

**Seconde étape**  
L'ubérisation du sport

Guide méthodologique

# Management numérique du sport

Fédérations et Villes

Alain LORET - Emmanuel GATO



*Publication, 10 avril 2024*

Cette publication a bénéficié de l'appport conceptuel  
des programmes de Recherche & Développement  
**StratéSport** et **Sportspective**

*Toutes les illustrations sont créditées ©Shutterstock*

- Introduction



Nous avons vu dans la première étape (#1) de ce travail *d'analyse et de préconisations* que la « Transition numérique<sup>1</sup> » des organisations sportives institutionnelles<sup>2</sup> bute sur des questions complexes qui, pour certaines d'entre elles, demeurent encore sans réponses.

Ce Webook, qui sera diffusé en plusieurs étapes jusqu'aux Jeux paralympiques, tentera de les formuler. L'objectif est précis : présenter des solutions digitales inédites, techniquement cohérentes avec l'organisation et la gouvernance du sport français et parfaitement sécurisées. Elles doivent être géographiquement déployables à tous les niveaux du sport tricolore, du national au local. Le but est de lui permettre de s'adapter sans difficultés insurmontables aux contraintes protéiformes engendrées par l'usage régulier des nouvelles technologies de la communication et de l'information.

Dans le contexte d'un tel *Cahier des charges*, parmi la somme des interrogations identifiées et en réfléchissant à un horizon 2028/2030, on relève dix problématiques numériques principales.

- Pourquoi la Transition numérique des *Sports, Parasports, Handisports et Sports adaptés*<sup>3</sup> est-elle aujourd'hui nécessaire ?
- Pourquoi parle-t-on de « *Transition numérique* » et non pas de « *Transformation numérique* » ?
- Pourquoi n'est-elle toujours pas engagée au plan « *systémique non paramétrique* » par les fédérations sportives françaises en 2024 ?
- Quel type de plateforme technologique « *souveraine*<sup>4</sup> » d'intermédiation digitale entièrement sécurisée peut être le plus approprié ?
- Comment déployer territorialement un « *savoir-faire sportif numérique* » relayé par les Départements et les Régions du national au local ?
- Quelle *méthodologie* de mises en œuvre faudra-t-il utiliser dans chaque club ?
- Quels *nouveaux métiers* du sport va-t-on devoir inventer avec le numérique ?
- Quelles formations, quelles certifications et quels statuts pour les futurs « *Cadres techniques numériques du sport* » ?
- Comment le Mouvement sportif engagera son acculturation numérique en évitant les *erreurs stratégiques coûteuses* ?
- Doit-on instaurer une procédure de *mutualisation des usages techniques et technologiques* pour, ensuite, mutualiser l'ensemble des solutions numériques ?

---

<sup>1</sup> Nous distinguons « Transition numérique » et « Transformation numérique ». La première est de nature « systémique » ; elle concerne la totalité d'une organisation sportive. La seconde n'est que « paramétrique » ; elle ne concerne que certaines structures de son organigramme.

<sup>2</sup> Fédérations et leurs services déconcentrés, Clubs associatifs, Services des sports des Collectivités, des Départements et des Régions, Offices Municipaux des Sports, Services de l'État

<sup>3</sup> L'ensemble des analyses, propositions et préconisations que nous formulerons dans la suite de ce document ainsi que dans toutes les étapes qui vont suivre concernent **le Sport, le Parasport, le Handisport et le Sport adapté**. Mais, de façon à ne pas surcharger le texte, ces quatre catégories de pratiques seront souvent regroupées sous le vocable unique de « Sport ».

<sup>4</sup> Pour un État, la « souveraineté numérique » est la manière dont il fait face à différentes problématiques telles que la cybersécurité des données personnelles, la dépendance technologique, sa capacité d'utilisation stratégique des outils de télécommunication... Elle recouvre principalement deux dimensions : son autonomie d'action et sa capacité à conserver la maîtrise de ses ressources.



Au-delà de ces interrogations, la question centrale est la suivante :

- si tous les décideurs du sport s'accordent pour juger indispensable le passage des fédérations au stade avancé du **Management Numérique Systémique**, personne ne sait encore comment s'y prendre<sup>5</sup>. Ce qui explique pourquoi le processus de changement n'est toujours pas engagé. Dès lors, pour apporter des réponses satisfaisantes, il faut s'interroger de façon à savoir pourquoi est-ce si difficile ?

---

<sup>5</sup> **Attention**, cette affirmation n'est ni gratuite ni polémique. Elle correspond simplement à la réalité constatée. Elle fut d'ailleurs remarquablement illustrée par « L'APPEL A PROJETS NATIONAL DE SOUTIEN A LA TRANSFORMATION NUMERIQUE DES FEDERATIONS SPORTIVES » lancé par l'Agence Nationale du Sport (ANS) le 15 février 2024. On observera que l'Agence s'est saisie pour la première fois de la question du numérique en mars 2021. Cela s'est traduit à l'époque par un appel à projets qui rassembla un nombre significatif de demandes financées à une hauteur totale de 3.990.647 euros. Une somme très importante ! Trois ans plus tard, en 2024, armée d'une expérience devenue significative, l'ANS devrait donc être en mesure de fournir des solutions techniques et technologiques opérationnelles à l'ensemble des organisations sportives souhaitant s'engager dans leur transformation numérique. Son rôle officiel aurait normalement dû la conduire à concevoir une **Méthodologie de compétences numériques** déployable sur tout le territoire français du national au local. Le but aurait alors été de permettre aux fédérations d'engager sans délai des stratégies de transformation « systémique » immédiatement opérationnelles. Or, ce n'est toujours pas fait à trois mois de l'ouverture des Jeux olympiques de Paris. Aucune mutualisation des questions techniques et problèmes technologiques ni mutualisation de leurs solutions n'est identifiable dans les préconisations de l'ANS. Comme c'est le cas depuis déjà trois ans, l'appel à projets 2024 comporte toujours exclusivement des orientations « paramétriques » incroyablement protéiformes. Elles ne s'inscrivent nullement dans une problématique cohérente capable de structurer toutes les questions et réponses relatives à la faisabilité d'une transformation numérique « systémique » raisonnée de l'ensemble des organisations sportives, parasportives, handisports et sports-adaptés. Pour utiliser une métaphore, c'est un peu comme si vous vous limitiez à conseiller à un automobiliste en panne d'essence dans le brouillard à allumer ses antibrouillards. Le résultat est que sur les trois dernières années on observe une diminution significative des montants des aides financières pour le numérique attribuées par l'ANS aux fédérations : 3.990.647 " en 2021, 2.700.000 " en 2022, 1.600.000 " en 2023 (Source : Agence Nationale du Sport 2021-2022-2023). Dans ces conditions, la suite de ce document sera basée sur un postulat : **aucune stratégie officielle de transformation numérique du « sport organisé » n'existe actuellement en France.**

Nous allons voir que la réponse à cette question est complexe. Elle doit être recherchée dans la structure même de l'organisation historique du sport français. Celle-ci ne semble plus adaptée à la demande exprimée par la société contemporaine. Ce point fut confirmé par une remarquable étude publiée le 10 mai 2022<sup>6</sup> (illustration ci-dessous). Elle est particulièrement intéressante car elle fut validée officiellement par toutes les autorités sportives du pays. Ce qui est rare.



Cette étude décrit un sport tricolore en grande difficulté. Répondant à la nécessité d'une clarification des attentes et des besoins des acteurs du sport (État, Fédérations, Collectivités, Entreprises), le document va bien au-delà des incertitudes nées de la crise sanitaire due au coronavirus. Il analyse une problématique jusqu'alors peu étudiée mais particulièrement inquiétante : **la survie du modèle fédéral** confronté à « *la concurrence accrue des organisations commerciales vis-à-vis du mouvement sportif* » (Sic).

Ce phénomène concurrentiel est récent. Il ne revêt pas moins un caractère historique. Il présente en effet toutes les caractéristiques de ce que l'on appelle en **Sciences des Organisations** une *innovation institutionnelle de rupture*.

Dans le cas du sport français, deux phases très différentes sont identifiables.

1. Première phase : durant tout le 20<sup>e</sup> siècle, la création du sport fut toujours le fait des acteurs sociaux. Le football, le basket, le tennis toutes les disciplines sportives furent conçues et réglementées par des associations.
2. Seconde phase : au début du 21<sup>e</sup> siècle, les choses ont changé. Les acteurs économiques ont pris le ascendant sur les acteurs sociaux. Pour l'essentiel, ce sont désormais les entreprises qui « inventent » le sport.

<sup>6</sup> Etude commandée par le Ministère des Sports, les Comités nationaux olympiques et paralympiques français, l'Agence nationale du sport, l'ANDES et l'Union Sport & Cycle. Titre : « Etude nationale sur les attentes et les besoins des acteurs du sport », CDES, Mai 2022.

Ce basculement historique est la conséquence d'une rupture technologique qui bouscule brutalement nos traditions sportives séculaires : **le numérique**.

Comme le souligne l'étude précitée, les outils digitaux « révolutionnent et enrichissent » les disciplines fédérales du siècle dernier. Ce faisant, on repère de nouvelles modalités de pratiques dématérialisées conçues strictement selon des logiques commerciales. Elles échappent ainsi totalement au savoir-faire traditionnel des institutions sportives associatives.

Organisés selon des *verticales administratives disciplinaires indépendantes* préconisant très majoritairement un modèle de pratiques à vocation compétitive, les fédérations se voient concurrencées par un nouveau type de structures commerciales. Contrairement aux organisations fédérales, elles reposent sur des organisations numériques *horizontales* proposant des modèles de services interopérables<sup>7</sup>. Le sport passe ainsi d'un dispositif monocanal<sup>8</sup> offrant des pratiques *d'utilité publique* fondées sur des stratégies politiques (éducation, santé, inclusion) à des structures marchandes de type omnicanal<sup>9</sup> offrant des pratiques *d'utilité économique* fondées sur des stratégies marketing.

Là sont à la fois la « révolution » et « l'enrichissement » constatés par les auteurs de l'étude<sup>10</sup>. Ils suggèrent une question simple : le *Modèle sportif français* conçu au siècle dernier est-il aujourd'hui remis en cause ? En présentant l'ébauche du « *Modèle sportif de demain à l'horizon 2035* », ils laissent entendre que c'est le cas.

On observe toutefois que les stratégies d'adaptation qu'ils proposent relèvent de multiples biais d'ancrage indexés sur le sport du 20<sup>e</sup> siècle. Elles excluent en particulier les nouveaux types de services sportifs, identifiables aujourd'hui en Californie (Silicon Valley), Corée du Sud et Chine, notamment, qui intègrent les trois grandes ruptures technologiques que sont le Web3, l'Intelligence Artificielle et les Blockchains. Ces services sont pourtant proposés par de nouvelles entreprises qui s'implantent sans complexe sur les marchés internationaux du sport : **Sorare, Find Satoshi Lab, Chiliz, StackSports, Kore Software** Elles tentent désormais de construire, comme nous allons le voir, un écosystème sportif totalement inédit qui échappe entièrement aux fédérations.

---

<sup>7</sup> Une structure sportive horizontale interopérable est un système dématérialisé d'interrelation dont les interfaces sont intégralement définies et organisées pour fonctionner entre elles et avec d'autres dispositifs numériques (existants ou futurs) sans restriction de mise en œuvre. A distinguer d'un système dont les éléments sont simplement compatibles en termes d'usages.

<sup>8</sup> Fédérations-Ligues-Comités-Clubs.

<sup>9</sup> En matière de pratique sportive, le terme « omnicanal » désigne le fait d'utiliser simultanément ou de manière alternée ou successive différents canaux ou réseaux d'une même activité à la condition expresse qu'ils soient tous référencés sur une unique plateforme d'intermédiation à structure interopérable. L'omnicanalité répond ainsi techniquement et méthodologiquement à la multiplication des services dématérialisés qui enrichissent aujourd'hui les pratiques sportives.

<sup>10</sup> On consultera pour plus de précisions le document présentant l'étape #1 : <http://www.swisportdata.com/medias/File/MNS%20Etape%201b.pdf>

Or, au stade actuel des transformations numériques identifiables dans tous les pays occidentaux, la surprise est que le Mouvement sportif français ne réagit absolument pas. Il reste convaincu que son Modèle d'organisation et de gouvernance est indépassable.

Il s'agit d'une erreur monumentale. Nous montrerons en effet que notre Politique du sport doit inscrire son avenir dans une stratégie de *rupture technologique* et pas seulement de *transformation administrative* comme le fait actuellement l'Agence Nationale du Sport. A défaut, le Mouvement sportif français sera promptement ubérisé par des start-up encore inconnues qui surfent sur le Web3 dans le but de **dématérialiser** en mode accéléré tous les services sportifs.

Certes, au niveau de plusieurs fédérations innovantes on observe ponctuellement que des solutions digitales adaptatives sont mises en œuvre. Elles proviennent de propositions commerciales *paramétriques* faites par des start-up dynamiques qui coexistent sur des secteurs prometteurs. Nous avons pu le montrer dans l'étape #1. Mais, pour autant, le Mouvement sportif dans son ensemble n'a pas encore franchi le cap du *Numérique Systémique* (NS). Dès lors, certaines problématiques deviennent vite récurrentes.

- Quel est le problème ?
- Est-ce une question de gouvernance politique inadaptée du sport français ?
- La pluralité des solutions technologiques potentielles est-elle un frein ?
- La faiblesse des « *Compétences sportives numériques systémiques* » des dirigeants bénévoles est-elle rédhibitoire ?
- L'absence de **mutualisation** des moyens techniques mais aussi - et peut-être surtout ! - des coûts de mise en œuvre par une instance de régulation nationale est-elle une difficulté ?

Dans la première étape de ce Webook, nous avons estimé que *l'inertie politique* actuellement constatée relève d'une problématique centrale : la manière de s'y prendre. Nous avons également identifié le fait qu'il ne suffisait pas de se poser des questions ; encore fallait-il poser les bonnes. Si, au final, l'ensemble du programme de transition que nous allons proposer aura pour objectif d'aider les fédérations à le faire, ce second document a plus spécifiquement pour but de présenter deux éléments-clés de la problématique générale.

1. Pourquoi les fédérations sportives sont aujourd'hui en grave danger d'ubérisation ?
2. Pourquoi ne sont-elles pas (encore) armées pour se défendre ?

Si l'incapacité d'engager une *Transition numérique systémique* demeure centrale, nous verrons dans la troisième étape que, de manière surprenante, l'origine de cette inaptitude doit être recherchée il y a quarante ans. Elle fut consécutive à une suite d'erreurs stratégiques et politiques étonnantes commises au plus haut niveau de l'État et relayées par l'INSEP. Nous verrons dans l'étape #3 que, depuis cette période malheureuse, l'absence totale d'initiative du Ministère des Sports en matière de programme numérique constitue la raison principale de l'inertie du Mouvement sportif français. En isolant les dangers et les causes de la situation présente, nous tenterons de montrer comment changer les choses.



Ce travail d'analyse et de préconisations fut réalisé dans le cadre de deux Programmes de Recherches Appliquées (RA) baptisés « *Stratesport* » et « *Sportspective* ». Sur cette base, nous introduirons progressivement, dans les prochaines étapes du Webook (#4, #5, #6), l'usage d'une technologie numérique inédite adaptée au *Sports* mais également au *Parasport*, au *Handisport* et au *Sport Adapté*. Nous présenterons également la méthodologie de son déploiement territorial.

A partir d'une procédure de Recherche & Développement spécifique, elle fut expérimentée puis progressivement développée en termes fonctionnels durant 6 ans (2018-2024) par les acteurs sportifs « de terrain » de deux départements français. Ils ont travaillé en mode *Team Working* ❖ sous notre direction<sup>11</sup>. Elle est aujourd'hui parfaitement opérationnelle et totalement sécurisée.



<sup>11</sup> Lire le document de la phase #1 pour les détails du *Team Working* ❖.

## Quelles contraintes avons-nous identifiées ?

Développer une stratégie numérique pour l'ensemble des Sports tricolores ne s'improvisera pas. De longues années seront nécessaires à sa mise en œuvre car une acculturation digitale du Mouvement sportif dans son ensemble sera indispensable. Elle devra être associée à une volonté politique fermement affirmée au plus haut niveau de l'État. Elle ne réussira que si, au plan national, les principaux décideurs institutionnels apportent des solutions TECHNIQUES ET TECHNOLOGIQUES officiellement validées. Elles devront être parfaitement opérationnelles mais aussi simples, claires et précises. Aucun président de Ligue, de Comité ou de Club associatif ne prendra en effet le risque du numérique s'il ne dispose pas d'une procédure-type déjà testée positivement sur le terrain ; donc sécurisante et sécurisée, notamment au plan budgétaire.

## Quelles réponses allons-nous formuler ?

En termes de *Sciences des organisations*, nous assistons depuis la pandémie de Covid à des changements notoires dus à ses effets collatéraux. À l'heure du télétravail, par exemple, échanger des données qualitatives et quantitatives en mode « présentiel » ne suffit plus pour exécuter efficacement des tâches au sein de structures qui furent réorganisées après la Covid dans un objectif de « rationalité augmentée ». L'usage de techniques numériques de dématérialisation des relations professionnelles pour agir selon un mode « *distanciel technologiquement organisé* » (Sic) est devenu une règle absolue.

Parmi diverses possibilités qualifiées, dans l'ordre hiérarchique de leur pertinence opérationnelle, **(1)** d'*informatiques* (plus bas niveau technique, NDLR), **(2)** de *bureautiques* (niveau technique intermédiaire, NDLR) et **(3)** de *numériques* (niveau technologique supérieur, NDLR), nous avons choisi l'exploitation d'une « *Technologie numérique systémique multimédias* ». Elle correspond à un type de Management du sport fondé sur de nouveaux « Usages Numériques, Techniques, Administratifs Omnifonctionnels & Omnicanal » (UNTA&2O) dont la particularité première est d'être strictement « Interopérables<sup>12</sup> » (UNTA&2OI).

Nous expliquerons bien entendu ce qui se cache derrière ce vocable d'ingénieur.

---

<sup>12</sup> Nous allons bien sûr revenir longuement sur tous ces éléments conceptuels.

## Quels changements organisationnels proposons-nous ?

Le dispositif technologique et technique que nous présentons permet d'accéder immédiatement, c'est-à-dire sans attendre de futurs développements, au nouvel univers du **Management numérique des organisations sportives**.

De nombreux domaines du Management du sport sont d'ores et déjà concernés :

- réunions administratives et institutionnelles numériquement dématérialisées **en mode optimisé et totalement sécurisé** ;
- **élaboration numérique** de mises en œuvre collectives des stratégies organisationnelles ;
- kanban de tâches **totalement dématérialisé** pour la réalisation optimum des projets ;
- **renovation fondée sur le numérique** de toutes les fonctions et services offerts aux adhérents ;
- **dotation technologique et distribution optimisée** des réponses numériques aux besoins des licenciés ;
- **sondages numériques** facilités de la satisfaction ou du mécontentement des licenciés ;
- valorisation du sentiment d'appartenance à une communauté sportive **culturellement homogène** ;
- perfectionnement des conditions d'octroi des services sportifs dématérialisés développés **en « Mode SaaS »** ;
- **sécurisation optimisée de niveau SecNumCloud** des données personnelles des licenciés ;
- **communication numérique** et non plus seulement **informatique ou bureautique** avec tous les médias, les sponsors, les partenaires, les prestataires de services, les collectivités, les services de l'État ;
- d'autres services **plus techniques** totalement inédits dans l'écosystème sportif français sont également disponibles ; Cyber-Résilience, Cloud de Confiance, Technologie quantique, CSIRT, etc. par exemple.

Au plan organisationnel, nous expliquerons pourquoi les fédérations qui ne s'engageront pas stratégiquement et politiquement dans cette **Voie numérique systémique sécurisée** seront rapidement en difficulté vis-à-vis de leurs adhérents ; notamment les plus jeunes des Générations Z et Alpha.

- D'une part, parce qu'elles seront incapables de faire face dans un futur proche à l'évolution de leurs « comportements numériques » et, plus largement, des attitudes et postures inédites promues aujourd'hui par l'ensemble des pratiquants adultes d'activités physiques et sportives (APS).
- D'autre part, parce qu'elles seront inexorablement dépassées (ubérisées, NDLR) par les multiples innovations technologiques de dématérialisation de la pratique du sport offertes par des start-up dont la plupart n'existaient pas il y a cinq ans.

## Quelle solution technologique « optimisée » préconisons-nous ?

Notre but est de proposer un **protocole complet** de Transition numérique « *systémique* » spécialement conçu pour les organisations *sportives* et *parasportives*. Il est déployable sans difficultés insurmontables de la fédération jusqu'à chacun de ses clubs. Il représente du national au local une « concaténation de fonctions administratives, pédagogiques et techniques » fondée sur une structure de services numériques « *interopérables* ». Cette double caractéristique *Systémique & Interopérable* représente, selon nous, une avancée technologique de rupture dans les procédures de Management du sport. Comme nous allons le voir, elle sera déterminante pour le développement du « Sport fédéral » à l'horizon 2028/2030.

Ce protocole a été expérimenté et validé en contexte réel durant une phase d'investigation exhaustive de toutes les ressources digitales potentiellement mobilisables. L'objectif méthodologique consistait à éclairer le terrain de la relation *Sport & Numérique* en balisant l'ensemble des pistes d'accès à des solutions de gestion dématérialisées innovantes.

Dans un langage simple, accessible à tous les non spécialistes du numérique, nous proposons d'aider à construire la réussite digitale des organisations *sportives* et *parasportives* françaises de demain.

La solution préconisée ? Le langage maîtrisé par les dirigeants d'une plateforme d'intermédiation dotée de tous les services nécessaires au Management du sport<sup>13</sup> disposant de l'un des plus hauts degrés actuels<sup>14</sup> de sécurité numérique (la qualification *SecNumCloud*, NRLR).

---

<sup>13</sup> Elle propose une nomenclature complète de services *omnifonctionnels interopérables* répondant technologiquement à l'ensemble des besoins administratifs, techniques et pédagogiques exprimés par les pratiquants de toutes les disciplines sportives.

<sup>14</sup> Les services *OVHcloud* qualifiés *SecNumCloud* sont hébergés dans les *datacenters* les plus récents construits spécifiquement en France, à Roubaix, Gravelines et à Strasbourg. Ils répondent aux défis de sécurité liés au stockage de données sensibles et critiques. En tant qu'autorité nationale en matière de sécurité et de défense des systèmes d'information en France, l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI) recommande d'utiliser les solutions disposant de son visa de sécurité. L'agence a aussi créé le référentiel *SecNumCloud*, afin de promouvoir, enrichir et améliorer l'offre de *fournisseurs cloud* à destination des entités publiques, des opérateurs d'importance vitale (OIV) et des opérateurs de services essentiels (OSE). Ces organismes peuvent ainsi externaliser l'hébergement de leurs données, applications et systèmes d'information auprès de partenaires de confiance.



**Quelles solutions numériques ?**



**Étude de cas**

# Analyse du cas de Julie, fan de course d'endurance.



Pourquoi Julie n'est-elle  
pas licenciée à la  
Fédération Française  
d'Athlétisme ?

## Remarque préalable.

Dans la présentation et l'analyse du cas ci-dessous, les noms des marques sont masqués mais elles existent vraiment ainsi que les services présentés qui sont également bien réels. L'objectif est de montrer l'écart considérable existant entre l'offre de service et d'animation de la Fédération Française d'Athlétisme (FFA) et les propositions dématérialisées beaucoup plus riches et fournies en propositions innovantes émanant d'entreprises qui, dès lors, constituent pour la FFA une concurrence absolument majeure apparentant, selon le Conseil d'État, à une forme très active « d'ubérisation<sup>15</sup> » sportive.



<sup>15</sup> Selon le Conseil d'État dans son étude annuelle 2017 intitulée « *Puissance publique et plateforme numérique : accompagner l'ubérisation* », publiée par La Documentation française, « Les plateformes numériques ne cessent de faire irruption dans notre vie quotidienne ». Cette « ubérisation » de l'économie se traduit par la substitution progressive des plateformes aux intermédiaires de l'économie traditionnelle mais aussi, au-delà, aux figures instituées qui structurent nos sociétés (l'entreprise, le professeur, le chef d'entreprise, l'État, la fédération sportive...). Elle fait émerger de nouvelles formes d'organisation des échanges et des relations, économiques certes, mais aussi sociaux, culturels, sportifs et sociétaux.

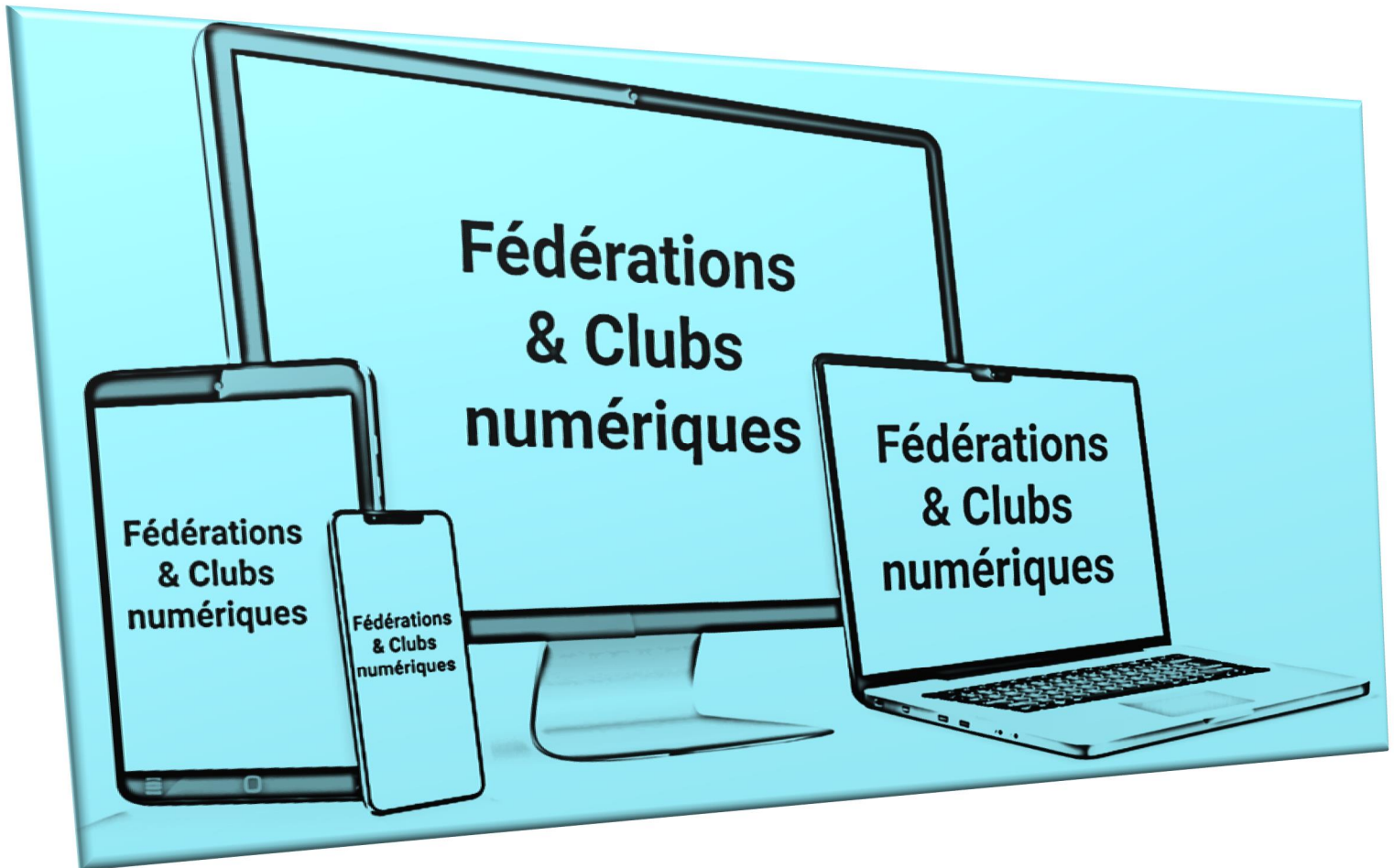
Accompagner l'« ubérisation », ainsi que le suggère cette étude du Conseil d'État, c'est d'abord s'efforcer de comprendre ce phénomène et d'en anticiper les évolutions futures.

Accompagner l'« ubérisation », surtout, c'est envisager des voies de rénovation de notre *corpus* juridique et de nos politiques publiques. Il s'agit de permettre la conciliation de la liberté nécessaire à la réalisation personnelle de chacune et de chacun dans la société du numérique et la protection de tous, ainsi que des principes et des valeurs que nous avons en commun.

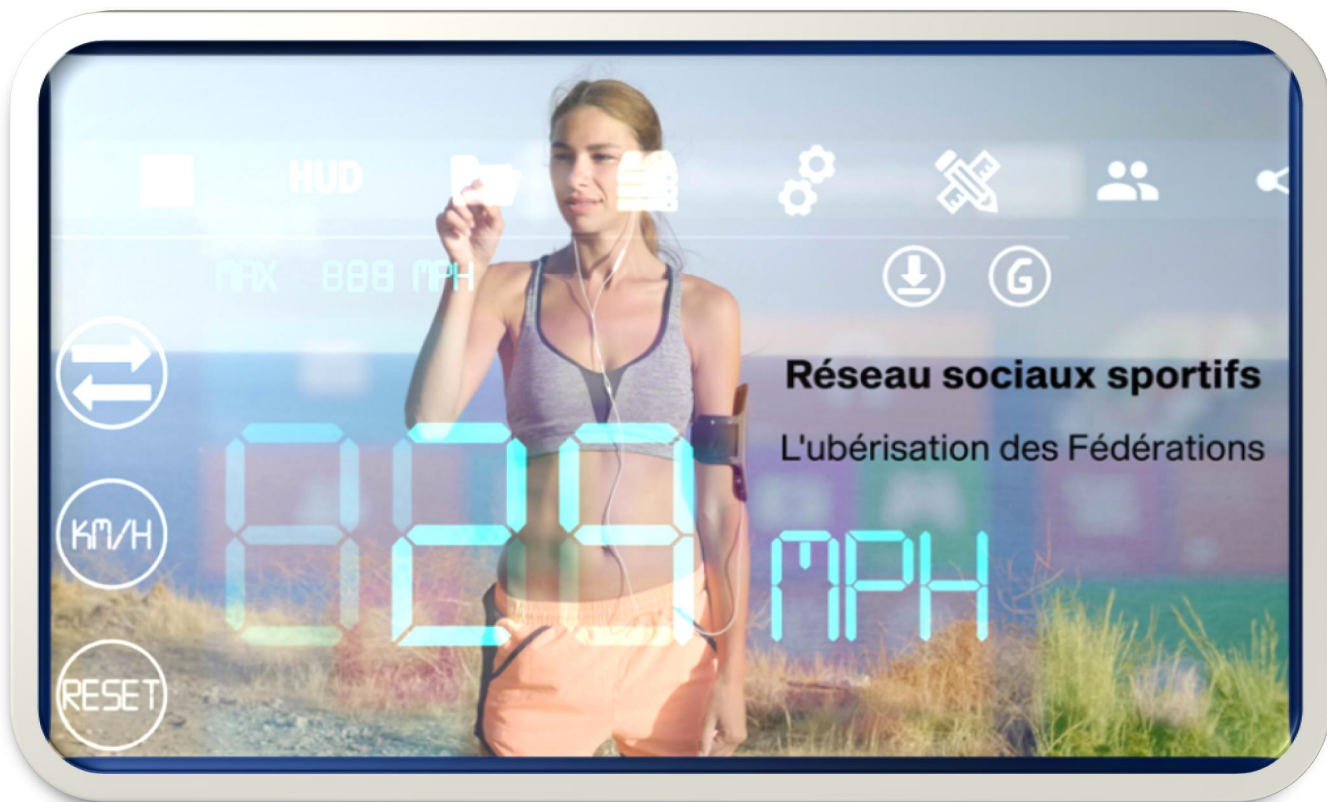
Les vingt-et-une propositions auxquelles aboutit cette étude vont en ce sens. Puissent-elles contribuer à l'émergence, non seulement de réflexions, mais d'un mouvement, d'une dynamique fondatrice vers une réponse européenne et nationale aux bouleversements en cours et à venir ».

L'ubérisation est donc le remplacement de structures traditionnelles par la mise en relation directe des usagers et des prestataires de services, *via* des plateformes numériques de dématérialisation des échanges. Elle permet une plus grande souplesse, diversifie l'offre et la demande, introduit de l'innovation et de la richesse dans des services souvent totalement inédits.



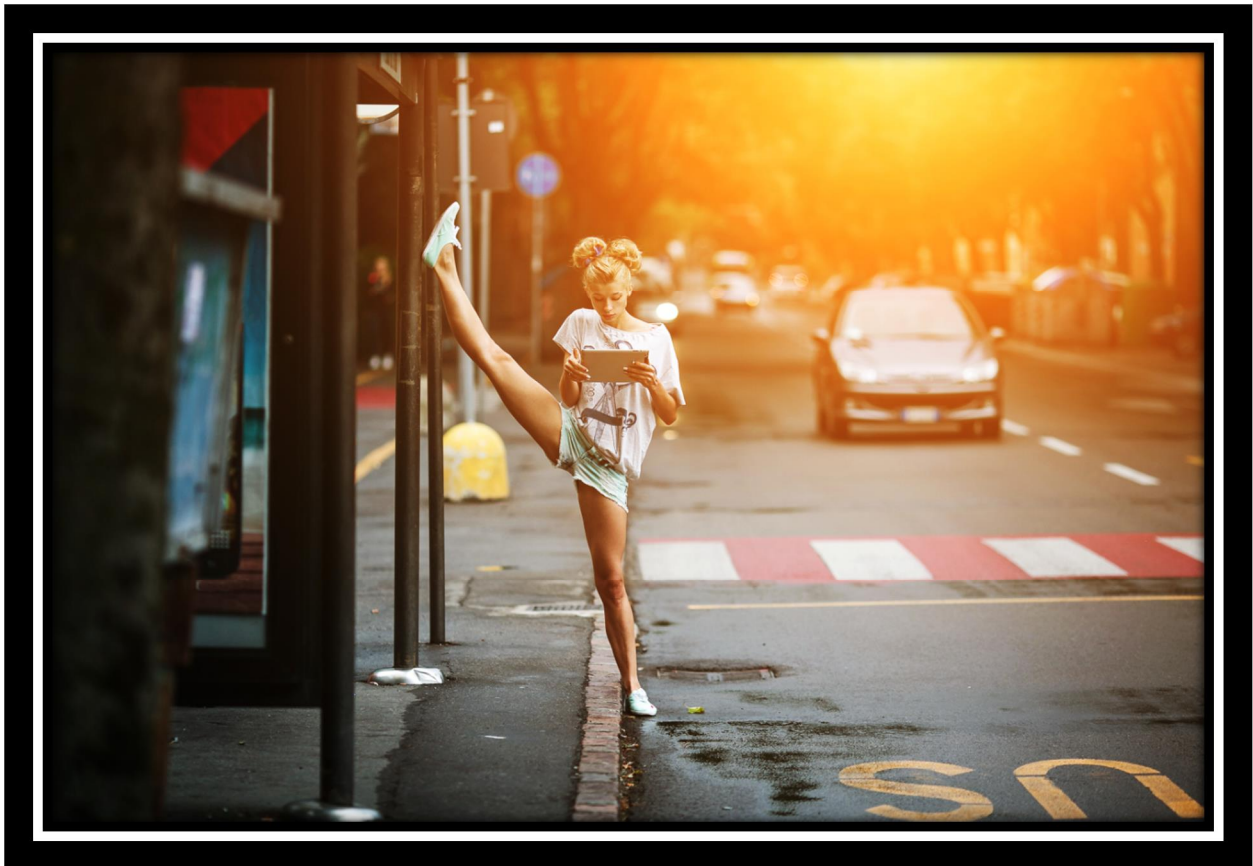


## Présentation du « Cas Julie »



1. Julie fait partie de la *Génération Y*. C'est une Française de 27 ans, célibataire, cadre intermédiaire dans une grosse PME implantée dans une ville de province de 50.000 habitants où elle vit. Depuis la fin des confinements, elle assouvit trois fois par semaine une passion de plus en plus addictive pour le running orienté « *pure endurance* ». Julie n'a jamais envisagé d'accéder 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, n'étant pas vraiment portée au respect de règles « disciplinaires<sup>16</sup> », elle n'y a même jamais songé. Dans ses loisirs sportifs, elle préfère une liberté d'agir qui lui est toute personnelle. Elle lui paraît incompatible avec les contraintes d'un club. Ses amis coureurs sont comme elle. Elle les a d'abord rencontrés sur Facebook. Puis, constatant qu'ils étaient tous connectés à une application mobile spécialisée proposée par un site dédié à l'endurance, elle les a tout naturellement rejoints. Aujourd'hui, elle agit et correspond avec eux sur la base d'une relation sportive numérique entièrement dématérialisée. Il ne lui a pas fallu longtemps pour comprendre que le service que lui proposait une entreprise californienne appelée\*\*\*\*\* était un **Réseau social sportif** (R2s) très dynamique parfaitement conçu pour ceux qui s'investissent à fond dans une pratique sportive alternative aux fédérations. Elle y a rapidement trouvé ses marques.

<sup>16</sup> L'athlétisme est une « discipline » olympique.



2. L'appli de type\*\*\*\*\* qu'elle utilise lui offre - entre autres choses toutes plus intéressantes les unes que les autres, une messagerie instantanée disponible sur une plateforme relationnelle privative entièrement sécurisée. Elle est partagée par des athlètes appréciant les mêmes services dématérialisés que ceux qu'elle recherche. Contrairement à Facebook, cette dimension « sécurité totale de ses données personnelles » est essentielle à ses yeux. Via un protocole de sphères dédiées, sortes de micro-réseaux spécialisés proposant de multiples services, elle peut se coordonner à l'avance avec sa communauté d'expérience sportive au plan de sa logistique-déplacements, programmes de séances ou conseils techniques, par exemple. Elle dispose pour cela de deux types de messagerie. La première est individuelle : elle choisit elle-même ses interlocuteurs. La seconde est collective : le partage de données est automatique. Elle doit admettre que ce dispositif récent fourni par\*\*\*\*\* augmente sa motivation. Cela lui permet en effet de partager en temps réel son enthousiasme en réagissant aux messages et aux gifs de ses amis. La Messagerie\*\*\*\*\* comble l'écart qui existe entre la simple planification d'une activité sportive et l'implication véritable des participants. La marque\*\*\*\*\* qui la promeut explique d'ailleurs clairement que cela incarne sa volonté et son engagement consistant à donner un maximum de clés d'usage opérationnelles aux athlètes. Son objectif consiste à favoriser le dynamisme de la communauté qu'ils constituent pour optimiser de manière incroyable leur motivation individuelle. Elle peut ainsi transformer complètement leur expérience sportive collective. Julie a traduit que cela correspondait à une sorte de « **Nudge Sport** » super efficace. Culturellement, ça lui plaît bien car cela correspond à ses valeurs.



3. On lui a expliqué que sa plateforme numérique sécurisée dernier cri était *omnicanal interopérable*. Elle a eu un peu de mal mais elle a fini par comprendre que cela signifiait qu'elle pouvait utiliser plusieurs canaux de services simultanément (Omnicanalité, NDLR) car le protocole technique exploité leur permettait de communiquer entre eux sans aucune limite (Interopérabilité, NDLR) tout en respectant les règles de stricte confidentialité imposées par le RGPD (Sécurité, NDLR). Cela l'a rassurée. Elle a rapidement décidé de l'enrichir en la dotant d'une appli complémentaire française appelée\*\*\*\*\* dont la présentation marketing « *Pars courir le monde* » lui a bien plu. Cela correspond en effet à sa philosophie de la course à pied. Elle bénéficie ainsi de nombreuses informations qui présentent dans le détail de multiples événements d'endurance (courses sur route, marathons, trails, triathlons et même courses à obstacles). Elle peut ainsi s'y inscrire directement en toute connaissance des données logistiques indispensables tout en bénéficiant de multiples avantages. Elle trouve ça plutôt cool.
4. Sportivement très active, Julie publie trois fois par semaine sur le Réseau social sportif (R2s) californien qu'elle privilégie. Avec son smartphone et son GPS, elle suit ses sorties et partage ses perfs avec ses amis à partir de multiples paramètres et fonctionnalités : calendrier, type d'entraînement, kilométrage, dénivelé de parcours, temps de course, vitesse, type de run, cartographies dynamiques, météo, allure, distance, comparateur d'effort (le fameux *Suffer Score by\*\*\*\*\**, NDLR). Une fois son entraînement terminé, elle dispose de l'actualisation instantanée et automatique de sa data personnelle. Ce qui lui permet d'analyser son activité de manière longitudinale à partir de ses constantes physiologiques d'effort qu'elle peut partager avec sa communauté. Sur le flux\*\*\*\*\* qui est proposé par l'appli, chacun apprécie ou évalue ainsi les prestations des autres en distribuant des *Kudos* (félicitations, NDLR) ou en postant des commentaires.

5. En activant un *Beacon* (un repère géo-localisable, NDLR), Julie partage sa position sur le parcours en temps réel avec ses partenaires virtuels d'entraînement, son coach numérique, son copain *physique* lorsqu'il cherche à la rejoindre sur un segment ou encore avec son médecin ou les forces publiques de secours comme la police ou les pompiers en cas de problème. Son smartphone de dernière génération est devenu un dispositif d'optimisation ultra sophistiqué dédié aux sports d'endurance. Synchronisé avec des fonctionnalités de types GPS, localisation instantanée, capteurs cardiaques ou senseurs de puissance, il est un véritable processus d'optimisation de l'effort ; une sorte de coach numérique interactif personnel.



6. Julie envisage de s'équiper rapidement d'un service météo nomade. Une sorte de micro-station personnelle qu'elle clipsera sur son short de façon à suivre la météo locale *en live* pour adapter si nécessaire le segment prévu ce jour-là. Mais cela lui permettra aussi d'anticiper des conditions tellement défavorables qu'elle ne pourra pas suivre son programme. Elle aura alors recours à une appli fournie par\*\*\*\*\* pour le transférer en indoor (chez elle ou chez des amis coureurs) mais en bénéficiant de super-visios *via* un casque de visualisation ou un écran représentant plus de 40.000 vidéos d'entraînement réelles sur des parcours de rêves à choisir dans le monde entier. Ce sera un bon moyen de se consoler du mauvais temps.

7. Elle est devenue totalement accro à son appli californienne qui la surprend par 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 telles prestations pourraient être un jour proposées à des passionnés de courses à pied avides d'efforts physiques ? Julie a d'ailleurs récemment décidé de faire une foulée de plus dans le sens de la dématérialisation de son activité d'endurance. On lui a proposé une application complètement dingue appelée\*\*\*\*\* qui fournit des données physiologiques et biomécaniques en temps réel lorsqu'elle est activée sur un segment de course. Bon d'accord, pour en bénéficier elle a dû investir dans une montre numérique *up to date* sur les conseils de son fournisseur d'appli ainsi que dans l'achat de toutes nouvelles lunettes de la marque\*\*\*\*\*. C'est dément car elles sont connectées en Réalité Augmentée via

*Bluetooth* à sa montre et à son application numérique. Ce qui est extraordinaire c'est qu'elle peut ainsi visualiser en pleine course de multiples données relatives à sa condition physique et aux difficultés de son parcours dans les verres de ses lunettes. Elle peut ainsi réguler sa course en direct et en temps réel en fonction de son programme d'entraînement, de sa forme du jour ou selon les segments de son parcours par rapport à ses sorties précédentes. Auparavant, les mesures de performance étaient disponibles seulement après l'entraînement et sur l'écran de son portable. Là, elles le sont « dans ses lunettes numériques optimisées » directement en phase d'effort et avec une autonomie de douze heures en usage intensif. Elle dispose donc (sans quitter le parcours des yeux, NDLR) d'infos dites « avancées » telles que la dynamique de sa course (par exemple, l'oscillation verticale de son corps et la longueur de sa foulée) pour lui permettre de voir et de traduire simultanément en temps réel le ressenti physique des changements topographiques sur sa biomécanique corporelle. Jusqu'à présent, cela n'était possible que lors d'un bilan post-activité. En termes de *NudgeSport*, de motivation et de *gamification* de son activité d'endurance elle doit dire que l'on ne peut pas faire mieux.



8. Julie a récemment eu connaissance de plusieurs infos surprenantes. A partir d'une technologie nommée *Blockchain* qu'elle ne connaît pas encore très bien, elle va pouvoir disposer d'un dispositif de *classements certifiés non fédéraux* (Sic) appelés « crypto-classements ». On lui a aussi affirmé qu'elle pourrait bientôt courir dans un « espace sportif virtuel ». Une sorte de site de running parallèle au monde réel dénommé « MétaSport » ou, plus exactement, « MétaRunning ». C'est-à-dire, si elle a bien saisi, qu'il s'agira de

course d'endurance en contexte « Métaverse ». Elle n'a pas très bien compris car on lui a dit qu'elle devra disposer d'un avatar, c'est-à-dire d'un « jumeau sportif numérique », pour courir. Bon, elle n'y croit guère. Par contre, elle est quasiment certaine que l'IA Générative, utilisant des algorithmes de traitement automatique de l'évolution de sa propre data physiologique et biomécanique . une sorte de **ChatGPT Sport (Generative-Pre-trained-Transformer-Sport, NDLR)** . lui fournira des programmes d'entraînement dits *intelligents*. Il s'agira de séances de préparation ciblées sur ses projets, ses ambitions et ses progrès à long et moyen terme. Ce sera selon elle une véritable révolution.



# IMPACT DE LA BLOCKCHAIN SUR LE SPORT



Le sport qui vient



9. Fan de photo et de vidéo, Julie fait bien plus que suivre en direct ses sorties d'entraînement avec son GPS sur son R2s perso. Elle en diffuse aussi les images avec l'appli chinoise\*\*\*\*\* et illustre ainsi sa pratique sur son flux d'actualité. Elle estime que cela constitue ce qu'elle a baptisé le « *Tiers-temps sportif & numérique* ». **Premier temps** : la préparation de son run. **Deuxième temps** : la réalisation de son run. **Troisième temps** : la diffusion vidéo-digitale de son run. Ses amis faisant de même, elle partage avec eux de nombreuses expériences. Elle découvre ainsi de nouveaux itinéraires. Ils sont vidéo-cartographiés sous une forme illustrée ultra dynamique. Elle peut ainsi les emprunter à son tour sans risque d'erreurs de parcours en suivant sa progression topographique et géo-localisée en direct dans ses lunettes connectées. Loin de chez elle, lorsqu'elle est en vacances ou en déplacements professionnels, elle profite ainsi de nombreux « *segments balisés* ». C'est-à-dire des itinéraires tracés par d'autres d'athlètes. Ce qui lui permet de s'étalonner et de se comparer sur des spots qu'elle ne connaît pas avec des partenaires inhabituels. Chaque segment faisant l'objet d'un temps de référence, Julie ne se sent jamais en terre inconnue même à des milliers de kilomètres de ses parcours préférés.



10. Julie a lu sur le *Réseau de running local* diffusé sur Facebook que la ville où elle habite se transforme progressivement en **smart-city**. Le service des sports de son intercommunalité est engagé dans une transition numérique qui est pour elle inespérée. C'est vrai qu'elle en a un peu marre de cette dématérialisation du running. Elle aimerait bien côtoyer d'autres coureurs dans des conditions « physiques » ; c'est-à-dire réelles. L'un des projets de sa municipalité va dans ce sens. Elle se demande si la Fédération française d'athlétisme sera dans la boucle. Elle en doute.

**Réseau Social Sportif Urbain**

Smart Phone  
Smart Watch  
Heart Rate Monitor  
APP

WEARABLE TECHNOLOGY

Solution digitale intégrée exclusive fournie par SWI

A partir de la création de son propre réseau sportif numérique, la Ville établit les conditions de mise en oeuvre des **Réseaux sociaux privés des clubs** locaux.

Résultats :

- mutualisation des solutions numériques;
- optimisation des échanges dématérialisés;
- création de nouveaux services sportifs;
- fidélisation des licenciés des clubs;
- sécurisation de la pratique 'hors club'.

**Sport**  
Alain LORET **Smart**  
**city**

SWI.Conférences

**Perspectives.** De façon à étendre son terrain de jeu à d'autres domaines que l'endurance, Julie va s'engager dans une nouvelle expérience que lui propose une start-up appelée\*\*\*\*\*. Bizarrement, il s'agit d'une *spin-off* du distributeur de services musicaux\*\*\*\*\* dont elle est fan *via* ses écouteurs numériques lorsqu'elle court. En réalité, Julie estime qu'elle est encore très loin d'exploiter de manière optimum l'ensemble des possibilités offertes par le « *Sport numérique dématérialisé omnicanal* ».

A partir d'un protocole d'intelligence artificielle particulièrement bon marché baptisé\*\*\*\*\* , elle va d'ailleurs se mettre au golf sans passer par un club de la fédération ni par les services d'un professeur



## Pourquoi Julie est-elle une énigme pour la FFA ?

- Réponse simple.

Parce qu'elle ne correspond à aucun des standards et normes de comportements fédéraux permettant de qualifier les sports olympiques de « *disciplines règlementées* ».

Comme nous allons le voir plus loin, les fédérations ne disposant pas des nouveaux outils d'analyse marketing et de études prospectives permettant de la comprendre, Julie est donc invisible pour leurs dirigeants.

- Tentons d'être moins lapidaires.

Pour cela, nous allons extrapoler l'expérience de Julie en la replaçant dans le contexte général de la transformation du sport que nous avons déjà repérée. L'objectif est d'identifier les conséquences des nouvelles modalités de pratiques aux plans politiques, institutionnels, industriels et commerciaux tout en dégagant des constantes techniques, technologiques et sociales.

Attention, cela ne pourra se faire qu'en sortant de la *pure méthodologie classique* qui façonne le marketing du sport depuis un demi-siècle.

- Extrapolation.

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 protocoles de communication digitale dématérialisée très innovants. *Nike* et son *Nikeland* constituent à cet égard un exemple intéressant. Elles cherchent ainsi à répondre aux nouveaux standards de transformation de la consommation sportive qui s'accélère en phase post-covid. En termes de circulation de l'information sur Internet, cette stratégie va devenir une donnée sociale et commerciale majeure. Qu'il s'agisse d'acteurs publics comme les fédérations et les villes ou d'acteurs industriels et commerciaux comme les marques sportives, ce sera un élément-clé qui permettra aux organisations les plus en pointe technologiquement de construire un avantage compétitif vite déterminant sur un marché du sport de plus en plus concurrentiel.

Pour concevoir les services et modes d'animation les plus appropriés aux tendances actuelles, *c'est-à-dire ciblant les nouveaux usages personnalisés et dématérialisés du sport valorisés par Julie*, les apports et les méthodologies du marketing digital sont devenus 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, *comme le fait Julie*, de « *mobilité* ».

Ce terme est un néologisme qui exprime la combinaison entre la *mobilité* et *l'ubiquité*. Ce qui est exactement *ce que recherche Julie*. Inconnue avant les smartphones et la panoplie des objets techniques nomades qui les accompagnent, il formalise aujourd'hui une donnée à la fois sociale et technologique qui a engendré de nouvelles exigences et contraintes organisationnelles dans l'écosystème du sport. L'offre de *mobilité* aboutit à des modalités d'animation et de conception de services destinées à des groupes informels, caractérisés surtout par l'instabilité et le turnover. Ils prennent la forme de *communautés sportives d'intérêts* pour reprendre le vocable des nouveaux marketers<sup>17</sup> du sport. Il s'agit d'une innovation sociale qui brouille les repères et certitudes commerciales antérieurs.

Dans ce contexte, la force du numérique ne se résume pas à rapprocher les producteurs de services des adeptes du sport dématérialisé. Elle leur permet aussi d'identifier avec une rapidité jamais atteinte dans l'histoire des pratiques, l'évolution de leurs véritables besoins et motivations. Les outils du marketing digital autorisent ainsi la mise en place d'une nouvelle génération de stratégies commerciales doublées de modes d'animation sportive totalement originaux fondés sur une relation-clientèle dite « optimisée ».

Revu et corrigé par une société ultra connectée *qui illustre parfaitement Julie*, le sport d'aujourd'hui est engagé dans une phase de son évolution qui rompt avec les modes de gouvernance, de management et d'animation de la fin du vingtième siècle. De nouveaux types de communication et de relation *B2C* discréditent les dispositifs traditionnels antérieurs.

De ce point de vue, *le sport qui vient* - qui sera plébiscité par la Génération Alpha - produira des formes de développement alternatives que seules captent actuellement certaines start-up très innovantes grâce à des protocoles de curation et d'analyse du *Big Data*<sup>18</sup>, mais aussi à l'Intelligence Artificielle, au Métavers ou encore aux dispositifs de gestion de bases de données *de type NoSQL*<sup>19</sup>. C'est-à-dire des méthodes issues du Marketing digital et de la prospective qui s'écartent de tous les paradigmes méthodologiques du Marketing en vigueur au 20<sup>e</sup> siècle. La caractéristique première de ces start-up est toujours la même : elles n'existaient pas il y a une dizaine d'années. C'est donc à un profond renouvellement de la communication et du marketing dédiés au sport auquel nous assistons. Dans les secteurs les plus en phase avec l'innovation comportementale *illustrée par Julie*, ces nouvelles méthodes améliorent grandement les approches antérieures jugées trop datées.

Quatre secteurs méthodologiques principaux sont plus particulièrement repérables.

- L'extraction de la *data-sport* (macro, méso et micro, NDLT) qui passe dorénavant par le *Social Media Intelligence* plutôt que par les études de marché classiques.

---

<sup>17</sup> Un marketer est un spécialiste du commerce de détail (Retailer, NDRL) qui utilise des techniques de marketing pour promouvoir et vendre des produits ou des services. Il peut se spécialiser dans différentes niches comme l'optimisation des moteurs de recherche, le marketing des médias sociaux, le marketing de contenu, etc.

<sup>18</sup> Le *Big Data* (« grosses données » en Français) est composé de mégadonnées encore appelées données massives. Il désigne les ressources d'informations dont les caractéristiques en termes de volume et de variété imposent l'utilisation de technologies de curation et de méthodes d'analyse particulières pour créer de la valeur d'usage stratégique.

<sup>19</sup> NoSQL est un système de gestion de bases de données commerciales correspondant à des caractéristiques techniques récentes (2010).

- La qualité supérieure des données recueillies grâce à la traçabilité de leur origine.
- La maîtrise de modèles d'analyse de conception récente indispensables au décodage et à la compréhension des nouveaux marchés du sport.
- Enfin, l'absolue nécessité de la préservation des informations selon les normes imposées par le règlement portant sur la protection des données personnelles (RGPD<sup>20</sup>) via l'exploitation de plateformes d'intermédiation numérique strictement privatives. 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 dites « souveraines » existent aujourd'hui. Dans le secteur qui nous intéresse, elles prennent la forme de Réseau sociaux sportifs (R2s) parfaitement sécurisés car bénéficiant de services du type OVHcloud **qualifiés SecNumCloud**<sup>21</sup>.



<sup>20</sup> Le RGPD a été mis en place au niveau européen le 25 mai 2018. Il s'impose à toutes les organisations sportives quels que soient leurs statuts : associatif ou commercial.

<sup>21</sup> Élaboré par l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), le référentiel SecNumCloud propose un ensemble de règles de sécurité à suivre garantissant un haut niveau d'exigence de protection des données tant du point de vue technique, qu'opérationnel ou juridique.

La maîtrise de ces quatre secteurs permet d'améliorer ce que l'on nomme la *proximité-licencié* pour les fédérations et la *proximité-clientèle* pour les entreprises du sport. Prenons le cas du directeur d'une salle de fitness qui est capable d'extraire en temps « quasi-réel » des données du Web à partir d'un dispositif privé de saisie d'informations conçu spécifiquement pour sa salle. Il lui suffit de les analyser grâce à de simples modèles appropriés pour identifier instantanément le degré de satisfaction de ses clients. On conçoit qu'un tel dispositif est aux antipodes de certaines méthodes au *doigt mouillé* encore utilisées aujourd'hui. Il permet de cibler précisément les besoins de renouvellement du matériel, des services ou des modes d'animation, par exemple. Au demeurant, il génère une vision claire des attentes permettant de créer des propositions d'activité plus appropriées, améliorant ainsi la proximité des coaches avec chaque client.

Cet exemple montre que de nombreuses organisations sportives fédérales gagneraient à exploiter les plateformes privées issues du marketing sportif digital pour faire évoluer, à la fois, les services et l'animation de leurs structures de clubs. Elles deviendraient alors moins dépendantes des modes et techniques d'animation qui fleurissent régulièrement. Il en résulterait une fidélisation de leurs adhérents basée sur l'analyse et la satisfaction de leurs besoins réels. Par ailleurs, ce serait l'assurance d'une meilleure identité institutionnelle fondée sur la stabilité de leur chaîne de valeur. Dès lors, chaque membre de l'organisation focalisera son attention sur une *dynamique native* 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.



L'identification, l'analyse et l'acceptation indispensables des sociabilités sportives *alternatives* illustrées par Julie.

Tout le monde en est aujourd'hui plus ou moins conscient. A l'image de cette nouvelle perception du sport et des comportements sociaux induits *qu'impose Julie* aux institutions sportives, c'est une nouvelle vision stratégique autant que politique des services sportifs qui se dessine. Pourtant, les décideurs publics [villes, communautés d'agglomérations, fédérations] ou privés [franchises, marques, enseignes] sont souvent en difficulté lorsqu'ils doivent la définir avec précision et exhaustivité. De nombreuses erreurs sont actuellement commises car les méthodologies et modalités d'analyses classiques ne suffisent plus<sup>22</sup>.



---

<sup>22</sup> Nous le disons avec autant plus d'assurance que l'un des deux auteurs de ce document a participé à partir de 1983 à la première enquête sociologique réalisée en France sur les pratiques sportives des Français. Elle fut entièrement conçue dans le cadre de l'INSEP sur commande du Ministère des Sports. C'est cette équipe de chercheurs qui a construit la première méthodologie d'enquête sociologique portant sur le sport. Les résultats furent publiés en 1987.



Pour accéder à un niveau de connaissances conforme aux besoins d'une analyse cohérente en phase avec l'évolution du sport contemporain, la solution consiste à exploiter un dispositif méthodologique baptisé *Web Social Intelligence* (WSI<sup>23</sup>). Cela exige l'abandon des processus de vision que nous utilisons au vingtième siècle sur la base des études de marchés ou des enquêtes sociologiques.

La première chose à admettre aujourd'hui est que la distinction fédérale classique par silos disciplinaires (athlétisme, natation, judo...) n'est plus opérante. D'autres éléments interviennent dans le décryptage de la structure des besoins et motivations en matière de pratiques du sport et des activités physiques.

Une condition est toutefois indispensable pour les exploiter de manière optimum. Il est obligatoire de maîtriser les nouvelles méthodologies digitales d'une *science de la data-sport* très récente issue du concept de *Social Media Intelligence* (SMI<sup>24</sup>). Elle produit une vision plus précise des marchés et des besoins sportifs. Elle permet ainsi l'élaboration d'un nouveau type de stratégies ciblées sur des comportements sportifs alternatifs *comme ceux que plébiscite Julie*.

Le numérique dédié au sport permet de mettre à jour de nouveaux usages.

Inconnus il y a encore quinze ans, ils sont devenus la nouvelle coqueluche d'une branche du marketing exclusivement dédiée à l'analyse digitale du sport.

Pour accéder à un niveau de connaissances satisfaisant, les experts de cette nouvelle approche utilisent des dispositifs méthodologiques reposant sur la combinaison *Web Social Intelligence + Social Media Intelligence*.



<sup>23</sup> Le WSI est un nouveau paradigme d'analyse socio-sportive combinant stratégie et numérique dans un contexte de recherches appliquées interdisciplinaires dont l'usage méthodologique est indispensable aujourd'hui. Il influencera fortement les développements des organisations sportives dans les années à venir car ses applications permettront le passage du « numérique sportif » à « l'intelligence sportive » en modélisant et en analysant correctement les comportements sociaux et sociétaux d'un nouveau type de pratiquants pour produire des connaissances immédiatement exploitables.

<sup>24</sup> Issue à l'origine de l'analyse des médias sociaux dans une perspective de décryptage des manipulations en vue de modifier l'opinion publique, le SMI connaît aujourd'hui des déclinaisons marketing. Elles reposent sur la curation de *données massives* issues des réseaux sociaux de façon à en extraire des informations cognitivo-comportementales spécifiques à un secteur étudié en vue de mieux comprendre les logiques de comportements et de consommations qu'il recèle.



Il en résulte une capacité supérieure d'identification du caractère aujourd'hui protéiforme du sport. Elle se fonde essentiellement sur le décodage de la présence dans son écosystème de communautés sportives dématérialisées actives sur des réseaux sociaux dédiés ou non au sport.

Ces groupements d'intérêts pour *le sport alternatif aux fédérations* se caractérisent d'abord par des modalités différentes de le pratiquer. *Si Julie représente un bon exemple* de cette différenciation, il en existe évidemment beaucoup d'autres<sup>25</sup>. On distingue, par exemple, les adeptes des sports *de lenteur* de ceux qui pratiquent les sports *de vitesse*, les pratiquants plébiscitant les sports *de connivence* plutôt que *de concurrence* ou encore ceux qui valorisent le *vieillessement sain* au détriment de *l'optimisation corporelle*.



<sup>25</sup> Lors de la première étude sociologique portant sur le sport réalisée par l'INSEP à partir 1983, nous avons documenté près de 400 modalités différentes de pratiques. Ce qui nous a valu de nombreuses critiques.

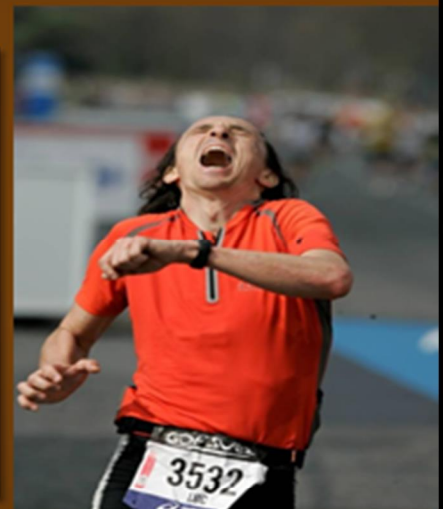
Voici un autre exemple très significatif : en sortie de pandémie l'approche par le WSI+SMI a permis d'identifier une toute nouvelle et très surprenante modalité de pratique baptisée « les sports d'endulience ». Ils résultent d'une combinaison dynamique entre l'endurance et la résilience<sup>26</sup> et génère un nouvel aphorisme sportif très étonnant : « Moins ça va, plus ça va ».

Moins ça va, plus ça va !

## Qu'est-ce qu'un sport d'Endulience ?

C'est la combinaison d'un sport d'endurance avec une recherche de résilience en univers post-confinement.

made with shutterstock editor



<sup>26</sup> Le montage illustratif ci-dessus a été réalisé dans un cadre universitaire par des étudiants pour les besoins d'un séminaire de Master portant sur les nouvelles tendances sportives post-covid.

A ce jour, on recense de nombreuses modalités de pratiques distinctes. Toutes présentent une caractéristique commune : elles sont identifiables sur le Web *via* des Réseaux sociaux sportifs [R2s] et/ou non sportifs qu'il s'agit bien évidemment d'identifier au préalable.

Il faut pouvoir les repérer puis les analyser correctement pour localiser de nouveaux gisements de valeur à forts potentiels de croissance commerciale ou institutionnelle. Ce que réalisent les nouveaux gourous internationaux du marketing sportif numérique en exploitant une base problématique composée de six principales orientations de recherches :

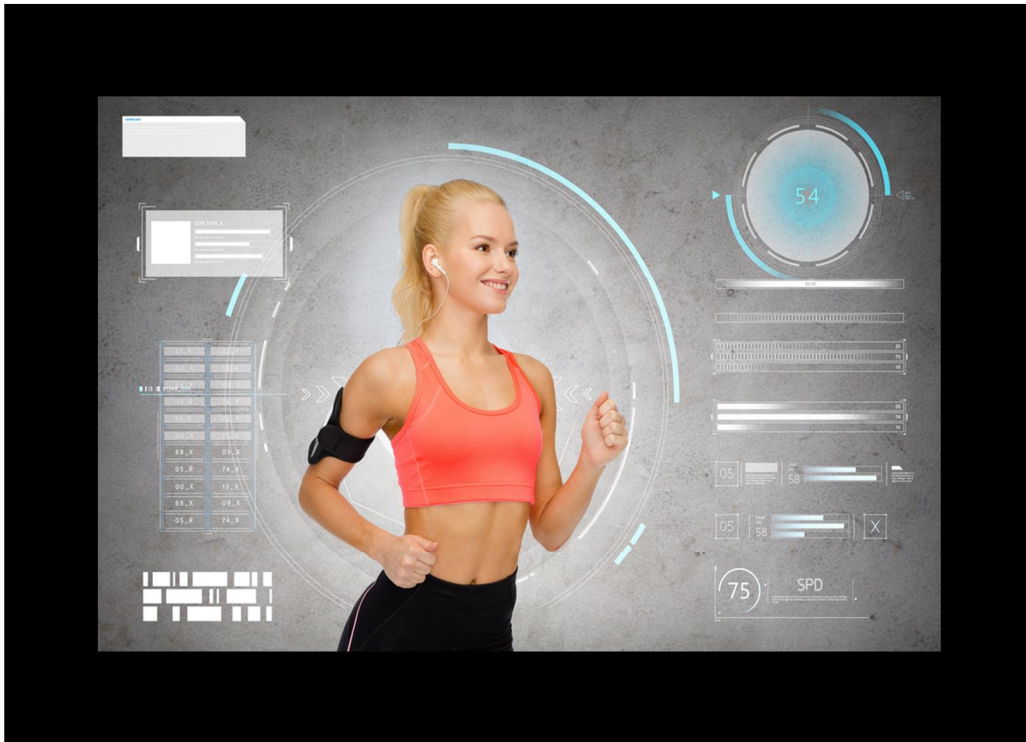
1. la chaîne de valeur de chacune des grandes *catégories sportives dématérialisées* ;
2. le système de valeur des *leaders d'opinion* relayé par les médias digitaux ;
3. les technologies numériques plébiscitées par les *early adopters* ;
4. l'expression sémantique des *communautés sportives alternatives* sur le Web Social ;
5. les changements de comportement provoqués par les *usages numériques* du sport ;
6. l'évolution démographique et sociale de la nouvelle *société sportive connectée*.

Ces six « analyseurs » permettent de maîtriser une nouvelle **Science de la Data-sport** issue du concept récent de **Sport Web Intelligence**<sup>27</sup> valorisée dans certains pays mais malheureusement pas encore en France. Les matrices complexes et les algorithmes propres à cette nouvelle forme d'analyse numérique dédiée au sport ne se dévoilent jamais en dehors de certains cercles professionnels restreints. Ils relèvent en effet d'une forme de secret défense car ils forment le cœur de leur business modèle. Ils constituent une partie de la base actuelle de recherche documentée sous le nom de **Web Social Sportif** (W2s). Elle permet l'identification de tendances que des études marketing conventionnelles seraient incapables d'extraire de la masse de données disponibles sur le Web.



<sup>27</sup> Le terme « intelligence » est pris ici dans le sens anglo-saxon soit « le Renseignement » ; *Intelligence service* britannique, par exemple.

C'est dans ce contexte que *les comportements de Julie* sont étudiés et analysés en détail selon ces différentes approches méthodologiques pour construire un avantage concurrentiel souvent déterminant.



En 2024, il est donc possible d'obtenir une compréhension globale des marchés du sport qui était totalement inconnue à la fin du 20<sup>e</sup> siècle. Une sorte de revue complète des secteurs stratégiques est donc devenue possible. Cette nouvelle nomenclature permet l'exploration de secteurs commerciaux dématérialisés inédits. Ils sont potentiellement porteurs de nouveaux services ou produits destinés à des sportifs oubliés par les institutions sportives fédérales depuis des décennies. Une précision : cette nomenclature n'est absolument pas figée. Elle se transformera dans les années à venir au rythme de l'évolution des technologies numériques dédiées au sport.

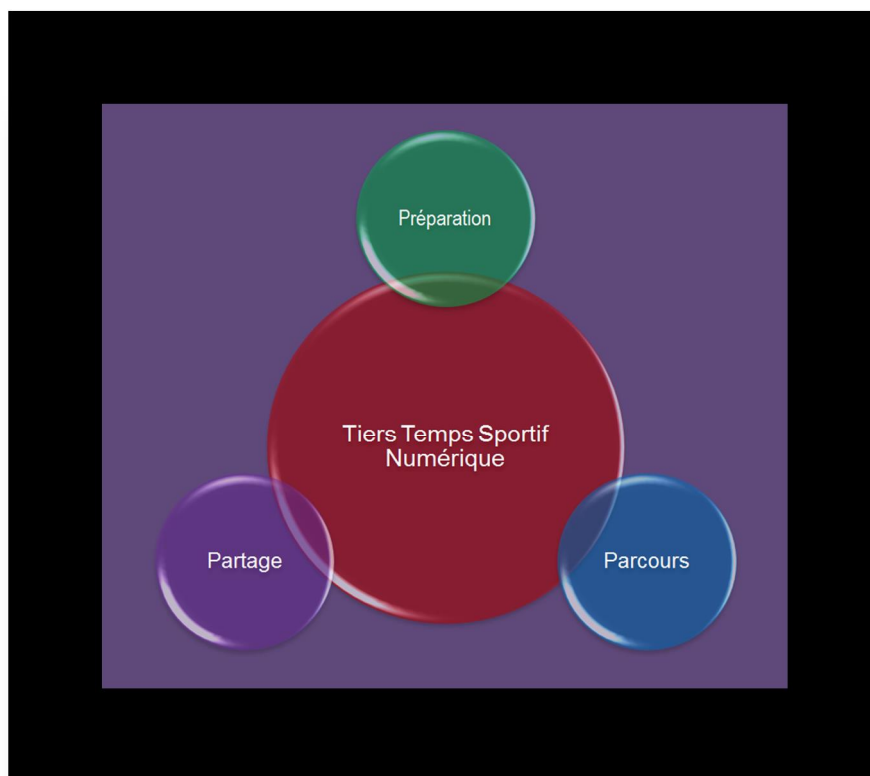
A titre d'illustration, c'est sur cette base d'analyse que nous avons pu confirmer l'existence de deux catégories distinctes de matériel sportif correspondant à des marchés très différents : **les outils de sport ou les instruments de sport**<sup>28</sup>.



<sup>28</sup> Nous avons établi cette distinction en 1995 pour la société Salomon qui s'interrogeait alors sur la « différence culturelle » entre les marchés du ski et du snowboard. Nous avons conçu un modèle d'analyse qui montrait qu'une paire de ski relevait d'une configuration d'usage l'apparentant à un « outil de sport » contrairement à une planche de snowboard qui s'inscrivait dans le registre des « instruments de sport ».

Quelle est la place de Julie dans le nouvel écosystème du sport numérique ?  
*Pour une approche opérationnelle.*

Elle appartient à une communauté sportive sur-utilisatrice d'objets connectés. C'est l'une des plus prometteuses en termes de marchés solvables à l'horizon 2028/2030. Elle correspond à l'extension récente du *Web Social* dans le sport (2010). Gros consommateurs de technologies digitales, ce sont ces sportifs qui produisent le fameux *minerai-source* que l'on nomme le *Big-Data-Sport* aujourd'hui exploité par certaines agences à la pointe de la rupture méthodologique que constitue le marketing sportif digital. On peut faire confiance à Julie et à ses pairs pour le produire sur les Réseaux sociaux sportifs (R2s). Ils ne peuvent pas faire un parcours de running sans qu'immédiatement leurs amis en profitent *via* leurs smartphones ; ce que Julie appelle le *Tiers-Temps Sportif Numérique* (**Théorie des « 3P », Préparation-Parcours-Partage, illustration ci-dessous, NDLR**). Ils produisent donc de la donnée massive en quantité industrielle. Ce sont eux qui inventent actuellement les très prometteurs futurs services en mode SaaS<sup>29</sup> du *Sport qui vient* dans la foulée des Génération Y et Z (nées entre 1980 et 2010, NDLR).



<sup>29</sup> Une solution SaaS (« *Sport as a Service* ») est une offre numérique de sport dématérialisée offrant de multiples services non fédéraux. Elle est hébergée dans le cloud et exploitée en dehors du Mouvement sportif par des tiers commerciaux appelés « Fournisseurs de services sportifs *omnicanal intéropérables* ».

Ce sont des précurseurs qui 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 et Trail, VTT et Gravel, Ski hors-piste et Snowboard, Nage en eau vive et Natation de endurance, Fitness et Musculation, Parkour et Skateboard, Wingsuit et Kitesurf, Sports de pendulience,... la liste est longue.

Comment les reconnaître ? ÷ Cherchez leur smartphone !

