tous cas de moins en moins opérante. A détriment de la fréquentation des structures physiques que sont les stades ? Allez savoir !

- Leur attribut majeur ? Ils sont habités par la passion...
- Leur limite marketing ? ...ce qui les conduit parfois à ne pas être clairvoyants pour établir leurs stratégies de consommation qui peuvent s'avérer compulsives.

- Leur gradient de variabilité organisationnelle.



- Leur disruption sportive à venir ? A une échéance d'une dizaine d'années, les deux groupes pourraient bien plébisciter un même type de spectacle sportif mi-réel, mi-télévisuel. En fait, devenu virtuel, il sera diffusé en *streaming* non plus par les opérateurs TV mais par les géants du Web (les fameux GAFAMs) sur la base d'un concept qu'ils plébisciteront baptisé *Over The Top* (OTT).

## Micro-vision de *Classe 10* :

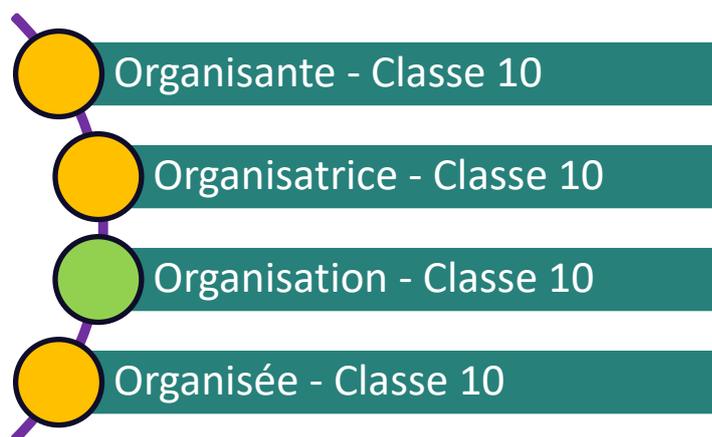
### les e-Sportifs.

A la différence de toutes les autres communautés, les e-Sportifs ne « jouent » pas au sport (on a l'habitude de dire « jouer » au foot ou au tennis, NDLR) dans le monde réel. Ils constituent une extrapolation digitale du dispositif concurrentiel propre aux événements sportifs hors de l'univers physique habituel. Branche hyper connectée d'un « sport » largement discuté en tant que tel, ils furent capables de construire un langage universel, c'est-à-dire s'imposant à l'échelle du monde, en quelques années. Une prouesse sémantique rendue possible par les réseaux sociaux qu'ils surexploitent. Leurs leaders sont jeunes et ultra professionnels. Ils vivent au cœur d'une économie sportive florissante qui a vu le jour officiellement en 1997 avec la création de la *Cyberathlete Professional League* [CPL]. Critiqués - forcément critiqués ! - par les milieux sportifs les plus traditionnels qui refusent de les reconnaître, ils expliquent que leur discipline emprunte pourtant aux échecs, au tir à l'arc, au ball-trap, aux courses automobiles et repose sur la tactique, l'analyse des situations de jeu et la précision. Bref, sur des critères identiques à ceux de nombreux « jeux sportifs » historiques... et olympiques. C'est pour cette raison que le Comité

---

International Olympique (CIO) s'y intéresse énormément. Pour les Jeux de Paris en 2024 ? Pas impossible !

- Leur attribut majeur ? Les foules impressionnantes de passionnés lors des 'Événements CPL' internationaux. En conséquence, l'afflux des sponsors.
- Leur gradient de variabilité organisationnelle.



- Leurs limites marketing ? Ils n'en auront plus lorsqu'ils intégreront la famille olympique.
- Leur disruption sportive à venir ? La Corée du Sud mise énormément sur eux. Quand ses voisins chinois et indiens s'éveilleront au e-Sport, ce qui ne saurait tarder, plus aucune limite tant sportive qu'industrielle et commerciale n'existera pour eux.

## Proposition de synthèse des micro-visions.

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des gradients de *variabilité organisationnelle* des dix classes de pratiques étudiées. On constate que les capacités organisatrices « neutres » (en vert, NDRL) sont minoritaires. Cela signifie que la *variabilité organisationnelle* du sport post-confinement **est potentiellement très importante**.

Cela a deux conséquences totalement antagonistes : **ou bien** les fédérations sportives s'en emparent et les organisent sur la base de modalités différentes des modalités disciplinaires classiques. D'une certaine façon, cela signifierait qu'en termes de « sport pour tous », elles changeraient totalement de métier.

**Ou bien** elles ne le font pas. Dans ce cas, elles seront... ubérisées.

Deux cas de figures seront alors identifiables. Elles entreront en concurrence avec les nouvelles communautés « d’expériences sportives dématérialisées » qui intéresseront fortement les élus locaux, **d’une part**. Les villes s’éloigneront donc de leurs partenaires historiques que sont les clubs fédéraux. **D’autre part**, elles seront confrontées à la dynamique organisationnelle des *start-up* qui proposeront directement leurs services à des *smart-cities*. Celles-ci seront exclusivement préoccupées par les besoins de sport de leurs administrés<sup>49</sup>. Elles développeront du « sport en mode SaaS » qui sera strictement incompatible avec les pratiques olympiques disciplinaires.

Classes/Gradient	Organisant	Organisateur	Organisation	Organisé
Classe 1				
Classe 2				
Classe 3				
Classe 4				
Classe 5				
Classe 6				
Classe 7				
Classe 8				
Classe 9				
Classe 10				

<sup>49</sup> Nous avons développé ce point en février 2020 dans le *Web Book* ci-dessous disponible en accès libre.

## Résumé ●

En matière de politique sportive, les maires constatent deux phénomènes.

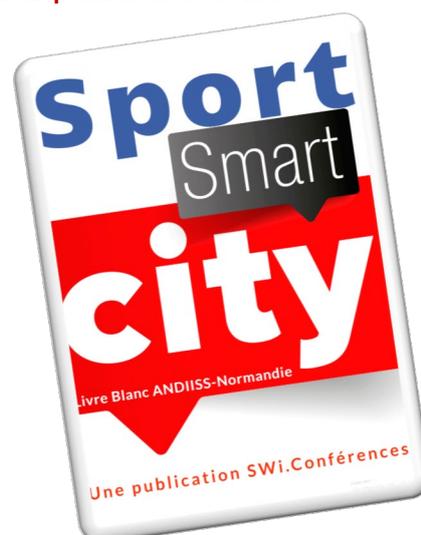
Le premier est le changement de la demande des adultes qui exigent de nouveaux types de services. Le second est l’attitude des jeunes *millennials* qui ne s’expriment qu’à travers les technologies numériques.

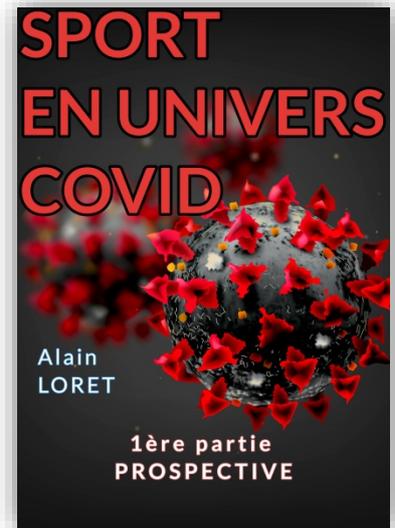
- **Avant 2024**, ce constat conduira des maires novateurs à réformer en profondeur leurs stratégies sportives municipales.
- **Après 2024**, les villes développeront des programmes numériques et deviendront des ‘*Sport-Smart-Cities*’ actives.

Ce livre présente la problématique digitale que les communes devront résoudre pour atteindre ces objectifs *ante & post* Jeux Olympiques de Paris.

Il propose une méthodologie pour aider les élus locaux à surmonter les difficultés qu’ils vont rencontrer.

Il dessine « en creux » le profil numérique de l’héritage technologique que légueront les JO aux collectivités labellisées ‘Terre de Jeux 2024’.





**PROSPECTIVE  
DU SPORT :  
le cas des  
Jeux olympiques  
de Tokyo (2020 & 2021).**

---

Était-il possible de prévoir le report (ou l'annulation) des Jeux olympiques de Tokyo de 2020 **bien avant** la décision du Comité National Olympique ? La réponse est positive. Certains rétorqueront sans doute qu'il est un peu facile d'apporter cette réponse *a posteriori* sept mois plus tard. Nous leur répondrons que nous l'avons fait *a priori* à partir d'une méthodologie prospective de type P.I.S.T.E.S. spécialement retravaillée pour la circonstance. Sur la base de cet exemple issu de l'actualité immédiate, nous apportons donc la preuve qu'il est possible de prévoir certains événements ou décisions majeurs en matière de stratégie d'anticipation du « futur du sport ».

## Démonstration.

C'est le **24 mars 2020** que la décision conjointe du CIO et du gouvernement japonais représenté par le Comité d'Organisation des JO (COJO) de reporter les Jeux olympiques a été annoncée.

Un travail de curation structuré par le Programme P.I.S.T.E.S. centré sur le Japon et sur Lausanne (siège du Comité International Olympique, NDRL) nous a permis d'alerter les acteurs du sport français dès le **23 février 2020** que les Jeux allaient être reportés. C'est-à-dire un mois plein avant la décision officielle.

Nous nous sommes intéressés très tôt (dès le mois de janvier 2020) à la prospective des JO de Tokyo organisés en contexte Covid. Nous étions focalisés sur ce qui (à ce moment-là) constituait déjà une question tabou : le report ou l'annulation des Jeux olympiques. Personne n'osait l'aborder de front et encore moins la traiter. De façon à bien comprendre l'importance de la méthodologie qui sous-tend le présent Web Book, il nous semble nécessaire de revenir brièvement sur nos prévisions de cette période. Elles donnent en effet toute la mesure de l'intérêt de la prospective dédiée au sport. Elles nous valurent pourtant de multiples sarcasmes et critiques. Ce qui montre que, préférant nettement la rétrospective, certains acteurs du sport français ne sont pas encore accoutumés à la prospective.

### Une démarche très structurée.

Au mois de février 2020, reporter ou annuler les Jeux olympiques de Tokyo était impensable. La communication internationale du CIO et des organisateurs japonais excluait totalement cette hypothèse. En France, nous fûmes les seuls à la formuler au milieu d'un scepticisme généralisé. Or, elle reposait sur une



2.



**La passion de l'anticipation.** @Sport\_Web\_I · 18 févr.

Le Japon est la 1e économie mondiale à basculer en récession à cause du #coronavirus qui tétanise le pays. Les conséquences sur les Jeux Olympiques de #Tokyo2020 pourraient être majeures (voir nos tweets suivants).

Lire (Français) [lesechos.fr/monde/asia-pac...](https://lesechos.fr/monde/asia-pac...)



3.



**La passion de l'anticipation.** @Sport\_Web\_I · 19 févr.

Des éléments concordants permettent de dire que l'organisation des Jeux olympiques de #Tokyo2020 sera au minimum gravement perturbée par le #coronavirus (#2019nCoV). Il est impératif que @FranceOlympique crée une cellule de crise pour livrer de l'info officielle aux fédérations.



# 4.



**La passion de l'anticipation.** @Sport\_Web\_I · 22 févr.

Avec ce tweet, nous dépassons le stade du signal faible. C'est la 1e fois que notre dispositif de curation identifie au Japon une donnée de ce type. Cela renforce sérieusement l'hypothèse de l'annulation des Jeux olympiques de #Tokyo2020.

Ici (Japonais) [tokyo-sports.co.jp/soccer/j-leagu...](https://tokyo-sports.co.jp/soccer/j-leagu...)



Le 23 février 2020 (soit un mois plein avant le communiqué officiel commun du gouvernement japonais et du CIO annonçant le report des Jeux olympiques qui n'intervint que le 24 mars, NDRL), nous présentions donc sans contestation possible les raisons qui allaient conduire le Japon à prendre la décision historique d'annulation ou de report des JO sur la base de principes élémentaires de gestion de crise (ci-dessous).



**La passion de l'anticipation.** @Sport\_Web\_I · 23 févr.

L'impossibilité des Jeux...

@FranceOlympique

@RoxaMaracineanu

#Tokyo2020

@TonyEstanguet

@EPhilippePM

@EmmanuelMacron

@lequipe

@Elysee



Nous en donnâmes évidemment les raisons (ci-dessus plus la page suivante).



La passion de l'anticipation.  
@Sport\_Web\_I

Pourquoi le CIO va reporter les JO de #Tokyo2020 ?

Parce qu'il est à la tête d'un événement mondial qui s'évalue en milliards de \$. Il doit donc minimiser les risques de pertes en appliquant les principes de gestion de crise. A défaut, il ne jouerait pas son rôle de régulateur.

### Principes de gestion de crise

Evaluer la situation

Anticiper les risques

Ajuster la stratégie

11:31 AM · 23 févr. 2020 · Twitter Web App



---

# Annulation ou report ?

**Le 24 mars 2020**, soit un mois après notre prévision, un communiqué officiel devait préciser : « *le président du CIO et le premier ministre japonais sont arrivés à la conclusion qu'afin de préserver la santé des athlètes, de toutes les personnes associées à la préparation des Jeux Olympiques et des membres de la communauté internationale, les Jeux de la XXXII<sup>e</sup> Olympiade à Tokyo devaient être reprogrammés après 2020 mais au plus tard à l'été 2021* »<sup>50</sup>.

Il nous apparut immédiatement que cette décision de report à l'été 2021 présentait un vice caché : **le calendrier de gestion de la pandémie**. Après une semaine de recherches sur les effets collatéraux de la Covid (à l'époque inconnus, NDRL) nous formulons une nouvelle hypothèse : le planning de la décision de report ne sera pas tenable.

**Pour nous, une gestion de crise responsable devait neutraliser totalement l'olympiade 2016-2020. C'est-à-dire annuler les Jeux de Tokyo (voir ci-dessous).**

---

<sup>50</sup> Extrait du Communiqué officiel commun du CIO et du Comité d'organisation de Tokyo 2020.



La passion de l'anticipation.  
@Sport\_Web\_I

30/03/2020 - Alerte #Tokyo2021 ! A l'échelle d'une pandémie de la nature du #CoronaVirusOlympique, 1 an de report est très (trop ?) court. Le 'Critère Zéro' permettant l'organisation des JO sera le vaccin. Sans lui, les Jeux olympiques ne seront pas organisés... | @iocmedia



AFP Sport @AFP\_Sport · 30 mars

New dates for the postponed 2020 Tokyo Olympics are likely to be revealed this week, organisers say

+ Games could begin on July 23, 2021, Japanese broadcaster NHK reports

[u.afp.com/3qQB](https://u.afp.com/3qQB)

#Tokyo2020 #coronavirus



Philip Fong / AFP

2:03 PM · 30 mars 2020 · Twitter Web App

Il est évident que nous maintenons cette hypothèse aujourd'hui (septembre 2020). Par contre, cette fois, nous ne préconisons pas la création d'une simple cellule de crise mais d'une véritable **Task force olympique**. Nous considérons que les conséquences cumulées d'une annulation des JO de Tokyo et des effets secondaires et collatéraux de la Covid seront très élevés pour tous les acteurs sportifs concernés (athlètes et organisations olympiques). Nous observons également que selon toutes vraisemblances ils auront des répercussions majeures sur les Jeux olympiques... *actuellement* prévus à Paris en 2024.

La clef de compréhension de notre argumentaire repose sur un déconfinement mondial obligatoirement différencié selon les continents. Le calendrier d'une telle logistique internationale rendra impossible l'organisation des Jeux olympiques en juillet 2021. Face à l'incrédulité (c'est un euphémisme) et aux critiques engendrées par notre position, nous avons dû publier un document explicatif **dès le 15 mars 2020**. On observera que nous étions alors encore à 10 jours de l'annonce officielle de report des JO de Tokyo (ci-dessous).



**Anticipez !** 🏆 @Sport\_Web\_I · 14 mars

La tribune que nous publierons demain actera l'annulation des JO de #Tokyo2020 pour cause de #CoronaVirusOlympique malgré les dénégations de @iocmedia.

Mais elle ira BEAUCOUP PLUS LOIN en identifiant les conséquences sur la @SOLIDEO\_JOP de #Paris2024.  
@TonyEstanguet @Ferrand\_N



## TOKYO 2020 & CORONAVIRUS, PLAN BLEU OU PLAN NOIR ?

Par le Pr. H. A. LORET

---

Document publié le 15 mars 2020.

# TOKYO 2020 & CORONAVIRUS, PLAN BLEU OU PLAN NOIR ?

Par le Pr. H. A. LORET

## Avant-propos.

Pourquoi le Comité International Olympique (CIO) et le gouvernement japonais maintiennent-ils envers et contre tout le principe de l'organisation des Jeux olympiques alors qu'autour d'eux s'écroule l'écosystème sportif événementiel mondial ? La réponse est peut-être à chercher dans *la Peste* d'Albert CAMUS. Dans le livre, l'épidémie est traitée comme une rupture avec l'ordre habituel des choses. Elle relève de l'invraisemblable. De l'incroyable. De l'impossible. Le narrateur refuse d'ailleurs de croire en sa réalité. Camus explique : « *Le fléau n'est pas à la mesure de l'homme, on se dit donc que le fléau est irréel, c'est un mauvais rêve qui va passer* ». Avec le coronavirus, il semble que nous soyons dans la même configuration. Les organisateurs des Jeux ne peuvent croire à ce qui leur arrive. Ils sont donc dans le déni. Ils résistent. Pour eux, il est impensable que les énormes investissements consentis pour les JO soient balayés d'un revers de virus. Les jeux olympiques auront donc lieu. La preuve... jusqu'ici tout va bien (rappel : nous sommes le 15 mars 2020, NDRL). Reste que CAMUS nous confie en conclusion de son roman qu'il n'y a pas d'issue face à l'absurdité de *la Peste*. On a beau résister on finit toujours par la subir.

**Ce document comporte onze pages. Temps de lecture estimé : 25 minutes.**



De multiples domaines de notre vie sociale, économique et politique seront touchés par les conséquences du coronavirus. Il apparaît comme un révélateur de certaines limites. Le sport ne fait pas exception. Ainsi, la conférence de presse tenue par la ministre des Sports Roxana MARACINEANU le 13 mars 2020 est significative des faiblesses de l'Etat. Deux passages de ses

---

propos indiquent combien son cabinet et ses conseillers fonctionnent sur un mode coulé dans le moule administratif du 20<sup>e</sup> siècle. C'est évidemment extrêmement limitant dans la période de transformations majeures de l'écosystème sportif que nous vivons depuis le début du 21<sup>e</sup> siècle. Qu'on en juge.

- A la question des journalistes qui agite actuellement le sport mondial quant à l'impossibilité pour le Japon d'organiser les Jeux olympiques sous contraintes sanitaires de coronavirus, la non-réponse qu'elle a formulée est un modèle du genre : « *Nous n'avons pas de visibilité sur le maintien ou pas des Jeux olympiques* ». C'est oublier que dès la mi-février des signaux forts permettaient de concevoir un scénario d'abrogation des Jeux. Ce qui signifie que son équipe pouvait anticiper de plusieurs semaines certaines conséquences et élaborer des Plans B dans plusieurs domaines stratégiques de gouvernance du sport olympique français. Ce qui aurait changé pas mal de choses.

La préparation olympique, par exemple. Avec cette conférence de presse, nous avons assisté dans ce domaine à un moment d'anthologie d'impréparation politique sur un sujet qui concerne pourtant une part significative du budget du ministère des Sports. Cela montre une administration en état de sidération faute d'avoir anticipé de plusieurs semaines l'impact du coronavirus sur le sport. Les journalistes présents n'ont pas manqué de le relever. Que leur a dit la ministre ?

○ « *Concernant la préparation des athlètes (pour les Jeux olympiques, NDLR), il n'y a pas d'autres solutions que le bricolage (sic) au cas par cas. L'Insep va fermer ses portes au moins pour les quinze prochains jours, comme beaucoup d'infrastructures sportives. Dans les conditions actuelles, la seule solution pour les sportifs est de suivre des programmes individuels d'entraînements ou de se regrouper sans dépasser les dix quand l'accès aux équipements sera encore ouvert, a indiqué la ministre* »<sup>51</sup>.

Nous disposons pourtant d'une *Agence Nationale du Sport* dont le rôle devrait être justement d'éviter « le bricolage » en matière de sport de très haute performance...

Beaucoup vont arguer que la critique est facile et que cette situation pandémique exceptionnelle était imprévisible. Exceptionnelle, sans doute. Imprévisible, certainement pas depuis le mois de janvier ! Si nous prenons la peine de rédiger cette tribune, c'est parce que, toutes choses égales par ailleurs, cette situation est identifiable dans une autre forme de crise que devrait gérer le ministère des Sports : celle du changement socio-sportif. Celle-ci est repérable depuis 40 ans. Or, elle n'a jamais été prise en considération de manière opérationnelle par l'Etat. La crise du coronavirus s'apparente donc à un modèle de son incapacité chronique à s'adapter aux changements protéiformes qui affectent le sport.

Cette carence ministérielle à considérer politiquement les transformations du sport est favorisée par un cercle restreint d'observateurs qui s'appliquent à relayer avec constance et naïveté l'inertie officielle. Ceux-là même qui, depuis le début du mois de février, raillent les alertes que nous diffusons sur Twitter. Suggérant ironiquement qu'il s'agit de « catastrophisme » (sic) organisé par nos soins - voir de théorie du complot contre le Jeux olympiques, ils balaient de revers railleurs ce qu'ils considèrent comme un « plan noir ». Ils promeuvent à l'inverse une sorte de « plan bleu » saturé d'idées reçues et d'immobilisme confortable. Or, à la date où ces lignes sont rédigées (13 mars 2020) ce plan se heurte au principe de réalité. Nous attendons donc avec curiosité de pouvoir analyser les réactions d'opportunité que cette confrontation au réel ne manquera pas de produire chez certains...

---

<sup>51</sup> Selon *20 Minutes* du 13 mars 2020, 15h46.

---

Si nous ne sommes ni médecins ni épidémiologistes, nous sommes par contre des experts en prospective du sport. Dans le cadre d'un programme de recherche<sup>52</sup> formaté dès les années 1990, nous maîtrisons des outils permettant d'anticiper certaines réalités techniques & technologiques que nous appliquons habituellement à l'influence du numérique sur *le sport qui vient*. Nous les avons simplement utilisés depuis deux mois pour les jeux olympiques *qui viennent*. Nous avons ainsi pu formuler certaines conclusions importantes qui sont autant de limites quant au processus de prise de décisions du Comité International Olympiques (CIO). Elles seront présentées plus loin.

Nous exploitons un outil de curation de contenus du web mondial élaboré en 2012. Il a été constamment amélioré depuis. Il est aujourd'hui parfaitement opérationnel et nous donne accès à de multiples données internationales que chacun peut consulter quotidiennement sur notre timeline Twitter. C'est sur cette base que nous avons pu anticiper très tôt, dès le mois de février, les graves difficultés que rencontrent actuellement les organisateurs japonais.

Lorsqu'à la fin du mois de janvier 2020, cet outil a commencé à nous fournir de la data concernant l'impact potentiel du coronavirus sur l'écosystème sportif chinois, nous avons immédiatement établi un focus impliquant le Japon sur ce même thème. Durant la première quinzaine de février, les données se sont multipliées. Considérant la proximité géographique des deux pays, nous avons été naturellement conduits à construire un jeu d'hypothèses pour établir un scénario d'impact sur les Jeux olympiques de Tokyo. Nous avons présenté une première conclusion que nous avons mise en ligne le 18 février 2020. Elle faisait état d'une potentielle remise en cause des Jeux Olympique sous contrainte de coronavirus. C'était la première fois qu'une telle hypothèse était avancée en France.

## Le cas des Jeux olympiques de Tokyo 2020.

(Rappel, ceci a été publié le 13 mars 2020).

Le report ou l'annulation des Jeux olympiques de Tokyo pour cause de coronavirus sont-ils inéluctables ? La réponse se fait de plus en plus précise. Le 26 février dernier apparaît comme un tournant. Jusqu'à cette date tous les acteurs concernés, à commencer par le Comité International Olympique (CIO), avaient minimisé la crise assurant que les Jeux n'étaient pas concernés. Ce jour-là, pourtant, pour la première fois, le premier ministre japonais jeta le doute en exigeant que les fédérations sportives nipponnes annulent tous leurs matches durant quinze jours. Au même moment, le canadien Dick Pound, doyen d'âge du CIO, annonçait que si le niveau létal du virus se maintenait la décision d'annulation devrait être prise au plus tard à la fin mai. Une concordance de temps dans les prises de positions officielles qui renforça instantanément le camp jusqu'alors ultra minoritaire des tenants de l'annulation des Jeux pour cause de coronavirus.

Dick Pound se basait sur l'analyse suivante. En cas d'annulation, le calendrier du processus de prise de décision du CIO sera très court. Pour réduire autant que faire ce peu les dommages économiques, l'énorme machinerie olympique devra être stoppée au plus tard deux mois avant la cérémonie d'ouverture (24 juillet 2020). En termes d'anticipation, la question se résume donc à savoir si les données épidémiologiques disponibles à la mi-mai 2020 seront suffisantes pour décider. Considérant l'état de sidération de tous les organismes internationaux de prévision, le doute est permis.

---

<sup>52</sup> Baptisé P.I.S.T.E.S (Programme d'Investigations Stratégiques des Tendances d'Evolution du Sport).

Il existe une autre façon d'anticiper la décision : analyser la situation selon le prisme de l'impact de l'épidémie sur l'économie mondiale. L'OCDE a publié le 2 mars un rapport sur ce thème présentant plusieurs scénarios. L'un d'entre eux intitulé « Scénario d'effet domino » (figure suivante) repose sur une généralisation de la situation italienne à l'ensemble des pays du monde. Dans ce cas, le calendrier épidémique irait au-delà du calendrier olympique obligeant le CIO à annuler les jeux.



**Anticipez !** 🇫🇷 @Sport\_Web\_I · 10 mars

Le scénario de "l'effet domino", soit une chaîne de pays touchés en cascade par l'épidémie et confinés successivement comme l'Italie, semble devoir être privilégié. Dans ce cas, le calendrier du **#CoronaVirusOlympique** sera très long & obligera l'**@iocmedia** à annuler **#Tokyo2020**.



En réalité, la seule manière de décider consiste à appliquer le principe de base de toute bonne gestion de crise : espérer le meilleur, prévoir le pire. Le 15 mai pourra-t-on espérer le meilleur ? Certains signaux faibles montrent que non. Les places boursières, par exemple, au regard de ce qui s'est passé le 12 mars 2020 (krach boursier de -12,28%) ne tablent pas sur un retour à la normale avant la fin du second trimestre 2020. De leur côté, tous les laboratoires travaillant sur un vaccin assurent qu'ils ne seront pas prêts en juillet. Dans ces conditions, en cas d'organisation envers et contre tout le pire est à prévoir et quatre complications olympiques majeures d'ores et déjà identifiables.

- La mise en quarantaine des délégations à leur arrivée.
- Le confinement des athlètes au village olympique.
- L'absence de nombreux pays.
- Des compétitions à huis-clos.

La certitude est donc que la logistique sanitaire des Jeux olympiques de Tokyo sera cauchemardesque. Dans ces conditions, seront-ils organisables ? La réponse est évidente et elle est négative. L'intérêt bien compris des athlètes, des acteurs économiques et de tous les bénévoles japonais justifierait qu'elle ne tarde pas.

L'embarras du Comité International Olympique tient au fait qu'en 124 ans une telle décision n'aura été prise qu'à trois reprises : 1916, 1940 et 1944. C'est pour cette raison que le CIO espère ce qui s'apparenterait à une sorte de... miracle épidémiologique (voir la figure suivante).



**Anticipez !** 🏁 @Sport\_Web\_I · 11 mars  
Anticipation & #CoronaVirusOlympique

Alors que le scénario de "l'effet domino" (ci-dessous) est probable, @iocmedia table sur le scénario "chaleur estivale tueuse de virus" pour pouvoir organiser les JO de #Tokyo2020. Est-ce raisonnable ?

Lire (Français) [sciencesetavenir.fr/sante/l-hiver-...](https://sciencesetavenir.fr/sante/l-hiver-...)



Aujourd'hui 15 mars 2020, de plus en plus de voix se font entendre pour qu'une décision d'annulation des Jeux olympiques de Tokyo soit prise sans délais dans l'intérêt sanitaire de tous les participants (ci-dessous, tweets postés par différents organismes ou personnalités [entre le 11 et le 13 mars](#)).



You are now inside a 'Sport digital ecosystem'.  
@Sport\_Web\_I

Une analyse très documentée du [#WorldEconomicForum](#) montre l'impact monumental du [#CoronaVirusOlympique](#) sur l'écosystème du 'Sport qui se regarde'. La destruction de valeur sera dévastatrice pour les entreprises de l'événementiel sportif.

Ici (Anglais) [weforum.org/agenda/2020/03...](http://weforum.org/agenda/2020/03...)



You are now inside a 'Sport digital ecosystem'.  
@Sport\_Web\_I

Selon le [#WallStreetJournal](#) via [LeSoir.be](#) : pour la première fois, un report des Jeux olympiques de [#Tokyo2020](#) est officiellement envisagé par les organisateurs japonais pour cause de [#CoronaVirusOlympique](#).

Ici [lesoir.be/286118/article...](http://lesoir.be/286118/article...)



You are now inside a 'Sport digital ecosystem'.  
@Sport\_Web\_I

Report des JO de [#Tokyo2020](#) ...

#### LA CONFRONTATION

1 - Donald Trump (presse canadienne en Français)  
[lapresse.ca/sports/tokyo-2...](http://lapresse.ca/sports/tokyo-2...)

2 - Thomas BACH (communiqué de presse en Français)  
[olympic.org/fr/news/commun...](http://olympic.org/fr/news/commun...)



You are now inside a 'Sport digital ecosystem'.  
@Sport\_Web\_I

L'ancien gouverneur de Tokyo, Yoichi Masuzoe, brise le tabou de l'annulation des JO de [#Tokyo2020](#) pour cause de [#CoronaVirusOlympique](#) en estimant qu'il existe aujourd'hui "au moins 70% de (mal)chances que les Jeux soient supprimés".

Ici (Anglais) [thetimes.co.uk/edition/world/...](http://thetimes.co.uk/edition/world/...)



---

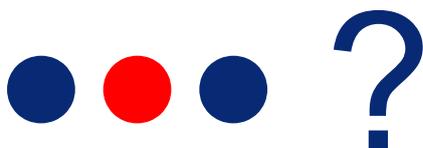
## Avec le coronavirus, Paris 2024 entre dans un autre monde budgétaire •••

(Ceci a été publié le 13 mars 2020).

Que nous réserve l'avenir olympique ? Nous ne faisons pas de « prédictions » (réservées à Mme Soleil) mais des « prévisions ». A partir d'un jeu d'hypothèses confrontées à des signaux faibles, nous bâtissons des scénarios. Dans ce cadre méthodologique, nous avons conçu un scénario que d'aucuns considéreront sans doute prématuré. L'objectif consiste à tenter de dépasser Tokyo 2020 pour envisager l'impact de l'épidémie de coronavirus sur les Jeux olympiques de Paris 2024.

La problématique que nous avons conçue est simple : la SOLIDEO<sup>53</sup> olympique de Paris 2024 ne dispose que d'un calendrier 'one shot' extrêmement réduit pour construire l'immobilier olympique. Aucune erreur ni aucun retard ne seront possibles. Or, le développement de l'épidémie de coronavirus en France va générer de nouvelles contraintes logistiques et économiques. Elles seront indépassables. Elles conduiront à de cruelles remises en cause politiques et budgétaires de certains programmes en cours. Au mieux, elles imposeront des délais plus longs de mise en œuvre et de réalisation pour cause de difficulté de financement. Pour les projets ne comportant pas de volet d'utilité publique incontestable comme c'est le cas des JO, la situation deviendra vite intenable.

Nous avons donc publié sur Twitter un *thread* consultable sur la page suivante.



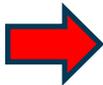
---

<sup>53</sup> La SOLIDEO est la société de livraison des ouvrages olympiques. Elle est dirigée par Nicolas FERRAND.



You are now inside a 'Sport digital ecosystem'.  
@Sport\_Web\_I

Ce thread va faire hurler les 'Observateurs Sportifs Français Experts en Discours Ordinaires' (#OSFEDO) car il dépasse le scénario noir des Jeux Olympiques de #Tokyo2020 pour proposer un scénario ultra-noir en relation avec le #CoronaVirusOlympique pour les JO de... #Paris2024.



3:45 PM · 13 mars 2020 · Twitter Web App



You are now inside a 'Sport digital ecosystem'.  
@Sport\_Web\_I

Si nous considérons la somme de tous les dysfonctionnements réels, potentiels, actuels et à venir, en relation avec le coronavirus, que la France va devoir absorber, gérer et anticiper. A savoir :

- le krach boursier et ses conséquences;
- la crise économique qui se profile;

3:45 PM · 13 mars 2020 · Twitter Web App

.../...



You are now inside a 'Sport digital ecosystem'.

@Sport\_Web\_I

- les difficultés des entreprises, notamment du BTP;
- les restrictions à l'embauche de RH étrangères;
- les arrêts de chantiers;
- les nouvelles contraintes économiques & financières du 'Grand-Paris Express' liées au coût du #COVID19;
- la rationalisation des choix budgétaires;

3:45 PM · 13 mars 2020 · Twitter Web App



You are now inside a 'Sport digital ecosystem'.

@Sport\_Web\_I

- les nouvelles priorités de l'État;
- les conséquences connues et inconnues de l'épidémie sur l'économie française 2020 & 2021;
- ...

Alors, les calendriers déjà intenable que doivent gérer @Ferrand\_N & @SOLIDEO\_JOP deviendront impossibles et la France renoncera aux JO2024...



3:45 PM · 13 mars 2020 · Twitter Web App

CQFD (ce qu'il *faudra* démontrer) ●●●

## Revenons maintenant au mois de septembre 2020, date de la publication de ce *Web Book*.

Au mois d'avril 2020, nous étions en mesure de préconiser formellement la neutralisation de l'olympiade 2020-2024 à la suite de celle de 2016-2020. Nous le fîmes dans une tribune dont voici le résumé (ci-dessous).

Remarque : en septembre 2020, nous ajoutons simplement une nouvelle pièce à ce scénario : *dans ce cas, les Jeux olympiques de Los Angeles prévus en 2028 seraient probablement avancés en 2026.*



Tribune SWi / Avril 2020

### Résumé.

Pour les acteurs du sport, « ce sera Paris-Roubaix couru dans le Galibier ». La métaphore est terriblement explicite. Les cabinets d'études internationaux et les laboratoires de recherches pluridisciplinaires des grandes universités l'affirment : avec les effets collatéraux du coronavirus, l'économie mondiale entrera en récession longue. Elle sera pire que la crise de 1929. Elle sera dangereuse socialement, risquée économiquement et hasardeuse financièrement.

C'est dans ce contexte alarmant que le CIO et le gouvernement japonais ont benoîtement annoncé qu'ils retardaient simplement d'un an l'organisation des Jeux olympiques de Tokyo. Ce sera sans doute insuffisant pour sauver l'économie olympique. La crise sanitaire liée à un déconfinement mondial différencié selon les continents associée à un Japon défaillant financièrement pourrait en effet conduire à une annulation pure et simple des Jeux olympique en 2021.

La préconisation est donc la suivante : neutraliser totalement l'olympiade 2020-2024. Le faire immédiatement pour éviter une décision prise sous la pression des événements.

Nous livrons ci-dessous cinq tweets datés des 23, 24 et 28 septembre 2020. Ils s'inscrivent directement dans la cohérence de nos scénarios d'avril 2020. Ils confirment *selon nous* le bien fondé de nos prévisions.

## ← Anticipez !

20,3 k Tweets



**Anticipez ! ** @Sport\_Web\_I · 24 sept.

Pour répondre | Le post ci-dessous n'est pas une plaisanterie. Selon nous, les Jeux olympiques de #Tokyo2021 NE SERONT PAS ORGANISABLES. Voici la nomenclature des "contre-mesures" #COVID—19 (impossibles à tenir) qui seront prises par le Japon | @RoxaMaracineanu @FranceOlympique

**Discussion Points for Consideration on COVID-19 Countermeasures (Draft)**  
(All items below are subject to discussion and study - how they could be implemented and if they are even necessary)

		Preventative Measures					Contingency Response			
		Point of Departure, Entry into Japan (Persons from overseas)	Pre- & Post-Games (Training Camp etc.)	Rules on Transport, Behavior	Village, Other Accommodation	Competition Venue, Non-Competition Venue	Response to outbreak of infection	Epidemiological Study	Treatment, Medical Care etc.	Information Sharing etc.
Athletes (IOC, Coaches, etc.)	Olympic	-Testing measures -Expedited procedures upon entry into Japan -Paperwork procedures upon arrival, etc.	-Pre-Games training camp -Relationships with local municipalities, etc.	-Public transport -Outing -Transportation to camp sites, etc.	-Health check -Rules of behavior -Area/flow management -Facilities measures (DMR, etc.) -Athletes residing outside of VL	-Health check -Area/flow management -Measures for each sport (Olympic/Paralympics), etc.	-Testing of athletes -Teams -Competition operational rules -Venue, village, etc. -Securing and enhancing functions of public health centers -Personal information management regarding infected persons, etc.	-App to track activity -Handling of persons in close contact, etc.	-Testing/ medical care/ treatment system -Securing beds/ doctors/ nurses/ PH centers -Handling of persons testing positive but asymptomatic	-Methods of info sharing between Government of Japan, TMG, Tokyo 2020, local municipalities, IOC/IPC, NOC/NPC, etc.
	Paralympic									
Games Stakeholders (MR, IOC/IPC etc., Media, Workforce (Stakeholders), Paid Staff, Contractors)	Close Contact with ATHLETES	ditto to above	-How to secure "clean" status	-Public transport -Outing, etc.	-Health check -Testing -How to secure "clean" status of accommodations, etc.	-Health check -Testing -Area/flow management, etc.	ditto to above			
	No contact with ATHLETES	ditto to above		-Rules of behavior, etc.	- Designated hotels, general accommodation	-Health check -Area/flow management, etc.	to be discussed			
Speakers (Journalist, Press conference)		ditto to above		-Rules of behavior, etc.	- General accommodation	-Rules for spectating, etc.	to be discussed			

\*1 Additions and omissions are expected on points above as the discussions progress.  
\*2 There are additional cross-sectional discussion points such as Torch Relay, Livesites etc., apart from above.



Anticipez ! 🇯🇵  
@Sport\_Web\_I



[#CoronavirusOlympique](#) | Les Japonais présentent les protocoles sanitaires des JO de [#Tokyo2021](#).

1. Ce sera un cauchemar logistique.
2. Les JO ne seront pas organisés normalement.
3. Donc, ils ne seront pas organisés du tout.
4. CQFD.

Ici (An)



Basic coronavirus testing plan drafted for Tokyo 2020 athletes  
Three-way coordination meeting on COVID-19 countermeasures  
leaves nothing left to chance in securing athletes' safety during ...  
[olympicchannel.com](https://olympicchannel.com)



4:33 PM · 23 sept. 2020 · Twitter Web App

SWI

**Anticipez !** 🏁 @Sport\_Web\_I · 24 sept.

La situation nécessite la mise en place d'une [#TaskForce](#) olympique par [@RoxaMaracineanu](#) & [@FranceOlympique](#). Le but sera d'anticiper les conséquences dramatiques pour les athlètes que ne manquera pas d'entraîner l'annulation des Jeux de [#Tokyo2021](#).



🗨️ 1 ↻ 1 ❤️ ⬆️ ||

SWI

**Anticipez !** 🏁 @Sport\_Web\_I · 24 sept.

Pour suivre nos prises de positions depuis six mois portant exclusivement sur [#Tokyo2020](#) 🇯🇵 & [#Tokyo2021](#), cliquez sur [#Coronavirusolympique](#).

## Tweets publiés le 28 septembre 2020.



**Anticipez !** 🏁 @Sport\_Web\_I · 1h

L'abandon par @R\_Bachelot du chantier du #GrandPalais, jugé inadapté à une configuration qui doit être désormais pensée en mode post confinement, préfigure d'autres décisions d'envergure dans le cadre de la rationalisation des choix budgétaires de l'Etat en phase #COVID—19.



**Le Monde Cities** @lemonde\_cities · 2h

Trop "pharaonique", la transformation du #GrandPalais est abandonnée au profit d'une #restauration, pour un coût identique (466 millions d'euros). Ce nouveau projet prévoira notamment des espaces de circulation plus importants...[bit.ly/3i7mkUA](https://bit.ly/3i7mkUA)



**Anticipez !** 🏁 @Sport\_Web\_I · 1h

La question se pose désormais de savoir si le nouveau projet de @R\_Bachelot sera compatible avec les contraintes de #Paris2024.

Lire [lequipe.fr/Tous-sports/Ac...](https://lequipe.fr/Tous-sports/Ac...)



---

## Conclusion de la 1<sup>ère</sup> partie.

Au mois de mars 2020, le sport est brutalement entré dans un cycle de risques majeurs. Celui-ci fut instantanément associé à une phase de transformations rapides. La mutation de l'épidémie de coronavirus en pandémie fut à l'origine de ces bouleversements. Ils engendrèrent une situation immédiatement critique pour des dizaines de milliers d'organisations sportives<sup>54</sup>. Elle perdure aujourd'hui (septembre 2020, NDRL) avec la recrudescence de la circulation du virus. Aucune date pour un retour à la normale n'est fixée. Seule certitude, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) a prévenu que la situation pandémique allait probablement être « très longue »<sup>55</sup>.

Dans ce contexte de crise aigüe de grande ampleur, les acteurs du sport devraient pouvoir être dotés d'outils d'analyse et de capacités de réponses techniques et technologiques adaptées à ces conditions exceptionnelles. Elles devraient être conçues, validées et promues par les autorités sportives. Pourtant, considérant l'inertie de l'Agence Nationale du Sport en la matière durant tout l'été 2020, ce ne sera pas le cas avant longtemps. Ce *web book* a donc été écrit pour remédier à cette insuffisance. Il offre des solutions théoriques et pratiques destinées à des structures sportives associatives plongées pour longtemps dans un environnement qui menace leur existence

---

<sup>54</sup> Dans ce *web book*, nous utilisons régulièrement le concept « d'organisations sportives » sur la base d'une perspective théorique issue des Sciences des organisations. Nous entendons par-là l'ensemble des structures qui opèrent dans l'écosystème sportif français : fédérations, ligues, comités, clubs, services des sports des collectivités, OMS, entreprises, start-up... Il nous arrive de les regrouper également sous le terme générique « d'acteurs du sport ». Dans cette configuration sémantique, nous entendons à la fois les organisations institutionnelles, politiques, administratives, syndicales, économiques et commerciales. Lorsque cela est nécessaire au raisonnement, nous distinguons les acteurs publics des acteurs privés.

<sup>55</sup> Communiqué de l'OMS en date du vendredi 31 juillet 2020.

---

même. Il propose des dispositions managériales opérationnelles appropriées à la crise. Il présente notamment en détail dans sa seconde partie le nouveau concept de « Management du sport en mode distancié ». Ce dernier est fondé sur de nouvelles techniques et technologies numériques spécifiquement dédiées au sport organisé<sup>56</sup>.

Dès le mois d'avril 2020, considérant durablement obsolètes tous les modèles permettant l'analyse stratégique du sport, nous prîmes la décision de transformer nos principaux programmes de recherches et projets de publications. En mai 2020, nous avons redéfini entièrement la problématique du *web book* (pourtant en cours de rédaction, NDRL) qui était initialement prévu pour l'été. A partir du 1<sup>er</sup> juillet 2020, la ligne éditoriale de la timeline Twitter [@Sport\\_Web\\_I](#) fut remise en cause. En effet, la désorganisation des flux d'informations disponibles n'était plus compatible avec nos modèles de curation et d'analyse de contenus du Web... eux-mêmes dépassés. Notre fil Twitter a donc été stoppé. Il fut rétabli le 1<sup>er</sup> septembre 2020 sur la base de nouvelles orientations théoriques et pratiques imposées par la recrudescence de la Covid. Dorénavant, il tiendra étroitement compte de ses effets secondaires et collatéraux dès lors qu'ils impacteront ou seront susceptibles d'impacter le « *sport qui vient* ».

En six mois, SWi a donc été entièrement revue et corrigée à l'aune des conséquences de la crise sur l'écosystème sportif. Le but fut de correspondre précisément à de nouveaux standards de management, de gouvernance et de développement. Ceux-ci sont dorénavant indexés sur de nouveaux besoins, objectifs et enjeux exprimés par les acteurs du sport confrontés aux suites organisationnelles protéiformes du virus.

Ce *web book* est le fruit de cette chaîne de décisions difficiles. Il a été rédigé dans des conditions d'urgence absolue imposée par le coronavirus. Il s'inscrit dans une vision opérationnelle du sport en univers Covid pour une longue durée. Nous avons forgé cette expression '*sport en univers Covid*' pour nous permettre

---

<sup>56</sup> La seconde partie sous-titrée « Numérique » est entièrement consacrée à ce point très important.

---

de distinguer des pistes d'organisation et de pilotage spécifiques à la situation. Elles correspondent à des conditions inédites de pratiques et d'usages. Nous avons jugé indispensable de les conceptualiser rapidement considérant la généralisation de formes inédites « d'expériences sportives » apparues à l'occasion du confinement puis du déconfinement. C'est l'objet de la première partie que vous venez de lire. Il s'agit d'aider les organisations sportives à s'adapter à une situation saturée de défis majeurs constituant autant de remises en cause. Ils établiront de nouvelles formes et conditions de développement stratégique pour les fédérations, les collectivités et les entreprises. Ils imposeront en outre un type de management qualifié de « distancié ». Il devra être mieux adapté aux conséquences de la pandémie que les solutions de gestion et d'administration antérieures. Cela constituera une authentique révolution managériale. Elle sera principalement digitale. Ce sera l'objet de la seconde partie de ce *Web Book*. Elle sera en ligne en accès libre en novembre 2020.

\_\_29\_septembre\_2020\_\_