

Une analyse proposée
par le professeur Alain LORET



Sport et Intelligence Artificielle

Le concept de *sensemaking* : une approche opérationnelle conçue pour le mouvement sportif

Par le Professeur Alain LORET

Comment les fédérations sportives construisent-elles du sens face à l'usage de l'IA ?

- Avril 2026

Table des matières

- Avant-propos
- Cadre théorique
- Plan de la présentation
- Le Sensemaking comme grille de lecture de la transformation numérique
- L'équivocité : l'IA, un terme aux multiples visages
- L'enactment : les fédérations produisent l'IA qu'elles découvrent
- La rétrospection : l'histoire conditionne les trajectoires d'adoption
- Le cadre analytique intégré du sensemaking
- L'IA comme perturbation du système fédéral
- La répartition des expertises bouleversée
- La gouvernance territoriale sous pression numérique
- La relation fédération–pratiquant transformée
- Trois équilibres fédéraux face à l'IA
- De la théorie à la pratique
- Construire un langage commun autour de l'IA
- La mise en récit comme levier de légitimation
- L'expérimentation contrôlée comme méthode d'apprentissage
- La réinterprétation des identités professionnelles
- Vers une écologie agentique du sport
- L'écologie agentique :
- Les trois principes de l'écologie agentique
- La confiance comme condition sine qua non
- Synthèse : le sensemaking comme boussole stratégique
- L'IA comme opportunité de refondation organisationnelle
- Éviter les deux écueils
- Messages clés pour les dirigeants fédéraux
- Pour aller plus loin
- L'enjeu n'est pas d'adopter l'IA. C'est de la comprendre ensemble.
- Glossaire

Avant-propos

L'IA comme rupture interprétative pour les organisations sportives

L'irruption de l'intelligence artificielle dans le champ sportif ne constitue pas seulement une **innovation technologique**. Elle agit comme un déclencheur cognitif — un événement qui oblige les organisations à réinterpréter leur environnement, leurs missions et leurs modes d'action.

Pour les fédérations sportives françaises, dont l'identité repose sur une forte tradition institutionnelle, l'IA représente une **perturbation du cadre de sens** : elle questionne les frontières entre expertise humaine et automatisation, redistribue les rôles entre acteurs, et impose de nouvelles temporalités décisionnelles.

Cette présentation propose le cadre du **sensemaking** (*Karl Weick, 1995*) comme grille d'analyse pour comprendre et orienter l'adoption de l'IA dans les fédérations sportives françaises.

L'enjeu n'est pas seulement d'adopter des outils, mais de **reconfigurer les processus interprétatifs** qui structurent l'action collective.

Cadre théorique

Le *Sensemaking* de Karl Weick (1995)

Le **sensemaking**, développé par Karl Weick, est une théorie de la cognition organisationnelle qui décrit la manière dont les individus et les organisations *construisent du sens* à partir de situations ambiguës, équivoques ou disruptives. Il permet d'analyser comment des signaux incertains deviennent des interprétations partagées, puis des orientations d'action.

Fondé sur l'identité

Qui suis-je dans cette situation ?

Rétrospectif

On comprend en regardant en arrière.

Enactif

On crée l'environnement qu'on perçoit.

Social

Le sens se construit collectivement.

Continu

Le flux d'expérience ne s'arrête jamais.

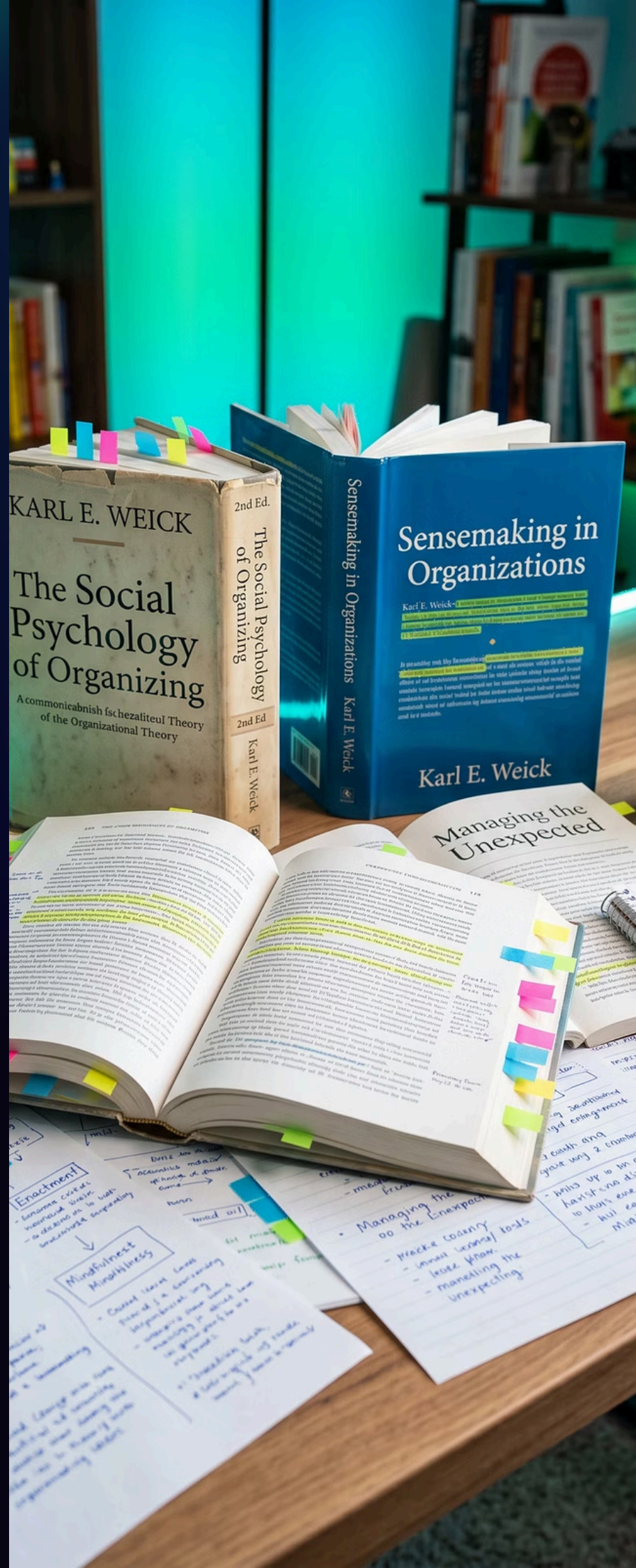
Focalisé sur des indices

On s'appuie sur des signaux saillants.

Plausible plutôt que précis

La vraisemblance prime sur l'exactitude.

ⓘ Trois de ces propriétés sont particulièrement opératoires pour analyser l'adoption de l'IA dans le sport : l'équivocité, l'enactment et la rétrospection.



Plan de la présentation

Architecture du document

Cette présentation s'articule en quatre parties complémentaires, du cadre théorique aux recommandations stratégiques.

01

Le *sensemaking* comme grille de lecture

Trois dimensions analytiques : équivocité, enactment, rétrospection.

02

L'IA comme perturbation du système fédéral

Trois équilibres historiques bouleversés : expertise, gouvernance territoriale, relation fédération-pratiquant.

03

De la théorie à la pratique

Quatre dynamiques opérationnelles pour piloter la transformation.

04

Vers une écologie agentique du sport

Un nouveau paradigme pour penser la cohabitation humain-IA.

PARTIE 1 — CADRE THÉORIQUE

Le *Sensemaking* comme grille de lecture de la transformation numérique

Le sensemaking offre une grille d'analyse singulière pour comprendre comment les fédérations sportives traversent la perturbation liée à l'IA. Contrairement aux cadres purement technologiques ou managériaux, il s'intéresse aux processus d'interprétation qui précèdent l'action et en conditionnent les choix.

> "Le sensemaking n'est pas une théorie de la décision rationnelle. C'est une théorie de la construction du réel organisationnel." — Weick, 1995.

Il permet notamment de répondre à trois questions clés :

1. Comment les acteurs fédéraux définissent-ils l'IA ? (équivocité)
2. Comment leurs usages façonnent-ils la technologie elle-même ? (enactment)
3. En quoi leur histoire institutionnelle oriente-t-elle leurs choix ? (rétrospection)



DIMENSION 1 — SENSEMAKING

L'équivocité : l'IA, un terme aux multiples visages

L'IA est un **terme-valise** qui porte des représentations radicalement différentes selon les acteurs qui l'emploient. Pour un directeur technique, elle renvoie à des algorithmes d'optimisation de la performance. Pour un entraîneur, elle évoque l'analyse vidéo et les recommandations tactiques. Pour un administrateur, elle signifie l'automatisation des processus. Pour un pratiquant, elle prend la forme d'applications de coaching personnalisé.

Cette pluralité de significations crée un espace interprétatif instable, où chacun projette ses attentes, ses craintes et ses intérêts. Sans clarification sémantique partagée, toute politique fédérale d'adoption de l'IA risque de produire des malentendus organisationnels durables.

Cette polysémie n'est pas un obstacle à surmonter — c'est le point de départ de toute stratégie IA cohérente. La première tâche du dirigeant fédéral est de cartographier ces représentations divergentes.

Directeur technique

Optimisation de la performance

Entraîneur

Analyse vidéo et recommandations tactiques

Administrateur

Automatisation des processus

Pratiquant

Coaching personnalisé

DIMENSION 2 — SENSEMAKING

L'enactment : les fédérations produisent l'IA qu'elles découvrent

L'enactment désigne le fait qu'une organisation ne se contente pas d'adopter une technologie déjà donnée : elle la **construit activement** par ses usages, ses interprétations et ses décisions. En pratique, l'IA prend forme au contact des routines professionnelles, des besoins locaux et des arbitrages des acteurs.

Fédération Française de Football

Déploiement d'un outil d'analyse vidéo IA : en l'utilisant, les entraîneurs ont redéfini ce qu'ils attendaient de l'outil, transformant un système de détection de patterns en outil de communication tactique.

Fédération de sports de combat

Expérimentation de l'IA pour la détection des blessures : les kinésithérapeutes ont progressivement réorienté l'outil vers la prévention plutôt que le diagnostic.

Fédération de natation

Utilisation de l'IA pour la gestion des licences : les bénévoles ont transformé l'outil en interface de relation adhérent.

L'enactment révèle que l'IA n'a pas de nature fixe : elle devient ce que les acteurs en font.



DIMENSION 3 — SENSEMAKING

La rétrospection : l'histoire conditionne les trajectoires d'adoption

Les fédérations n'interprètent jamais l'IA dans un vide institutionnel. Elles la lisent à travers le prisme de leurs expériences passées avec la technologie, de leur culture organisationnelle et de leurs succès ou échecs antérieurs.

Cette rétrospection façonne la manière dont l'IA est reçue, comprise et jugée. Trois filtres rétrospectifs orientent particulièrement les trajectoires d'adoption :

L'héritage numérique

Les fédérations ayant déjà digitalisé leurs processus — licences en ligne, résultats en temps réel — abordent l'IA avec moins d'appréhension.

La culture de l'expertise

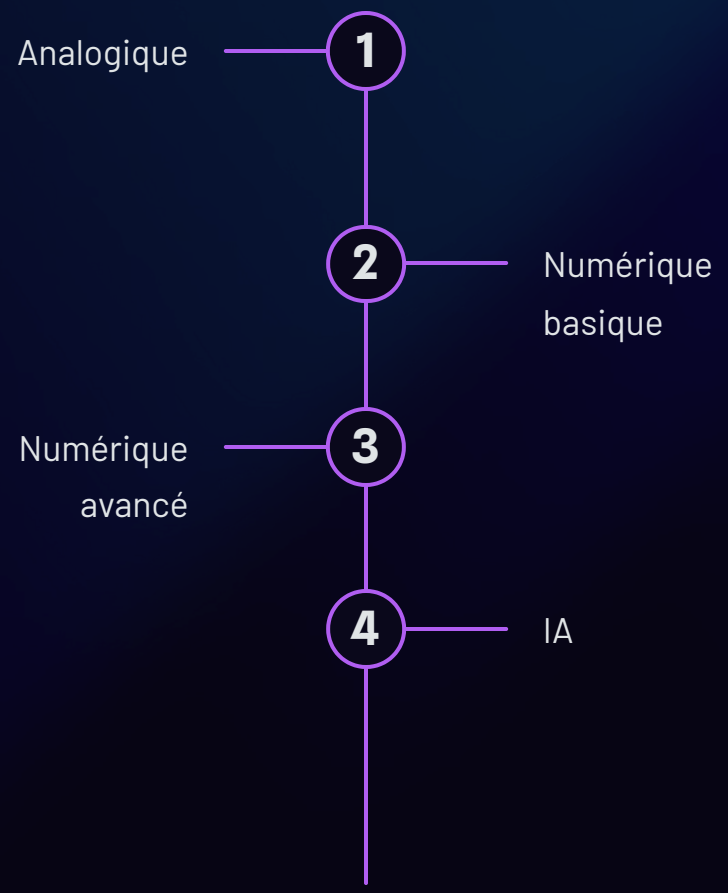
Les fédérations qui valorisent fortement l'expertise humaine — arts martiaux, sports techniques — résistent davantage à l'automatisation des jugements.

Les expériences traumatiques

Un projet informatique raté crée une méfiance durable envers toute innovation technologique.

La rétrospection explique pourquoi deux fédérations aux ressources identiques peuvent avoir des trajectoires d'adoption radicalement différentes.

Trajectoire d'adoption



La progression n'est jamais linéaire : elle dépend du passé technologique, des routines installées et des souvenirs collectifs liés aux projets précédents.

Équivocité

Multiples sens et représentations de l'IA selon les acteurs



Enactment

L'usage façonne et redéfinit la technologie

Rétrospection

L'histoire institutionnelle oriente les choix

Le cadre analytique intégré du *sensemaking*

Trois dimensions simultanément actives

Ces trois dimensions ne sont pas successives mais simultanément actives dans toute démarche d'adoption de l'IA. Une fédération qui ignore l'équivocité génère des conflits d'interprétation. Celle qui nie l'enactment subit la technologie au lieu de la piloter. Celle qui oublie la rétrospection répète ses erreurs passées.

Le sensemaking transforme la question 'Quelle IA adopter ?' en 'Comment construire collectivement le sens de l'IA pour notre fédération ?'

PARTIE 2 — ANALYSE ORGANISATIONNELLE

L'IA comme perturbation du système fédéral

Les fédérations sportives françaises sont des organisations complexes, construites sur trois équilibres historiques : la répartition des expertises entre techniciens, entraîneurs, arbitres et administrateurs ; la gouvernance territoriale entre fédération nationale, ligues régionales et clubs locaux ; la relation entre la fédération et ses pratiquants-licenciés.

L'intelligence artificielle perturbe simultanément chacun de ces trois équilibres, créant ce que l'on peut appeler une **triple perturbation systémique**.

⚠ Cette triple perturbation ne peut être gérée séquentiellement. Elle exige une approche systémique qui traite simultanément les trois niveaux d'équilibre.



ÉQUILIBRE 1 — SYSTÈME FÉDÉRAL

La répartition des expertises bouleversée

Le paradoxe de l'expertise augmentée

L'IA ne remplace pas l'expertise humaine : elle transforme sa nature et sa légitimité. L'entraîneur, autrefois détenteur quasi exclusif du savoir tactique, partage désormais ce rôle avec l'algorithme. L'arbitre, dont le jugement était souverain, voit ses décisions comparées à des prédictions produites par l'IA. Le médecin sportif, jadis figure d'autorité diagnostique, travaille désormais aux côtés de systèmes prédictifs.

Le défi n'est pas de résister à cette transformation mais de la négocier collectivement, en préservant la valeur irréductible du jugement humain.

Entraîneur

De détenteur du savoir à interprète des données.

Arbitre

De juge souverain à validateur augmenté.

Médecin sportif

De diagnosticien à coordinateur prédictif.

Directeur technique

De planificateur à pilote algorithmique.

ÉQUILIBRE 2 — SYSTÈME FÉDÉRAL

La gouvernance territoriale sous pression numérique

Le modèle traditionnel de la fédération sportive française repose sur une architecture territoriale à quatre niveaux : **Fédération nationale → Ligues régionales → Comité départemental → Clubs locaux**. L'IA vient bousculer cet équilibre en modifiant la circulation de l'information, l'accès aux services et la capacité d'adoption selon les territoires.

La centralisation des données

Les outils IA concentrent les données au niveau national, réduisant l'autonomie informationnelle des ligues régionales.

La désintermédiation

Les applications IA permettent aux clubs et aux pratiquants d'accéder directement à des services fédéraux, sans passer par les ligues.

La fracture numérique territoriale

Les clubs urbains bien dotés adoptent l'IA plus rapidement, ce qui creuse l'écart avec les clubs ruraux.



Les fédérations doivent repenser leur architecture de gouverna renforce la cohésion territoriale plutôt qu'elle ne l'érode.



ÉQUILIBRE 3 — SYSTÈME FÉDÉRAL

La relation fédération–pratiquant transformée

L'IA introduit de nouveaux modes d'interaction entre les fédérations et leurs membres. Elle transforme la relation d'un modèle collectif et standardisé vers une relation plus personnalisée et continue.

De la licence annuelle au suivi continu

L'IA permet un accompagnement permanent du pratiquant tout au long de sa saison.

De la communication descendante à l'interaction personnalisée

Les recommandations IA remplacent les circulaires génériques.

De l'anonymat statistique à l'identité numérique

Chaque pratiquant devient un profil de données unique.

⚠ Cette personnalisation soulève des questions éthiques fondamentales sur la propriété des données des pratiquants et le rôle de la fédération comme gardienne de ces données.

1

Avant l'IA

Licence annuelle, échanges standardisés, suivi ponctuel et pratiquant envisagé à travers des catégories générales.

2

Avec l'IA

Accompagnement continu, recommandations personnalisées et profil numérique individualisé à chaque étape.

3

Avant l'IA

Circulaires génériques et communication descendante vers l'ensemble des adhérents.

4

Avec l'IA

Interaction ciblée, réponses en temps réel et contenus adaptés au contexte de chaque pratiquant.

5

Avant l'IA

Lecture statistique des adhérents, avec une identité peu différenciée dans les systèmes fédéraux.

6

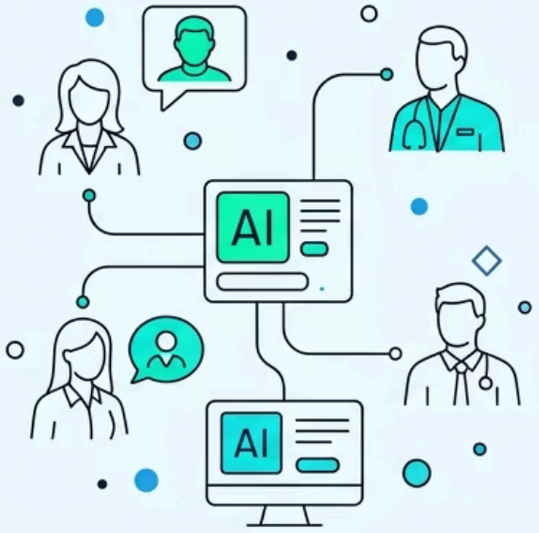
Avec l'IA

Chaque pratiquant est reconnu comme une identité numérique unique, porteuse de données et d'historique.

Trois équilibres fédéraux face à l'IA

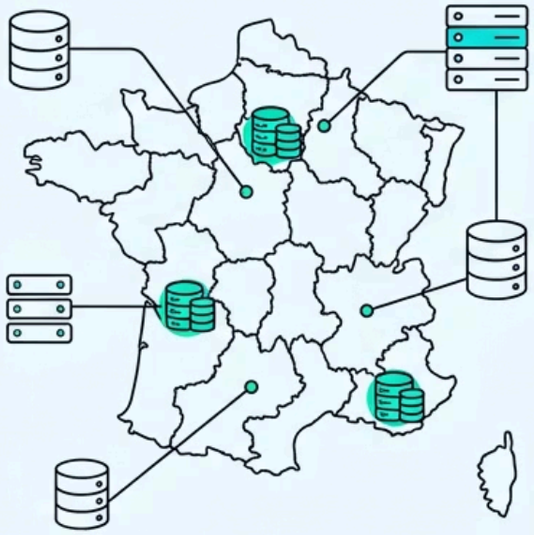
LA DISTRIBUTION DE L'EXPERTISE

Les staffs techniques, entraîneurs, arbitres et administrateurs voient l'émergence de nouveaux agents IA.



LA GOUVERNANCE TERRITORIALE

Les ligues régionales et comités départementaux sont confrontés à des inégalités d'accès aux ressources numériques.



LA RELATION FÉDÉRATION-PRATIQUANT

Les nouveaux modes d'interaction (chatbots, suivi de performance, recommandations personnalisées) transforment le lien fédéral.



Ces trois perturbations sont interdépendantes. La centralisation des données (équilibre 2) affecte directement la relation au pratiquant (équilibre 3) et redéfinit les expertises nécessaires (équilibre 1). Une stratégie IA fédérale doit traiter ces trois dimensions de manière intégrée.

PARTIE 3 — DYNAMIQUES OPÉRATIONNELLES

De la théorie à la pratique

Quatre dynamiques pour piloter la transformation IA

La théorie du sensemaking se traduit ici en quatre dynamiques opérationnelles concrètes que les dirigeants fédéraux peuvent activer sur le terrain :

1. Construire un langage commun autour de l'IA — stabiliser la sémantique pour aligner les acteurs.
2. La mise en récit comme levier de légitimation — raconter l'IA pour mobiliser les parties prenantes.
3. L'expérimentation contrôlée comme méthode d'apprentissage — apprendre par l'action plutôt que par la planification.
4. La réinterprétation des identités professionnelles — accompagner la redéfinition des métiers.

> Ces quatre dynamiques ne sont pas des étapes séquentielles mais des leviers simultanés. Elles constituent ensemble une méthode de conduite du changement spécifiquement adaptée aux organisations sportives fédérales.



DYNAMIQUE 1 — PRATIQUE OPÉRATIONNELLE

Construire un langage commun autour de l'IA

La première condition d'une stratégie IA cohérente est la **stabilisation sémantique**. Les fédérations doivent construire un vocabulaire partagé qui permette à tous les acteurs — élus, personnels techniques, entraîneurs, bénévoles — de parler d'IA avec les mêmes référents.

- Un glossaire fédéral de l'IA — définir collectivement 20 à 30 termes clés (algorithme, données, automatisation, augmentation…).
- Des ateliers de cartographie des représentations — identifier les divergences de sens entre groupes d'acteurs.
- Une charte éthique de l'IA — formaliser les valeurs qui guideront l'usage des outils.

⚠ Sans langage commun, chaque acteur pilote sa propre IA dans sa propre direction. La cohérence stratégique est impossible.

01

Cartographier les représentations

02

Identifier les divergences

03

Négocier un vocabulaire commun

04

Formaliser dans une charte

05

Diffuser et former



DYNAMIQUE 2 — PRATIQUE OPÉRATIONNELLE

La mise en récit comme levier de légitimation

Dans la théorie du sensemaking, le récit n'est pas un simple outil de communication : c'est le **mécanisme principal par lequel les organisations construisent et partagent le sens**. Pour l'adoption de l'IA dans les fédérations sportives, la mise en récit remplit trois fonctions essentielles :

- **Légitimer l'innovation** — raconter en quoi l'IA est cohérente avec les valeurs et la mission de la fédération.
- **Réduire l'anxiété** — proposer un récit rassurant qui place l'humain au centre de la transformation.
- **Mobiliser les parties prenantes** — créer une vision partagée qui donne envie de participer.

Trois formats narratifs adaptés aux fédérations

Le récit du pionnier

Valoriser les premières expériences réussies pour montrer que l'IA peut produire des résultats concrets.

Le récit de la continuité

Montrer que l'IA prolonge les valeurs sportives traditionnelles plutôt qu'elle ne les remet en cause.

Le récit de la responsabilité

Positionner la fédération comme garante d'un usage éthique, maîtrisé et exemplaire de l'IA.

> « Une fédération qui ne raconte pas son IA laisse les autres la raconter à sa place — souvent avec moins de bienveillance. »

DYNAMIQUE 3 — PRATIQUE OPÉRATIONNELLE

L'expérimentation contrôlée comme méthode d'apprentissage

La logique des prototypes

Les fédérations avancent par **expérimentations à petite échelle** plutôt que par déploiements massifs. En testant un outil dans un périmètre limité, elles **réduisent les risques**, **accélèrent l'apprentissage** et produisent des expériences concrètes indispensables au **sensemaking** collectif.

Cette logique permet d'ajuster les usages avant généralisation, tout en observant comment les acteurs interprètent, s'approprient et transforment l'innovation.

01

Identifier un terrain d'expérimentation

Choisir un contexte limité : une ligue, une discipline ou une saison.

02

Définir des indicateurs de sens

Suivre des indicateurs d'appropriation, pas seulement des KPI techniques.

03

Expérimenter avec des acteurs volontaires

Créer une communauté d'apprentissage autour de personnes engagées.

04

Documenter les interprétations

Capturer la manière dont les acteurs donnent sens à l'expérience.

05

Diffuser les apprentissages

Transformer l'expérience locale en savoir fédéral.

Exemple concret : la Fédération Française de Tennis a expérimenté l'analyse IA des matchs dans 3 ligues régionales avant un déploiement national — réduisant les résistances de 60% grâce aux témoignages des premiers utilisateurs.

DYNAMIQUE 4 — PRATIQUE OPÉRATIONNELLE

La réinterprétation des identités professionnelles

L'IA oblige les métiers du sport à se **redéfinir en profondeur**. Le sens du travail se transforme, et avec lui les identités professionnelles.

L'entraîneur augmenté

Il ne perd pas son expertise ; il acquiert la capacité de la confronter à des données objectives. Son rôle évolue vers l'interprétation critique des recommandations algorithmiques.

L'arbitre hybride

Il intègre l'assistance technologique sans abdiquer son jugement. Il devient garant de l'équité dans un environnement augmenté.

Le dirigeant bénévole data-literate

Il n'a pas besoin de maîtriser les algorithmes, mais doit comprendre leurs implications pour la gouvernance.

Le médecin sportif coordinateur

Il orchestre les données IA dans une vision holistique de la santé du sportif.

La réinterprétation identitaire n'est pas une menace — c'est une opportunité de valorisation des compétences humaines irremplaçables : le jugement, l'empathie, la créativité tactique.



PARTIE 4 — NOUVEAU PARADIGME

Vers une écologie agentique du sport

Au-delà de l'opposition humain vs machine.

L'approche par le *sensemaking* nous conduit à dépasser l'opposition stérile entre l'IA comme *outil* et l'IA comme *menace*. Elle invite à considérer l'IA comme un membre à part entière de l'écosystème organisationnel — un agent doté de sa propre logique, de ses contraintes et de ses affordances, avec lequel les humains doivent apprendre à cohabiter.

Le concept d'**écologie agentique** décrit cette nouvelle configuration, où les agents humains (entraîneurs, arbitres, dirigeants, praticiens) et les agents artificiels (algorithmes, systèmes de recommandation, outils prédictifs) co-construisent à la fois la performance sportive et la gouvernance organisationnelle.

> La vraie question n'est pas "L'IA va-t-elle remplacer l'entraîneur ?" mais "Comment l'entraîneur et l'IA vont-ils co-construire la performance sportive de demain ?"

L'écologie agentique : un nouveau paradigme pour le sport

L'approche par l'écologie agentique dépasse la vision de l'IA comme simple **outil**. Elle reconnaît que les systèmes d'IA disposent d'une forme d'**agency** : ils produisent des effets, génèrent des recommandations et orientent les comportements de manière parfois imprévisible ou difficile à contrôler.

Dans le sport, cela se traduit concrètement par des transformations profondes :

- Les algorithmes de détection de talents redéfinissent ce qu'est un « bon joueur ».
- Les systèmes de prédiction des blessures modifient les pratiques d'entraînement.
- Les outils d'arbitrage assisté transforment la perception de la justice sportive.

> L'écologie agentique ne hiérarchise pas humains et machines — elle cartographie leurs interdépendances pour mieux les piloter.





Les trois principes de l'écologie agentique

Transparence interprétative

Chaque décision assistée par IA doit être accompagnée d'une explication compréhensible par les acteurs humains concernés. La boîte noire algorithmique est incompatible avec la culture démocratique du mouvement sportif.

Réciprocité agentique

Les agents humains doivent conserver la capacité de contester, corriger et désactiver les recommandations IA. L'IA augmente le jugement humain — elle ne le remplace pas.

Apprentissage mutuel

Les systèmes IA doivent être conçus pour apprendre des retours des acteurs humains. La performance de l'IA sportive se mesure à sa capacité à s'adapter aux spécificités culturelles et organisationnelles de chaque fédération.

Ces trois principes constituent le socle éthique et opérationnel d'une écologie agentique responsable dans le sport.

La confiance comme condition *sine qua non*

Confiance institutionnelle

Les fédérations doivent démontrer que l'IA est déployée dans l'intérêt des pratiquants, et non dans une logique de surveillance ou de contrôle.

Confiance professionnelle

Les entraîneurs, arbitres et médecins doivent avoir confiance dans la fiabilité et la pertinence des recommandations IA pour les intégrer dans leur pratique.

Confiance des pratiquants

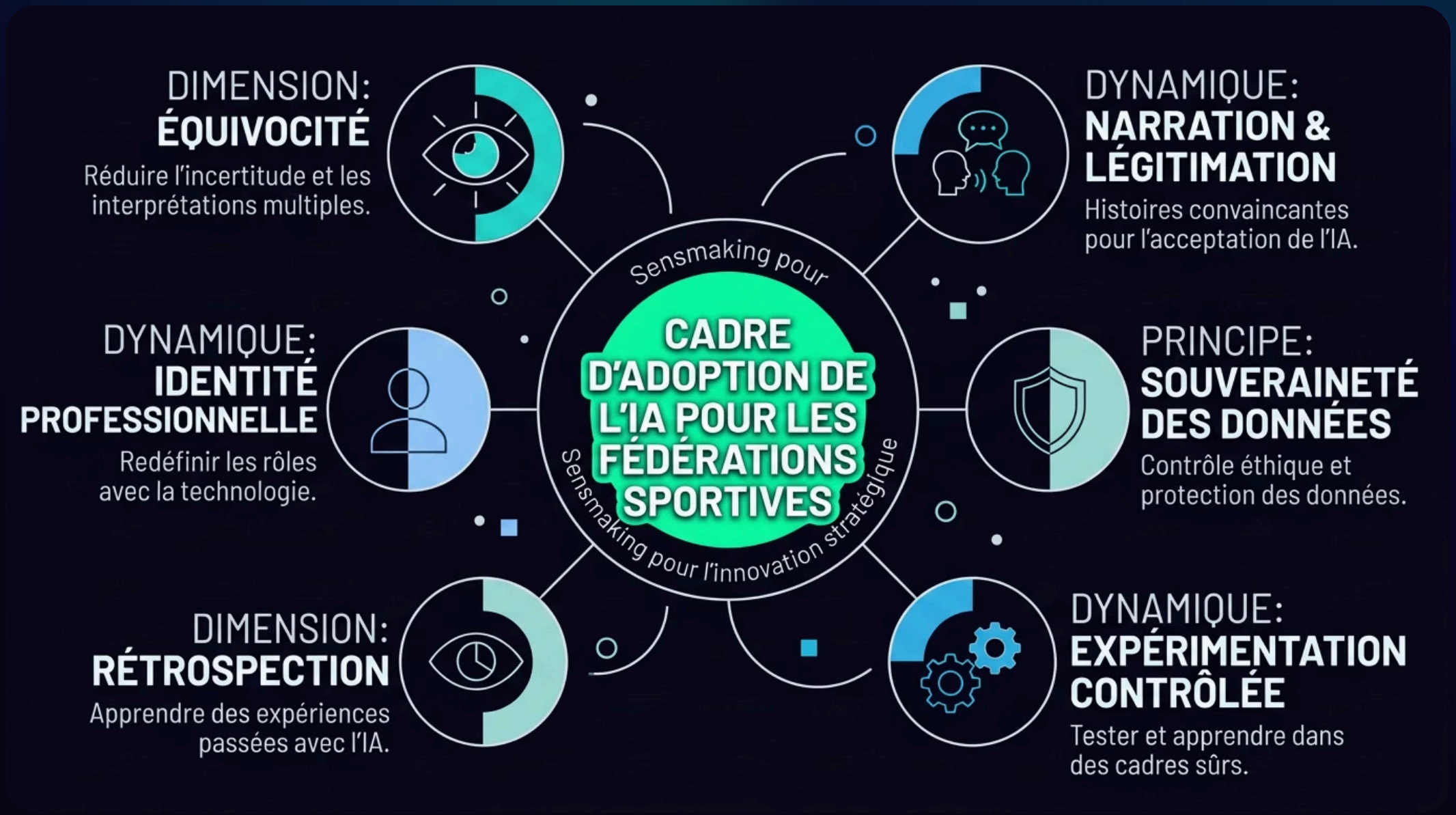
Les licenciés doivent comprendre comment leurs données sont utilisées et avoir le droit de s'y opposer.

Construire la confiance nécessite : transparence sur les données collectées, formation des acteurs, mécanismes de recours, et évaluation indépendante des systèmes IA.

⚠ Une fédération qui déploie l'IA sans construire la confiance s'expose à des crises de légitimité qui peuvent paralyser l'ensemble de sa transformation numérique.



Synthèse : le *sensemaking* comme boussole stratégique



Le sensemaking n'est pas une méthode de plus à ajouter à la boîte à outils du dirigeant fédéral. C'est une posture fondamentale : celle d'un leader qui comprend que la transformation IA est d'abord un défi de construction collective du sens, avant d'être un défi technologique ou financier.

Message clé : La boussole stratégique du *sensemaking* oriente vers une question centrale : "Comment notre fédération construit-elle collectivement le sens de l'IA pour servir sa mission sportive ?"

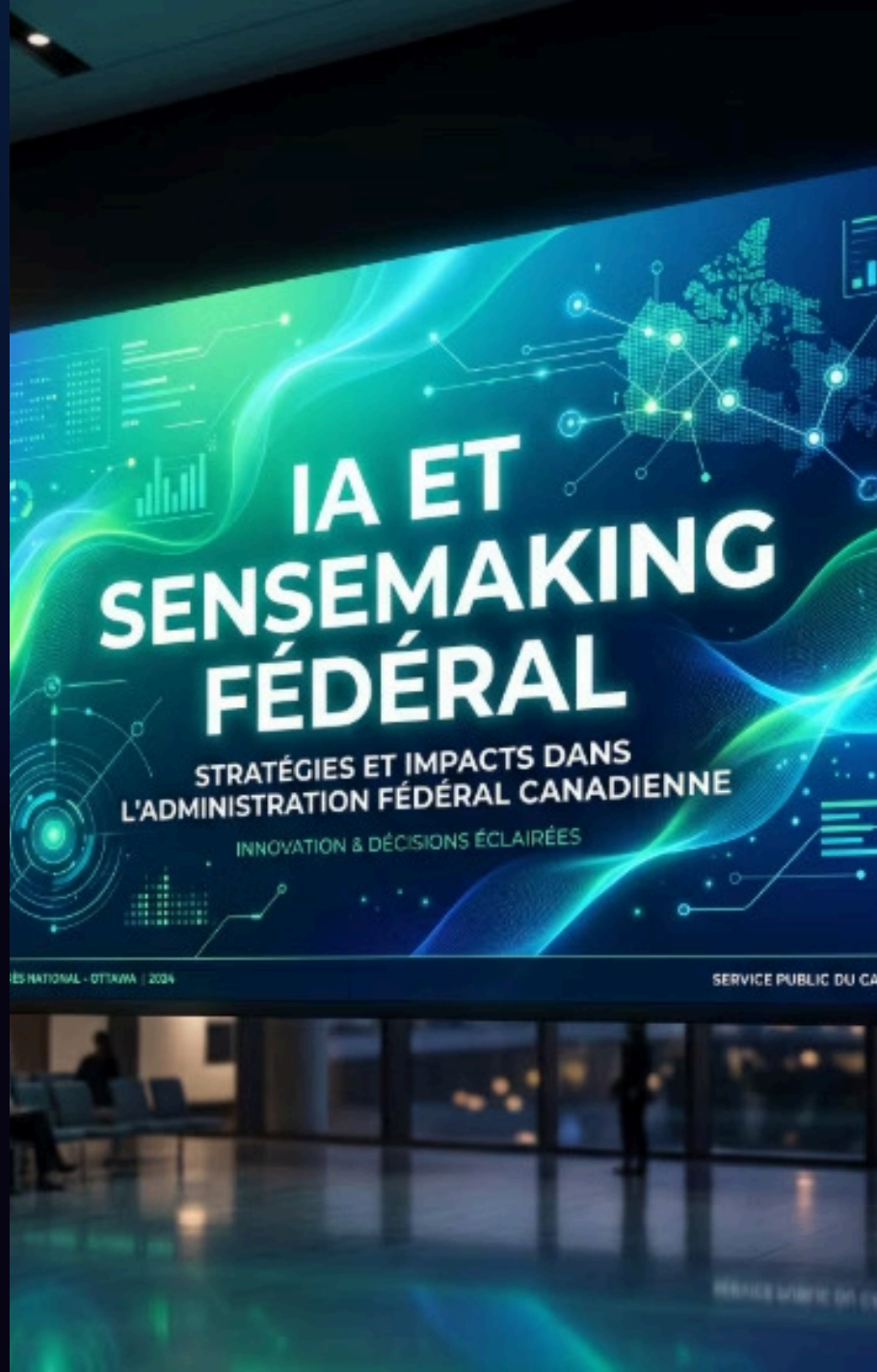
CONCLUSION — PARTIE 1

L'IA comme opportunité de refondation organisationnelle

Au-delà des disruptions et des défis qu'elle impose, l'IA offre aux fédérations sportives françaises une opportunité unique de **réinventer leur modèle organisationnel**.

- **Repenser la mission fédérale** — l'IA libère du temps administratif pour recentrer l'action fédérale sur l'accompagnement humain des pratiquants.
- **Moderniser la gouvernance bénévole** — les outils IA peuvent rendre la gouvernance plus transparente, plus participative et plus efficace, tout en revitalisant l'engagement bénévole.
- **Repositionner la fédération comme acteur de l'innovation sportive** — en maîtrisant l'IA, les fédérations peuvent devenir des laboratoires d'innovation au service du sport français.

Les fédérations qui sauront transformer la perturbation IA en opportunité de refondation seront celles qui auront investi dans le sensemaking collectif — la capacité à construire ensemble le sens de leur transformation.



Éviter les deux écueils

❌ La fascination technologique

Adopter l'IA par effet de mode ou sous pression externe, sans questionnement stratégique ni appropriation collective.

Symptômes : acheter des outils IA sans définir les besoins, multiplier les pilotes sans capitaliser les apprentissages, confondre modernité technologique et transformation organisationnelle.

Conséquence : des outils coûteux sous-utilisés, des acteurs désorientés, et une légitimité fédérale fragilisée.

❌ Le rejet défensif

Refuser l'IA au nom de la tradition ou de la peur du changement, en espérant préserver le fonctionnement actuel.

Symptômes : nier la réalité de la transformation en cours, protéger les expertises établies au détriment de l'innovation, attendre que les autres fédérations essuient les plâtres.

Conséquence : un retard stratégique irréversible et une perte d'attractivité pour les pratiquants et les partenaires.

✅ La voie du *sensemaking*

Ni fascination ni rejet, mais construction collective et progressive du sens de l'IA pour votre fédération.

Avancer par étapes, en articulant appropriation, cohérence et transformation organisationnelle afin que l'IA serve durablement le projet fédéral.

Messages clés pour les dirigeants fédéraux

1 L'IA est d'abord un défi interprétatif, pas seulement technologique

Investissez dans la production de sens collective avant d'investir dans les outils. La question « Que signifie l'IA pour notre fédération ? » précède la question « Quelle IA acheter ? ».

2 Cartographiez les représentations avant de déployer

Identifiez comment chaque groupe d'acteurs — élus, techniciens, entraîneurs, bénévoles, pratiquants — définit et perçoit l'IA. Les divergences de sens sont votre premier chantier.

3 Expérimentez petit, apprenez vite, diffusez large

Privilégiez les prototypes locaux aux déploiements nationaux. Chaque expérimentation est une opportunité de sensemaking collectif.

4 Racontez votre transformation

Construisez un récit fédéral de l'IA qui ancre la transformation dans vos valeurs et votre mission. Sans récit, pas de légitimité.

5 Construisez la confiance avant de construire les algorithmes

La confiance des acteurs est le vrai capital stratégique de votre transformation IA. Elle se construit lentement et se détruit rapidement.

Pour aller plus loin

Références et ressources

Références théoriques

1. Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications. — L'ouvrage fondateur du sensemaking organisationnel.
2. Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). "Organizing and the Process of Sensemaking". *Organization Science*, 16(4), 409-421.
3. Orlikowski, W.J. (2000). "Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations". *Organization Science*, 11(4), 404-428. — Sur l'enactment technologique.
4. Loret, A. (2023). "Intelligence artificielle et gouvernance sportive : enjeux et perspectives". *SWI*.

Se donner les moyens de construire le sens

L'enjeu n'est pas d'adopter l'IA. C'est de la comprendre ensemble.

1

Comprendre avant d'adopter

Le sensemaking impose une phase de diagnostic interprétatif préalable : cartographier les représentations, identifier les tensions de sens, repérer les zones d'adhésion comme les points de blocage, et construire un vocabulaire partagé. Ce travail invisible, souvent négligé car moins spectaculaire que le déploiement technique, est pourtant la condition d'une adoption durable et légitime.

2

Construire ensemble

La transformation IA ne peut être pilotée par une seule direction technique, ni par un seul élu, encore moins imposée d'en haut. Elle exige une coalition d'acteurs — élus, techniciens, entraîneurs, bénévoles, pratiquants — capables de confronter leurs expériences, d'ajuster leurs attentes et de co-construire progressivement le sens et les usages. C'est dans cette délibération collective que se forge l'appropriation réelle.

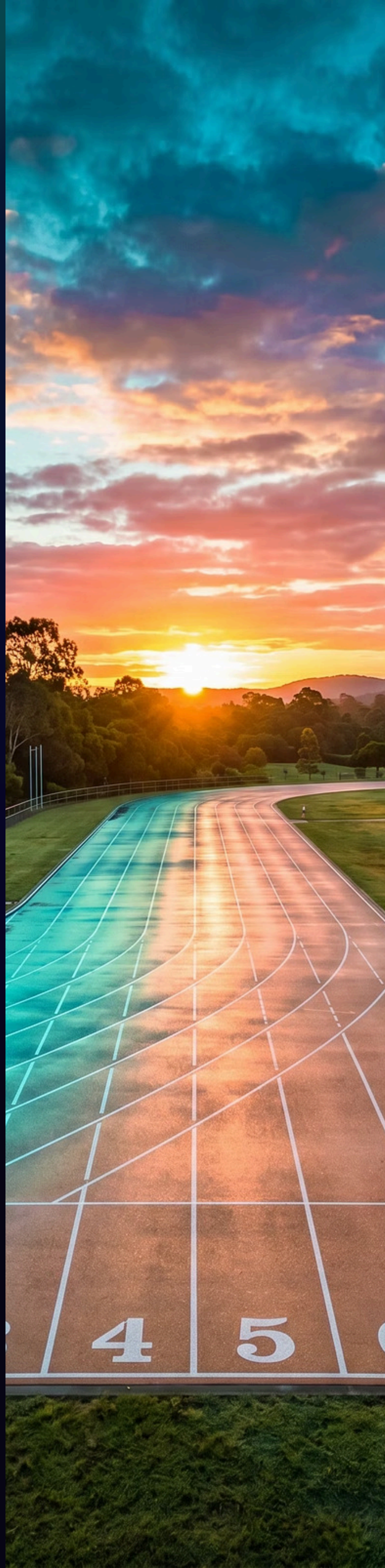
3

Agir avec confiance

La confiance n'est pas un préalable donné : elle se construit. Elle naît de la transparence sur les données mobilisées, de la formation des acteurs aux limites et aux potentialités des systèmes, de mécanismes de recours clairs lorsque les décisions automatisées sont contestées, et d'une évaluation indépendante des outils d'IA. Sans ces garanties, l'innovation reste fragile ; avec elles, elle devient gouvernable et acceptable.

Les fédérations sportives françaises ont traversé de nombreuses révolutions — de l'amateurisme au professionnalisme, de l'analogique au numérique. Chacune de ces transitions a suscité des peurs, des résistances et des débats ; et pourtant, à chaque fois, le mouvement sportif a trouvé les ressources pour accompagner la transformation sans perdre ce qui fait sa force : la valeur humaine du sport, le lien social, l'esprit de responsabilité et la capacité à faire communauté. L'intelligence artificielle n'est pas une exception. Elle est une invitation à réaffirmer, avec de nouveaux outils, ce qui fait l'irremplaçable singularité du mouvement sportif. La révolution de l'IA sera celle que le mouvement sportif aura su s'approprier — non pas subie, mais choisie, négociée et mise au service d'une vision.

Le sensemaking n'est pas une fin en soi. C'est la méthode par laquelle les fédérations sportives françaises peuvent transformer l'incertitude de l'IA en opportunité de refondation collective.



Glossaire

Définitions des principaux termes mobilisés dans ce document, à l'usage des dirigeants et acteurs fédéraux.

Sensemaking — Processus par lequel les individus et les organisations construisent du sens face à des situations ambiguës ou disruptives. Théorisé par Karl Weick (1995), il décrit comment les acteurs transforment des signaux incertains en interprétations partagées, puis en orientations d'action. Le sensemaking est rétrospectif, social et continu.

Équivocité — Propriété d'une situation ou d'un terme qui porte simultanément plusieurs significations incompatibles ou contradictoires. Dans le contexte de l'IA, l'équivocité désigne la pluralité des représentations que les acteurs fédéraux projettent sur la technologie. Réduire l'équivocité est la première étape d'une stratégie IA cohérente.

Enactment — Concept weickien désignant le fait qu'une organisation ne découvre pas passivement son environnement : elle le construit activement par ses actions, ses usages et ses interprétations. Appliqué à l'IA, l'enactment signifie que les fédérations produisent, en l'utilisant, la technologie qu'elles croient simplement adopter.

Rétrospection — Mécanisme cognitif par lequel les acteurs donnent sens à une situation en la relisant à la lumière de leur histoire passée. Dans le sensemaking, on ne comprend qu'après avoir agi. Pour les fédérations, la rétrospection explique pourquoi l'histoire technologique d'une organisation conditionne profondément ses trajectoires d'adoption de l'IA.

Écologie agentique — Paradigme conceptuel qui décrit les organisations sportives comme des écosystèmes peuplés d'agents humains (entraîneurs, arbitres, dirigeants, pratiquants) et d'agents artificiels (algorithmes, systèmes de recommandation, outils prédictifs) en interaction permanente. L'écologie agentique ne hiérarchise pas ces agents mais cartographie leurs interdépendances pour mieux les piloter.

Agency (agentivité) — Capacité d'un acteur — humain ou artificiel — à produire des effets sur son environnement, à orienter des comportements et à générer des conséquences non nécessairement prévues. Reconnaître l'agency des systèmes IA est une condition pour les gouverner de manière responsable.

Transformation numérique — Processus par lequel une organisation reconfigure ses structures, ses processus et ses modes d'action sous l'effet de l'adoption de technologies numériques. Elle ne se réduit pas à l'informatisation : elle implique une transformation profonde des identités professionnelles, des modes de gouvernance et des relations avec les parties prenantes.

Stabilisation sémantique — Processus collectif par lequel les acteurs d'une organisation s'accordent sur le sens des termes clés d'une transformation. Dans le contexte de l'IA, la stabilisation sémantique consiste à construire un vocabulaire partagé qui permette à tous les acteurs de parler d'IA avec les mêmes référents, réduisant ainsi les malentendus organisationnels.

Mise en récit (Narrative sensemaking) — Mécanisme par lequel les organisations construisent et diffusent des récits pour donner sens à une transformation et mobiliser leurs parties prenantes. Dans le sensemaking, le récit n'est pas un outil de communication externe : c'est le vecteur principal de la construction collective du sens.

Fracture numérique territoriale — Inégalité d'accès et de capacité d'adoption des technologies numériques entre territoires, opposant généralement les zones urbaines bien dotées aux zones rurales sous-équipées. Dans le contexte fédéral, elle désigne l'écart croissant entre clubs urbains adoptant rapidement l'IA et clubs ruraux restant à l'écart de la transformation.

Désintermédiation — Phénomène par lequel une technologie permet à deux acteurs de se mettre en relation directe, court-circuitant les intermédiaires habituels. Dans le système fédéral, l'IA peut permettre aux pratiquants d'accéder directement à des services fédéraux sans passer par les ligues régionales, remettant en question le rôle de ces dernières.

Confiance algorithmique — Disposition des acteurs humains à s'appuyer sur les recommandations produites par un système d'IA dans leurs décisions professionnelles. Elle se construit progressivement, par l'expérience, la transparence et la formation, et constitue une condition sine qua non de l'adoption effective des outils IA dans les organisations sportives.