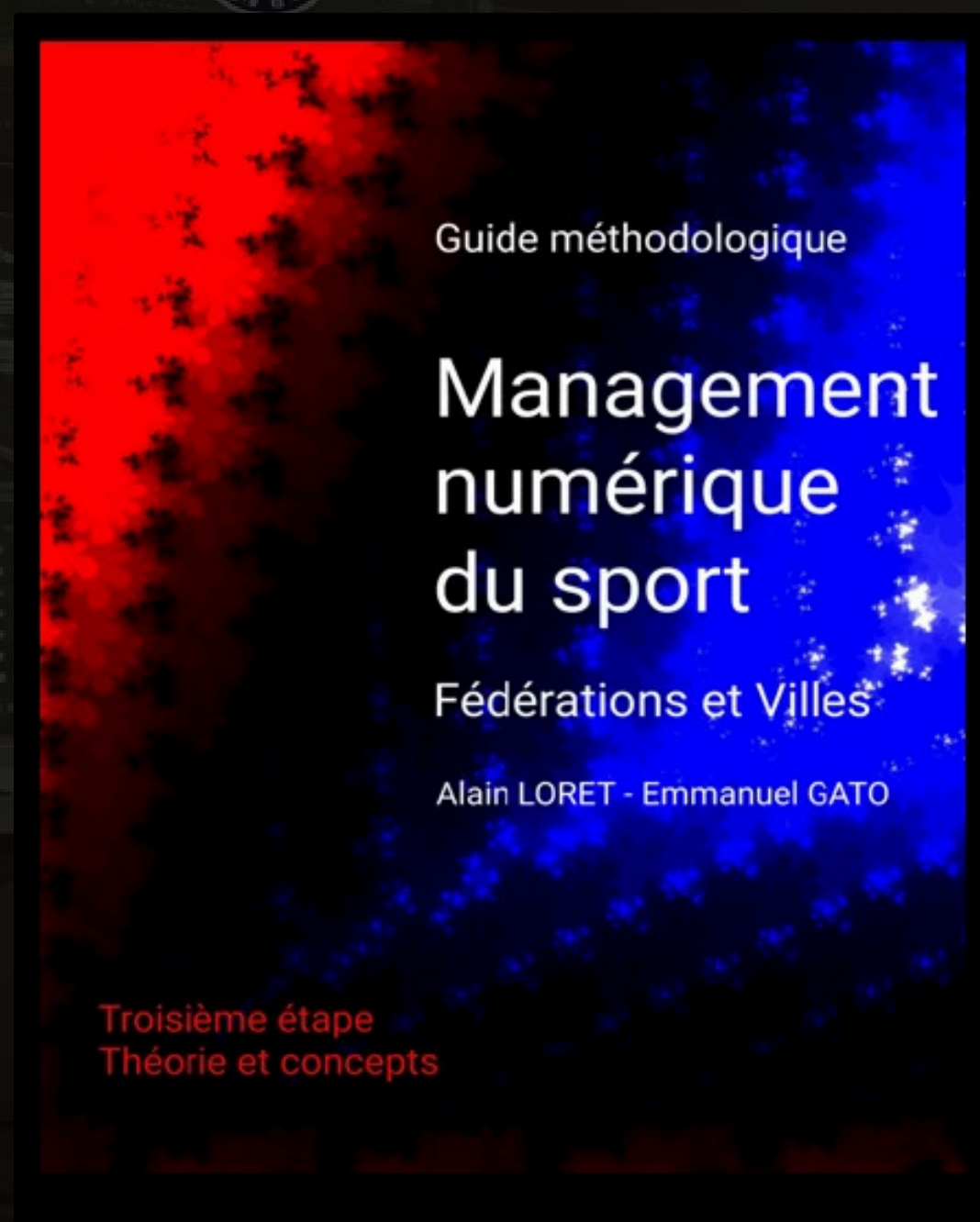


Management Numérique du Sport

Ce guide méthodologique propose un cadre complet pour accompagner les fédérations sportives et les collectivités territoriales dans leur transition numérique. Face aux défis posés par l'ubérisation du sport et l'évolution des pratiques, ce document offre une feuille de route stratégique pour permettre aux organisations sportives de maîtriser leur transformation digitale et de préserver leur mission de service public.

Par Alain LORET et Emmanuel GATO



Introduction au Management Numérique du Sport

Engager les organisations sportives françaises dans un processus de transition numérique n'a de sens que si cela améliore la qualité des services fournis aux pratiquants, qu'ils soient licenciés ou non-licenciés, en ouvrant la voie à de nouveaux modèles de développement. L'ensemble doit favoriser la croissance de la pratique sportive sur tous les territoires.

Un processus de transition numérique bien piloté et atteignant tous ses objectifs devra conduire le sport français vers de nouveaux horizons stratégiques et politiques. Pour les fédérations, cette évolution permettra d'étendre leur influence au sein de leur propre écosystème local, régional et national. Avec le digital, les dirigeants bénévoles et salariés pourront exploiter de nouvelles formes "d'intelligence collective", aboutissant à des compétences doublées de capacités insoupçonnées.

Toutefois, s'engager dans ce processus ne sera pas simple. Le doute quant à l'intérêt du numérique alimentera souvent les débats internes, créant une fracture entre les partisans des nouvelles technologies et les tenants des options managériales traditionnelles. La crainte du changement constitue la raison principale des réserves exprimées contre l'intégration des technologies digitales.

Défis de la transition numérique

- Résistance au changement de la part des acteurs traditionnels
- Nécessité d'un accompagnement méthodologique systématique
- Besoins de budgets conséquents avec retour sur investissement à long terme
- Formation des bénévoles et des équipes aux nouveaux outils

Bénéfices attendus

- Amélioration des services aux licenciés et pratiquants
- Optimisation des ressources humaines, matérielles et financières
- Développement de nouvelles compétences collectives
- Meilleure adaptabilité aux évolutions des pratiques sportives

Il sera indispensable de suivre des pistes de transformation pré-identifiées, déjà expérimentées avec succès par des organisations similaires. L'exemplarité de la réussite des autres sera essentielle pour couper court aux débats stériles. C'est pourquoi nous préconisons un accompagnement méthodologique systématique par une Agence nationale de transition numérique du sport (ANTNS), issue de décisions politiques émanant du Ministère des Sports en partenariat avec le CNOSF.

En résumé, le passage du sport au numérique sera compliqué, demandera du temps, de l'imagination, de la volonté et des budgets conséquents. Toutefois, l'amortissement de ces investissements sera indexé sur l'avenir du sport français, qui se calculera en décennies. Les dirigeants et les acteurs politiques qui s'engageront dans ce processus de transition numérique seront en réalité les bâtisseurs de son futur.

Transition versus Transformation : Deux Approches Distinctes

La première chose à admettre en matière de management numérique du sport est complexe car elle induit de profondes remises en cause des principes et usages déjà établis en matière d'intégration des technologies numériques au sein des organisations sportives. La distinction fondamentale entre **transition** et **transformation** numérique constitue un élément crucial pour comprendre les enjeux actuels.

L'expérience tant internationale que nationale montre qu'une **transition numérique** réussie doit obligatoirement porter d'emblée, dès l'origine de la démarche stratégique, sur 100% des fonctions organisationnelles capables de supporter une dématérialisation. À l'inverse, vouloir se contenter de numériser seulement quelques services fournis aux licenciés, sans les intégrer dans un protocole étendu à toutes les autres fonctions organisationnelles, sera non seulement insuffisant mais surtout contre-productif. Nous parlons alors de simple **transformation numérique**.

			
Transformation numérique	Déséquilibre interne	Résistances	Risque d'échec
Effort limité à quelques services ou fonctions	Fracture entre acteurs "progressistes" et "conservateurs"	Dénigrement par les acteurs exclus du processus	Abandon face aux difficultés récurrentes

La différence entre les deux méthodes est considérable. Dans le cas de la **transformation**, l'effort du passage au numérique ne sera réalisé que par une petite partie de l'organisation. Cela créera un fort déséquilibre entre les acteurs en changement, considérés comme "progressistes", et les autres, majoritaires, plutôt perçus comme "conservateurs". Ces derniers, exclus du numérique et gérant leurs services selon des modalités traditionnelles, présenteront souvent une tendance au dénigrement des premiers.

Les acteurs engagés dans la transformation, déjà fragilisés par les contraintes technologiques à surmonter, seront alors doublement affaiblis. Minoritaires, précarisés, inquiets face aux difficultés récurrentes, ils seront tentés d'abandonner si ces obstacles s'avèrent trop difficilement surmontables. C'est ce qui explique certains échecs relatifs à la (trop) simple transformation numérique constatés dans diverses organisations sportives.

	Transition systémique (recommandée) Implique l'ensemble de l'organisation dans une démarche coordonnée et cohérente, touchant toutes les fonctions susceptibles d'être numérisées, avec un accompagnement global.		Transformation paramétrique (à éviter) Ne concerne que quelques services ou fonctions isolés, créant des disparités internes et des résistances, sans vision d'ensemble ni coordination stratégique.
---	---	---	--

À l'horizon 2030, l'amplification rapide de la fonction numérique au sein de **toutes** les fédérations sportives deviendra une règle cardinale. Le risque sera grand, pour les dirigeants qui ne l'auront pas anticipée, de ne pas la maîtriser correctement et de se contenter d'une simple transformation incompatible avec une réponse politique forte et cohérente optimisant leur mission d'intérêt général.

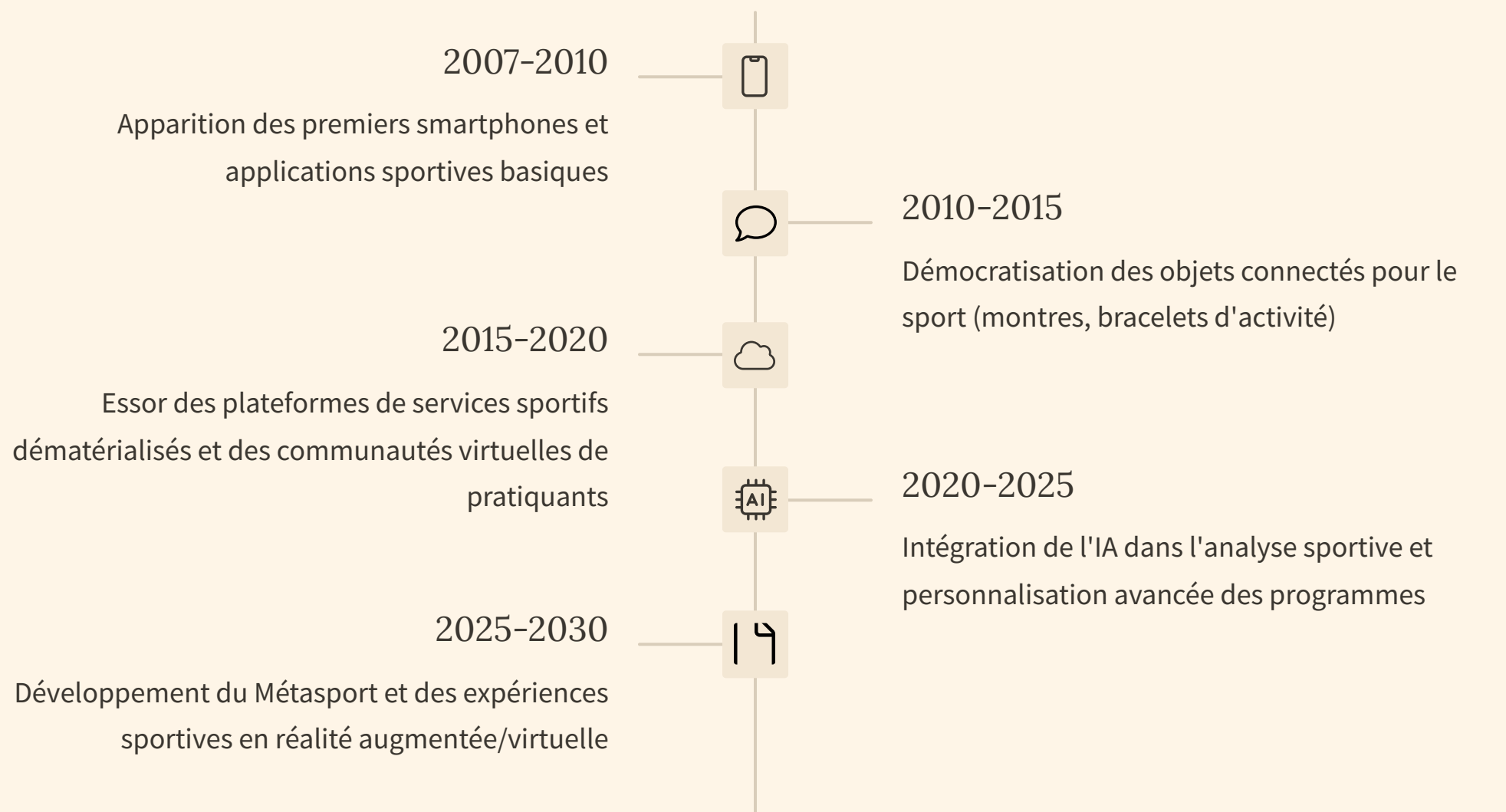
L'Évolution des Pratiques Sportives à l'Ère Numérique

Le nouveau plan de charge managérial qui résultera d'une transition organisationnelle se combinera à un profond changement des comportements des licenciés, notamment ceux appartenant aux jeunes générations. Au cours des dix prochaines années, ils vont acquérir de nouvelles compétences technico-numériques et bénéficieront d'opportunités de pratiques sportives à fortes composantes technologiques.



L'analyse des signaux faibles montre que des offres de coaching sportif dématérialisé transformeront l'encadrement du sport. Des entreprises comme Whoop proposent déjà une procédure technologique complète permettant de suivre en temps réel les données biométriques d'un sportif.

On observe déjà que de multiples secteurs industriels et commerciaux seront concernés par ces évolutions, dont la plupart apparaissent comme de véritables "innovations de rupture" dans la façon de pratiquer les activités physiques. Si au cours des cinquante dernières années ce furent surtout les **techniques** sportives qui firent évoluer l'univers du sport, au cours des années 2030 ce seront les nouvelles **technologies** de l'information et de la communication qui bouleverseront l'écosystème sportif.



Sous la forme combinée du matériel connecté, de l'Intelligence artificielle, de la réalité augmentée, du machine learning, des blockchains, des réseaux sociaux sportifs (R2s) de dernière génération et de tous les nouveaux services sportifs dématérialisés qui seront produits par des start-up encore inconnues, le numérique sera au cœur du sport que pratiqueront des millions de Français. **Cent pour cent des éléments issus des technologies digitales qu'ils utiliseront n'existent pas encore.** Le sport qui vient est donc une véritable *terra incognita*.

Cette évolution soulève une question fondamentale : pourquoi le Mouvement sportif français ne réagit-il pas ? Pourquoi n'évolue-t-il pas au rythme de plus en plus effréné des innovations numériques qui le concernent directement ? Pourquoi prend-il le risque d'être ubérisé à court terme ? La réponse est surprenante : parce qu'il n'est pas armé pour s'engager dans un protocole opérationnel de Management numérique du sport.

Les Racines Historiques du Retard Français en Management du Sport

Pour comprendre la réalité contemporaine du Management du sport français, en particulier les freins institutionnels identifiables aujourd'hui en matière de transition numérique systémique, il est nécessaire de revenir sur une réalité méconnue qui s'inscrit dans plus de quatre décennies de production académique. D'une manière totalement incompréhensible pour qui n'en connaît pas les raisons profondes, les institutions sportives françaises en furent largement exclues.



L'aventure intellectuelle qui devait déboucher sur les premiers enseignements universitaires en Management du sport commença à l'Université Paris IX-Dauphine en septembre 1982. Elle résulta de la rencontre entre une activité de recherche en Sciences des organisations et des questions que se posait la Mission Recherche de l'Institut National du Sport (INS, aujourd'hui INSEP).

Paradoxalement, dans les années 1970, l'INS tentait de développer un embryon de recherches et d'enseignements portant sur l'Administration du sport. Une option "Administration du sport" était au programme du concours de Professeurs sessionnaires créé en 1969. Après de longues négociations, deux universités parisiennes acceptèrent d'attribuer de manière exceptionnelle le label de Doctorat de 3ème cycle au diplôme de l'INS. L'institut avait donc l'obligation de proposer un programme de formation correspondant.

Mais un épisode politique insolite que tout le monde ignore ou a oublié se produisit : l'INS en fut incapable. Pourquoi l'Université Paris IX-Dauphine se chargea-t-elle alors d'engager des recherches en Management du sport à la place de l'INS ? Pour une raison ahurissante : l'INS avait renoncé à le faire... sur ordre du Ministère de la Jeunesse et des Sports de l'époque.

Le blocage institutionnel

Les autorités sportives nationales s'étaient rendu compte **avec effroi** qu'une telle problématique de recherche et d'enseignement mettait gravement en cause la gestion séculaire du sport français. Les réformes managériales indispensables s'avéraient trop délicates à formuler et à mettre en œuvre, car elles condamnaient les modalités de "l'activité dirigeante" de nombreuses personnalités du sport tricolore.

Les conséquences

La problématique scientifique de la Gestion et du Management du sport entra en sommeil au sein de toutes les instances et autorités nationales françaises. Aujourd'hui, quarante ans plus tard, il ne faut pas chercher ailleurs les difficultés rencontrées par l'Agence Nationale du Sport. Ne possédant qu'une culture managériale embryonnaire, elle est en difficulté pour élever son niveau de compétence.

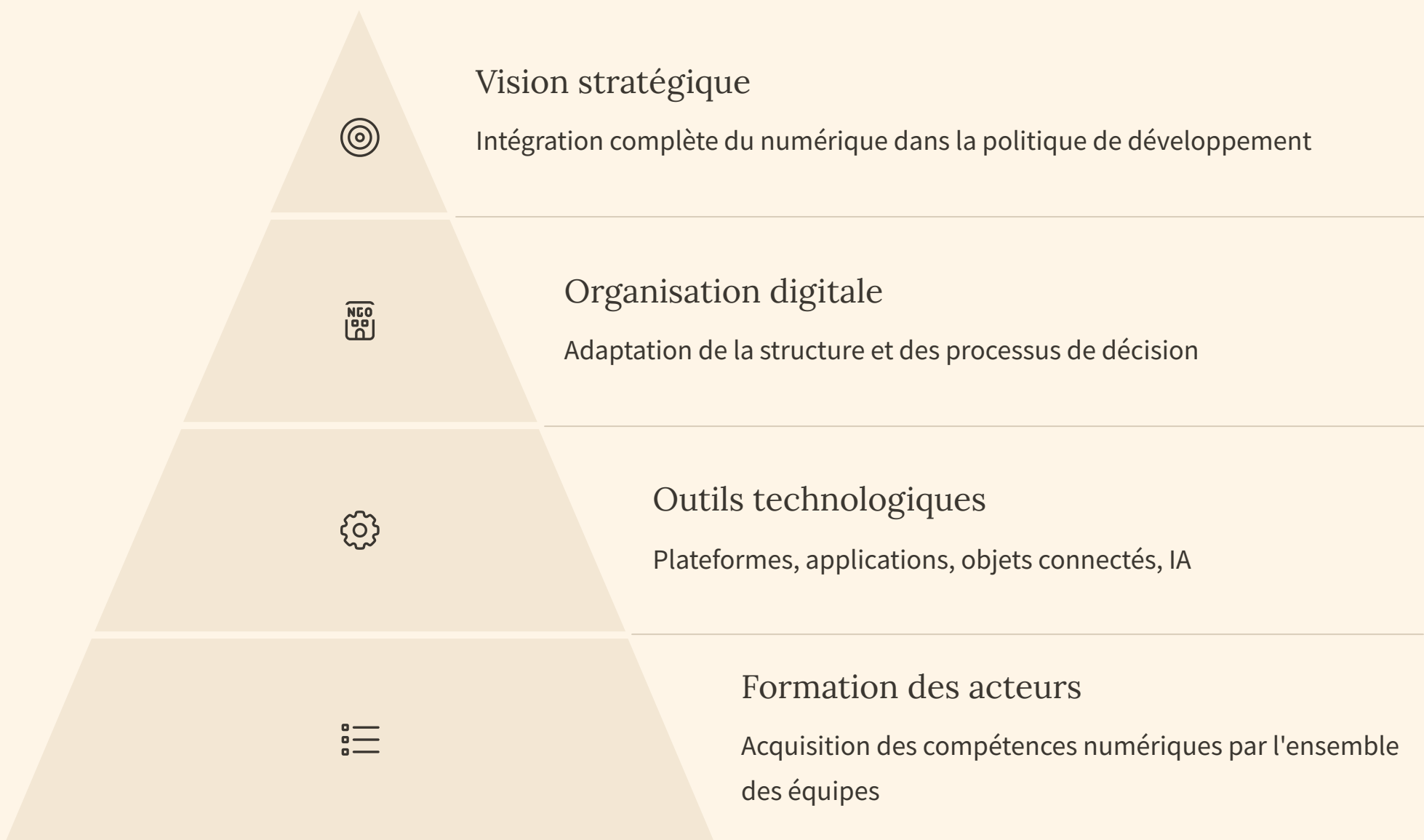
Le retard accumulé

Cet épisode peu glorieux fit prendre des décennies de retard aux fédérations sportives dans la construction de leurs capacités d'adaptation stratégique face aux transformations sociales, technologiques et économiques. C'est aussi pour cette raison que le numérique dédié au sport associatif n'est toujours pas développé par le CNOSF, l'ANS ou l'INSEP.

C'est finalement l'Université et les STAPS qui ont pris le relais de cette mission. À partir de 1991, avec l'habilitation du premier DESS de "Management des organisations sportives" à l'Université de Caen, puis grâce à la diffusion des connaissances par l'ouvrage "Sport et Management" en 1993, le champ académique s'est progressivement structuré. Plusieurs milliers d'étudiants de la filière STAPS en ont bénéficié, mais paradoxalement, les institutions sportives elles-mêmes sont restées largement à l'écart de cette dynamique.

Vers un Management Numérique Systémique du Sport

Dès le milieu des années 2010, la migration du Management du sport vers le numérique est apparue inéluctable. De nouvelles ressources en ingénierie digitale et des supports techniques totalement inédits ont été proposés par des start-up françaises et étrangères. Ce phénomène, très rapide, s'est imposé brutalement dans le pilotage des organisations sportives, constituant une rupture dans leur gestion traditionnelle.



Cette transition impose de nouveaux programmes de formations ciblant des métiers inédits. De nouvelles architectures de solutions managériales dites "multicanales" (exploitation de différents dispositifs technologiques pour la pratique d'un même sport proposée hors fédération) reposant sur des Réseaux sociaux sportifs (R2s) spécifiques bouleversent les structures institutionnelles antérieures, qualifiées de "monocanales" (fédération-ligue-comité-club).

Ces évolutions transforment à la fois le management et le marketing des organisations fédérales du sport. Ces deux domaines reposent dorénavant sur de nouvelles modalités de travail fondées sur des méthodologies inédites. Sous le nom générique de "Social Listening", elles permettent l'identification de besoins sportifs non répertoriés par les fédérations. Elles s'inscrivent dans la "Curation de contenus" des réseaux sociaux sportifs et font appel à des méthodes d'investigation récentes et technologiquement sophistiquées.

Approche monocanale traditionnelle

- Organisation verticale et hiérarchique
- Communication descendante
- Licence comme unique mode d'adhésion
- Pratique encadrée dans des lieux dédiés
- Offre standardisée par discipline

Approche multicanale numérique

- Organisation en réseau et communautés
- Communication interactive et collaborative
- Modes d'engagement multiples et flexibles
- Pratique hybride (physique et virtuelle)
- Offre personnalisée par centres d'intérêt

En termes de prospective des formations universitaires à l'horizon 2030, les STAPS devront développer sans trop attendre des **Masters en Management numérique du sport**. Ils devront reposer sur de nouvelles problématiques de recherches doctorales.

Pour comprendre les contraintes institutionnelles et politiques des transformations numériques du sport qui pèsent sur sa gouvernance par l'État et son pilotage opérationnel par les fédérations et les collectivités, une approche longitudinale fondée sur un calendrier élargi est nécessaire. Sur la période 1980-2030, l'évolution du Management des organisations du sport "du physique au numérique" doit être analysée selon trois visions complémentaires :

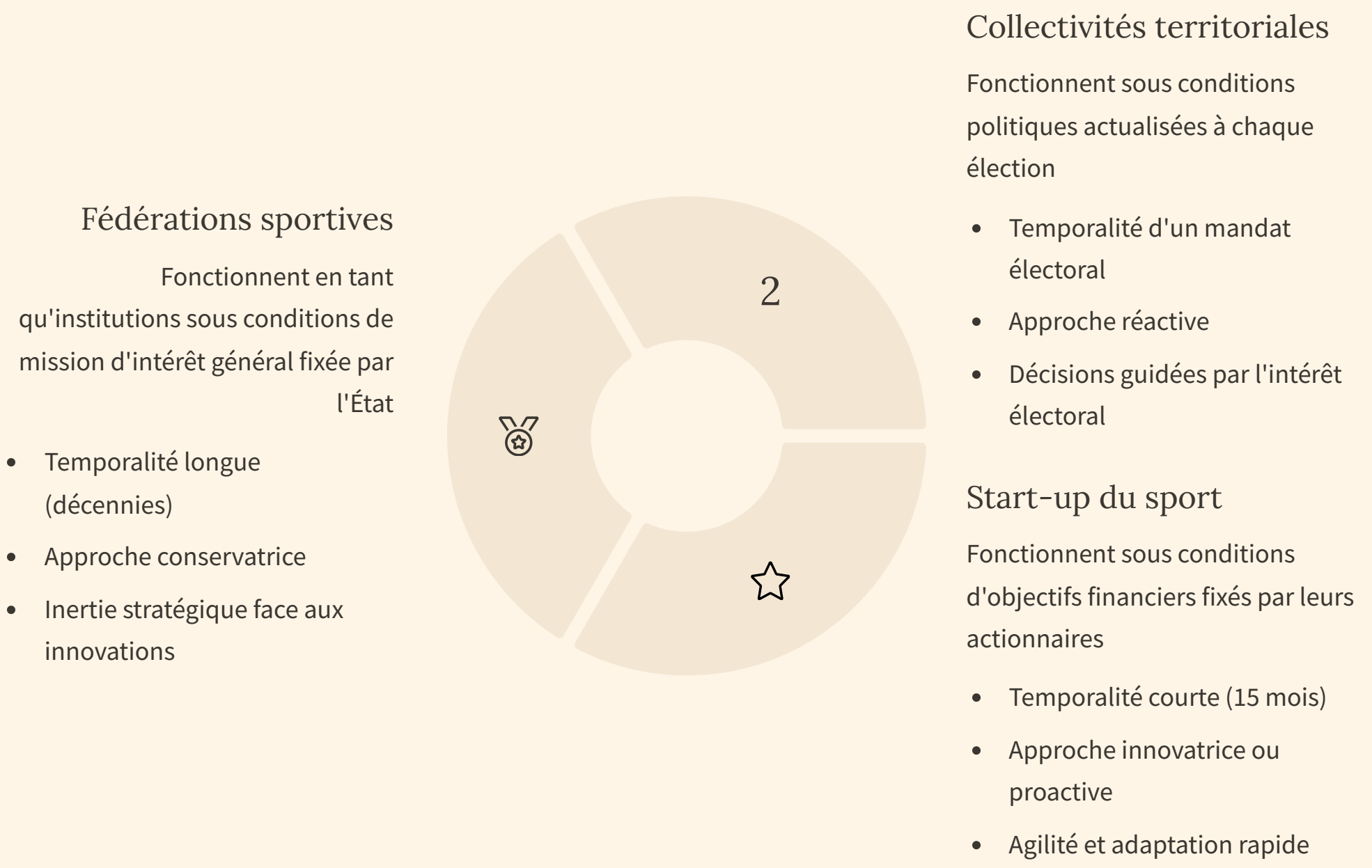
1	Vision initiale (1980–2000)	2	Vision intermédiaire (2000–2015)	3	Vision contemporaine (2015–2030)
	Référence au Management de l'entreprise, avec des configurations opérationnelles "physiques" où les relations entre acteurs reposent sur des interactions tangibles en présentiel.		Conception progressive d'un Management spécifique au sport, avec l'émergence de formations dédiées et la professionnalisation du secteur.		Impact du numérique sur un Management distinctif du sport, avec dématérialisation progressive de tous les processus organisationnels et émergence des technologies transformatives.

Ce passage d'un management traditionnel à un "management technologique" transforme profondément l'offre de services sportifs proposée aux pratiquants. La brutalité du changement, amplifiée à partir de 2020 par les confinements, a abouti à un manque de savoirs et de formations universitaires spécialisées dans le domaine stratégique du Management digital du sport.

À l'horizon post-2024, dans une perspective "d'héritage" relative aux Jeux olympiques et paralympiques de Paris, une nouvelle logique devrait se mettre en place. Elle présidera aux nouvelles formes de Management du sport qui exploiteront des technologies numériques déjà identifiables (plateformes d'intermédiation omnicanal interoperables, réseaux sociaux sportifs ultra sécurisés) ou en gestation (IA générative, blockchain, métavers).

Stratégies pour l'Écosystème Sportif de Demain

L'écosystème sportif contemporain est marqué par la coexistence de trois logiques fonctionnelles distinctes qui peuvent s'avérer antinomiques car correspondant à des stratégies très différentes : les fédérations sportives, les collectivités territoriales et les start-up du sport.



La distinction à établir dans la temporalité des processus de décisions en relation avec le changement social et/ou technologique est très importante. Une institution inscrit ses décisions dans le temps long, présentant une forme "d'inertie stratégique" face aux innovations. Une collectivité locale inscrit ses décisions dans le temps d'un mandat électoral, avec une propension à réagir en tenant compte de "l'intérêt électoral". Une start-up inscrit ses décisions dans le "temps marketing", avec tendance à être innovatrice ou proactive.

Cette configuration pose une question fondamentale : ce qui est bon pour le développement commercial des start-up peut-il être également bon pour le développement du sport qui se pratique dans le cadre du service public ? L'observation des modalités de pratiques sportives des adultes permet d'identifier qu'ils sont de gros consommateurs des services numériques fournis par les start-up. Pour des millions de Français, il serait donc possible de pratiquer le sport via des applications proposées par des start-up qui se substitueraient ainsi aux services des fédérations.

- Développer une stratégie numérique cohérente

Définir une vision globale intégrant le numérique comme vecteur de développement
- Établir des partenariats constructifs

Collaborer avec des start-up souveraines et alignées sur les missions d'intérêt général
- Préserver la souveraineté des données

Garder le contrôle des données sportives et assurer leur protection
- Recentrer sur les besoins des pratiquants

Adapter l'offre sportive aux nouvelles attentes sociétales

Très attachés au service public du sport, nous ne pouvons admettre le décrochage du Mouvement sportif et son absence du scénario de construction du futur du sport qui s'esquisse. Le but est donc de livrer aux Présidents de fédérations et aux Élus locaux en charge du sport des solutions numériques "souveraines" capables de leur permettre d'anticiper suffisamment le futur pour lutter, le moment venu, à armes égales avec les acteurs économiques potentiellement concurrents.

Pour cela, il est indispensable que les organisations sportives se dotent de compétences et de capacités différentes de celles acquises au 20^e siècle. Elles ont besoin de nouvelles perspectives stratégiques associées à de nouveaux savoir-faire techniques et moyens technologiques. Si pour les premières il est assez facile de procéder à des choix, les moyens et compétences posent de nombreux problèmes : identification des besoins numériques, choix des technologies, techniques de déploiement, formation des bénévoles, coûts importants...

Il s'agit de poser les bases d'une saine concurrence avec les start-up de façon à éviter l'ubérisation des fédérations. Pour atteindre ce résultat, il est indispensable de positionner chaque organisation (villes, fédérations, OMS...) sur un dispositif cartographiant les différentes situations identifiables en termes de management, et d'évaluer l'importance et la durée de la procédure de changement à engager.

Conclusion : Bâtir l'Avenir Numérique du Sport Français

Ce guide méthodologique s'inscrit dans une double problématique : le contexte inédit de la transformation du sport due à sa "remondialisation", aux multiples effets collatéraux des conflits en cours, aux contraintes climatiques et aux difficultés sociales qui en résultent ; et la difficile construction d'une transition numérique systémique résultant d'une organisation sportive reposant sur des fondements idéologiques dépassés.

L'introduction brutale du Covid dans l'écosystème sportif a rebattu toutes les cartes. Dans les faits, la pandémie a accéléré durablement certains changements déjà engagés dans le domaine de la dématérialisation numérique "paramétrique" des organisations sportives. Ce point a déstabilisé de nombreuses associations sportives et leurs dirigeants durant et après les phases sanitaires draconiennes que nous avons vécues.



Réseaux sociaux sportifs

Création de communautés de pratique dématérialisées permettant de nouveaux modes d'engagement



Intelligence artificielle

Personnalisation des parcours sportifs et optimisation de la gestion associative



Données massives

Analyse prédictive des tendances et adaptation des offres sportives



Blockchain et Web3

Sécurisation des échanges et nouvelles formes d'engagement communautaire

Si l'on raisonne à long terme (post-2030), de nombreuses technologies vont accentuer la différence entre le sport du vingtième siècle et celui du vingt-et-unième. Citons : les Réseaux sociaux sportifs (R2s), l'Internet des objets, le Social listening, la 5G, le Web3, les Blockchains, les NFT, l'IA Générative, le Big data, le Deep learning, le Machine learning, sans oublier le Métavers et sa déclinaison en Métasport. Cet ensemble d'innovations constitue un paradigme inédit qui nous contraint à revoir sans délai tous les paramètres de pilotage du "sport organisé".

La transition numérique "systémique" des organisations sportives associatives butte aujourd'hui sur de nombreuses interrogations : quelles technologies utiliser ? Comment les déployer sur les territoires ? Sur quelles formations s'appuyer ? Quelles stratégies de mise en œuvre ? Comment éviter des erreurs coûteuses ?

En l'état actuel des connaissances, si tous les décideurs du sport s'accordent pour juger indispensable le passage au digital, personne ne sait très bien comment s'y prendre. Une double question demeure sans réponse : pourquoi et comment résoudre ce qui est considéré comme une aporie, c'est-à-dire une difficulté majeure pour résoudre le problème ?

40+

Années de recherche

De production académique sur le management du sport

100%

Des fonctions

Doivent être impliquées dans une transition réussie

2030

Horizon stratégique

Pour la transformation complète de l'écosystème sportif

Développer une stratégie numérique pour le sport français ne s'improvisera pas. On ne pourra réussir que si l'on apporte des réponses immédiatement opérationnelles, simples et claires. Aucun dirigeant sportif responsable ne prendra le risque du numérique s'il ne dispose pas d'une procédure-type déjà longuement testée et validée, donc sécurisante.

Les conflits actuels, le réchauffement climatique, la crise énergétique, l'inflation, les difficultés sociales sont autant de facteurs qui aggravent et accentuent les mutations sportives déjà identifiées. Notre objectif est de concevoir une stratégie immédiatement opérationnelle de transition numérique systémique des organisations du sport dans l'objectif d'optimiser la pratique du sport pour tous en contexte associatif, tout en préservant les missions essentielles de service public qui constituent le socle de notre modèle sportif français.