

Guide méthodologique

# Management numérique du sport

Fédérations et Villes

Alain LORET - Emmanuel GATO

Troisième étape  
Théorie et concepts

Avant de commencer la lecture de **l'étape #3** du Webook et de façon à répondre directement à certains lecteurs qui nous ont posé la question, voici comment une *Intelligence Artificielle* (IA) traite le thème : « *Management numérique du sport* ».

#### Réponse fournie par **IDA Perplexity**

*Le management numérique du sport fait référence à l'intégration des technologies numériques et des stratégies de marketing digital dans la gestion des organisations sportives. Voici les principaux aspects à retenir:*

#### **Importance du numérique dans le sport**

*Le numérique a profondément transformé le monde du sport, impactant la manière dont les organisations sportives sont gérées. L'utilisation stratégique des technologies numériques et du marketing d'influence a révolutionné la promotion des événements, l'engagement des fans et la gestion des talents.*

#### **Marketing d'influence**

*Le marketing d'influence, qui utilise des personnalités influentes sur les réseaux sociaux pour promouvoir des produits, événements ou causes, est devenu un outil puissant pour les marques sportives. Les athlètes jouent un rôle clé en créant une connexion authentique avec les fans.*

#### **Promotion numérique des événements**

*Les plateformes numériques offrent de nouvelles opportunités pour la billetterie, le marketing événementiel et la diffusion en direct, permettant aux fans de suivre leurs équipes et athlètes favoris de partout dans le monde.*

#### **Compétences requises**

*La gestion des organisations sportives à l'ère numérique requiert des compétences spécifiques, alliant management sportif traditionnel et maîtrise des outils numériques, du marketing digital, de l'analyse de données et des stratégies numériques.*

#### **Formations spécialisées**

*Des formations spécialisées comme le Master Sciences du Numérique et Sport ou le Ms Management Digital et Sport préparent les futurs managers à exploiter les technologies numériques, le marketing d'influence et à développer des stratégies innovantes dans le sport.*

**En résumé**, le management numérique du sport implique l'adoption de technologies avancées et de stratégies marketing numériques pour rester compétitif dans un paysage sportif en constante évolution.

C'est très succinct. C'est normal. Il n'existe actuellement aucune littérature académique susceptible de fournir à une *Intelligence Artificielle* des données lui permettant de rédiger un texte bien documenté sur ce thème. On comprend, dans ces conditions, l'importance de ce Webook que nous vous proposons pour maîtriser toutes les dimensions et critères du *Management numérique du sport*. Au stade actuel de sa rédaction, nous estimons que le document final sera composé de 7 étapes et devrait représenter un document général d'environ 300 pages.

---

# ● LA TRANSITION NUMÉRIQUE DES ORGANISATIONS SPORTIVES

MÉTHODOLOGIE A L'USAGE DES PRÉSIDENTS DE FÉDÉRATIONS  
ET DES ÉLUS DES COLLECTIVITÉS EN CHARGE DU SPORT<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Sauf mention différente, les crédits images de ce Webook sont attribués à *[Loret]* ou bien à *[Loret + Shutterstock]*.

## ● Introduction

Engager les organisations sportives<sup>2</sup> françaises dans un processus de *Transition numérique* ne 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.

Dans le cas d'une fédération, par exemple, ils lui permettront d'étendre son influence dans son propre écosystème local, régional et national. A tous les niveaux géopolitiques de leurs interventions, les dirigeants bénévoles et salariés se rendront compte avec le digital que de nouvelles formes « *d'intelligence collective* » deviendront exploitables. Couplées à de meilleures conditions d'exploitation des ressources humaines, matérielles et financières, ce seront alors des compétences doublées de capacités insoupçonnées qui s'établiront progressivement avec l'expérience et l'usage raisonné de certaines technologies digitales appropriées.

Le passage au numérique recèlera pour une organisation sportive des avantages multiples. Néanmoins, afin d'en tirer le meilleur parti, elle devra entrer dans une logique « d'acculturation digitale<sup>3</sup> » susceptible d'améliorer nombre de ses « actifs métiers<sup>4</sup> ».

Pour cette raison, un long processus d'apprentissage, se déroulant sur une douzaine de mois en moyenne, devra être conduit de manière coordonnée et concertée. Il le sera sur des bases techniques de qualité et de niveau obligatoirement professionnel. Elles devront être intégrées de manière pertinente et dynamique dans un protocole prédéfini de transformation organisationnelle.

Au final, ce sont de nombreux domaines issus des savoir-faire fédéraux « historiques » qui seront alors améliorés. On s'en félicitera en soulignant que tout ceci se fera dans l'unique but d'optimiser les conditions de la pratique sportive *associative* des Français.

---

<sup>2</sup> On entend par « organisations sportives, les Fédérations, Services des sports des collectivités, OMS, CROS et CDOS, Clubs, Comités, Liges

<sup>3</sup> L'acculturation digitale est le résultat d'un processus volontaire de changements culturels et structurels par lequel une organisation sportive réoriente ses modalités de fonctionnement et de management vers des modes de pilotage dématérialisés afin de mieux les contrôler et de les rendre plus dynamiques et plus efficaces. L'acculturation digitale résulte d'une somme de processus internes de transformations techniques, technologiques, règlementaires et administratives touchant tous les acteurs de l'organisation sans exception.

<sup>4</sup> Un « actif métier » est un savoir-faire incontournable qui, en tant que tel, structure le champ de compétences d'une organisation.

Pourtant, on l'imagine sans peine, s'engager dans un processus de *Transition numérique* ne sera pas simple. Nous l'avons souvent constaté, le doute quant à l'intérêt du numérique alimentera souvent les débats internes aux fédérations. Or, ils pourront vite se révéler sans issue tant la fracture entre les uns, favorables aux nouvelles technologies digitales, et les autres, tenants des options managériales traditionnelles, pourra être importante.

En réalité, l'expérience nous a montré que la crainte du changement est toujours la raison principale des réserves qui s'expriment en défaveur de l'intégration des technologies digitales au sein des structures sportives associatives. En termes de rassurance, il sera donc indispensable de suivre des pistes de transformation pré-identifiées, déjà expérimentées avec succès par des organisations similaires, pour couper court aux débats sans fin et par là-même sclérosants qui ne manqueront pas de se établir.

Recourir à des savoir-faire venant de protocoles numériques issus de pratiques expérimentées par des organisations comparables sera donc indispensable. L'exemplarité de la réussite des autres sera essentielle. C'est pour cette raison que nous préconisons un accompagnement méthodologique systématique par une *Agence nationale de transition numérique du sport* (ANTNS). Elle devra être 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, il ne faudra jamais oublier que l'amortissement de ces derniers sera indexé sur l'avenir du sport français. Lequel se calculera en décennies. Les dirigeants et les acteurs politiques qui s'engageront dans ce processus de *Transition numérique* du Mouvement sportif seront en réalité les bâtisseurs de son futur.

- **MODÉLISER LA DÉMARCHE  
EN PRODUISANT DES IDÉES**



Le numérique intégré au Management des fédérations peut-il améliorer les conditions de la pratique du sport pour le plus grand nombre ?

Cette question est rarement posée.

Un peu comme si la réponse allait de soi. Beaucoup de responsables considèrent en effet que celle est *évidemment* positive. Leur narratif est donc systématiquement favorable même s'ils ne donnent ni la logique ni les raisons. Or, le minimum serait de apporter des explications convaincantes tout simplement parce qu'un processus de transition numérique aura un coût qu'il faudra justifier.

Pour notre part, conscients des limites d'une telle réponse et ne pouvant donc nous en satisfaire, nous avons formulé la question différemment. Nous nous sommes demandés si le numérique pouvait aider les dirigeants fédéraux à remplir leurs obligations institutionnelles. La législation française dispose en effet que le développement et la promotion du sport font partie de leurs prérogatives sous la forme d'une *Délégation de mission de service public*. Nous avons donc été conduits à rechercher les critères de leur responsabilité sociale et politique en tant qu'ils permettraient de apporter une meilleure réponse à la question s'ils étaient (mieux) remplis ou réalisés grâce au digital.

Mais nous nous sommes également penchés sur le fait de savoir si d'autres organisations non institutionnelles étaient en mesure de remplir ces obligations et ces critères mais cette fois sans délégation officielle de l'État. Il s'agirait alors de assurer la mission différemment et surtout avec d'autres objectifs que ceux des associations non commerciales dirigées par des bénévoles.

Chacun connaît désormais la réponse. Nous l'avons développée dans l'**Étape #2** du Webook. Elle suppose la conception de produits et de services commerciaux conçus par des start-up concurrentes des fédérations selon une problématique aujourd'hui bien connue qui porte un nom : ubérisation<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Pour plus d'informations sur l'ubérisation du sport, cliquer ici : <https://patrickbayeux.com/wp-content/uploads/2024/05/Uberisation-du-sport-affaire-etat.pdf>





Pour ces organisations le sport est un marché alors qu'il est un bien commun pour les associations. Ne voyez dans cette différence aucune position moralisatrice mais une simple distinction théorique susceptible de rendre notre raisonnement plus robuste.

Pour des raisons de clarté, nous limiterons ici notre analyse provisoirement à deux catégories d'organisations : les fédérations et les services des sports des collectivités locales. Soit, parce qu'elles peuvent être en concurrence avec des start-up (certaines fédérations le sont). Soit, parce qu'elles peuvent utiliser les services des start-up en délaissant les clubs fédéraux pour « mieux » rentabiliser leurs équipements (certaines collectivités feront ce choix<sup>6</sup>). Par hypothèse, nous avons choisi de placer ces deux formes d'organisation au cœur de la nouvelle problématique sportive numérique.

Nous dirons que du point de vue institutionnel les premières souscrivent dans des prérogatives de « responsabilité sportive ». Par contre, les secondes, qui apparaissent souvent comme les relais<sup>7</sup> des premières, relèvent d'une mission de « responsabilité sociale ». Sans trop entrer dans le détail à ce stade de l'analyse, considérons que les fédérations sont des « premiers de cordées » et qu'elles sont « assurées » au sens alpin<sup>8</sup> du terme par les collectivités locales.

Dès lors, la question se pose de savoir comment qualifier les start-up ? A l'évidence, si elles ne rentrent pas dans ce schéma en deux dimensions (**fédérations + collectivités**), par contre elles entrent dans l'épure du futur écosystème sportif français en tant qu'elles constituent une troisième dimension<sup>9</sup> « potentielle » (**fédérations + collectivités + start-up**). L'ensemble mobilisant alors tous les moyens disponibles pour optimiser le service public sportif comme le montre la figure ci-dessous.

---

<sup>6</sup> A terme (2030), le deuxième point correspond à un véritable danger de disparition de clubs locaux et, par extension si le phénomène se généralisait, de certaines fédérations.

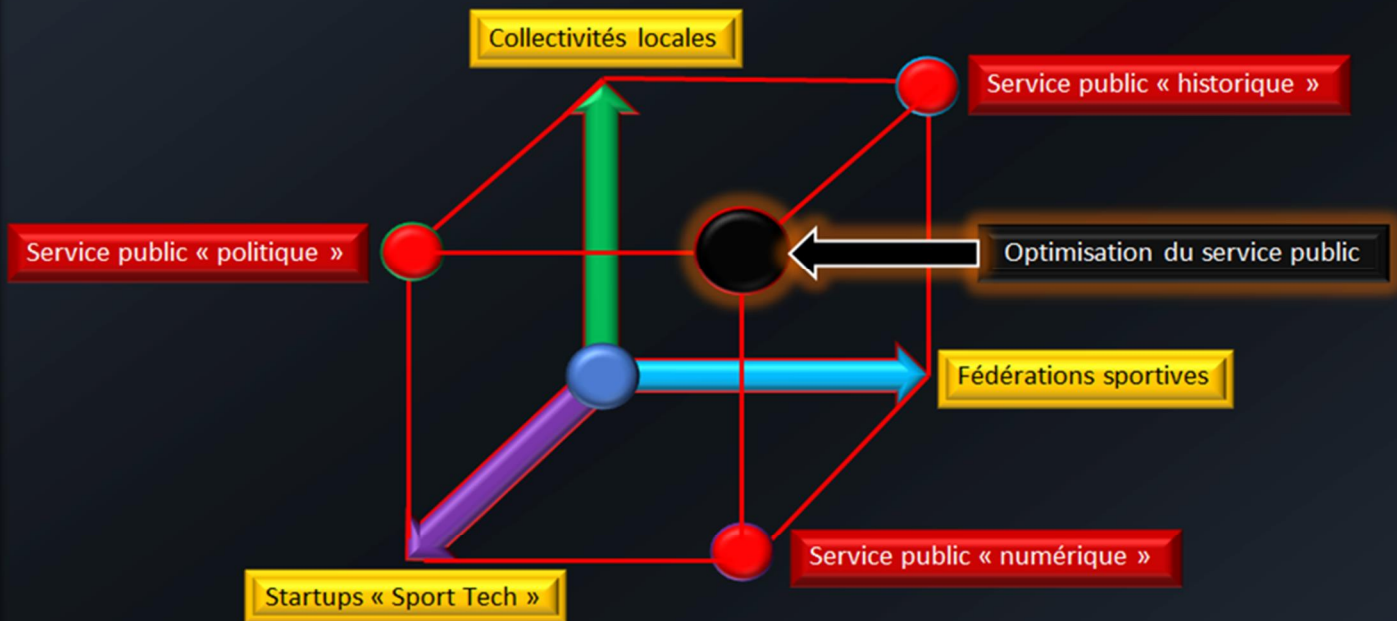
<sup>7</sup> Certains diraient les « bras armés » sans lesquels les fédérations ne pourraient pas remplir leur mission institutionnelle de délégués de service public.

<sup>8</sup> Dans le monde de l'alpinisme, une « cordée » permet d'assurer le premier sur la base de la vigilance de ceux qui le suivent.

<sup>9</sup> Une épure représente un objet en trois dimensions : l'élévation, le profil et le plan.



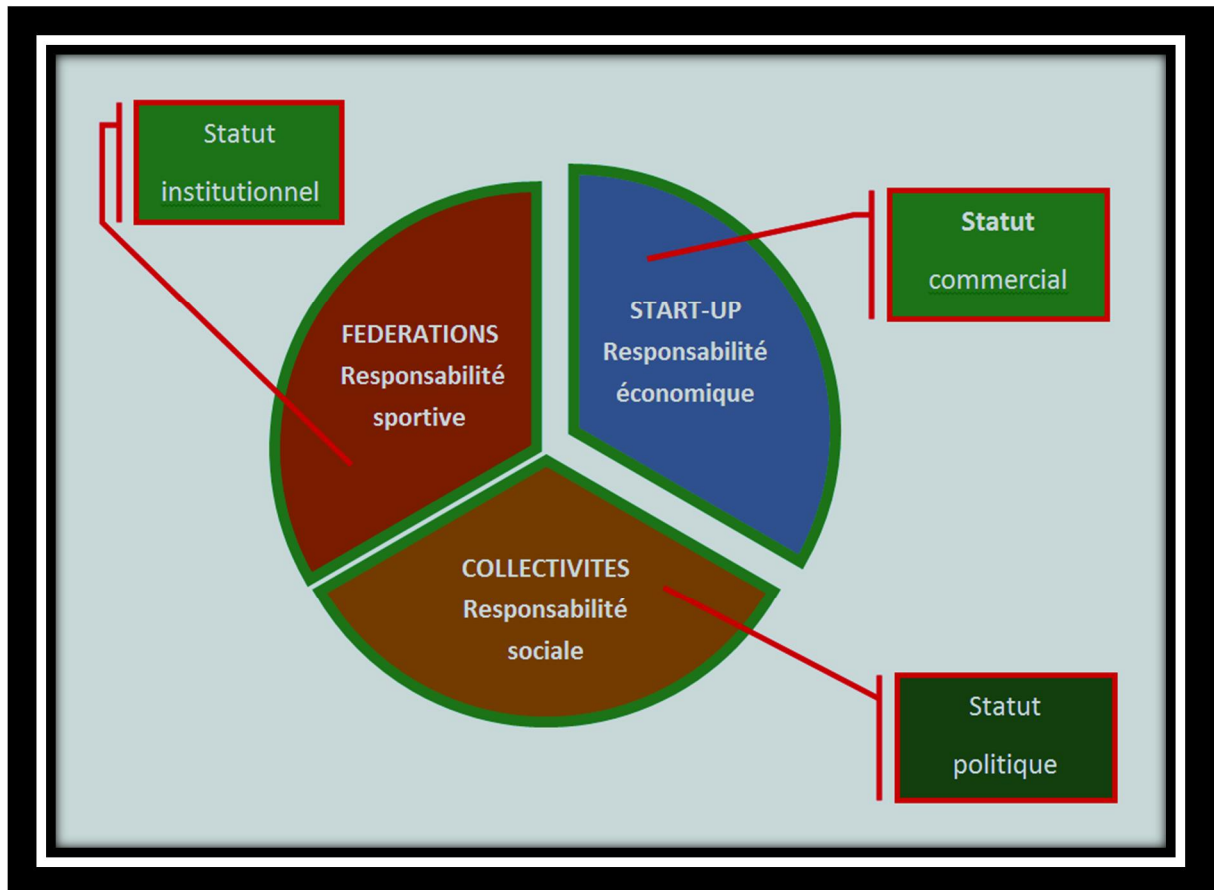
Sport, les perspectives post-2024 : trois types acteurs (jaunes) + trois types de services publics (rouge)



Beaucoup de start-up jouent logiquement sur cette tripartition en présentant aux élus locaux leurs applications comme des aides ou des améliorations apportées au management des clubs fédéraux. C'est vrai mais en prenant certaines précautions comme nous le verront plus loin.

Par contre, d'autres, nettement plus agressives commercialement parlant, estiment pouvoir se substituer aux clubs des fédérations. Elles fonctionnent sous conditions d'objectifs financiers trimestriels fixés par leurs actionnaires ; ce qui explique leur agressivité commerciale.

Les fédérations, pour leur part, fonctionnent en tant qu'institutions sous conditions de mission d'intérêt général fixée par l'État il y a bien longtemps et jamais vraiment remise en cause<sup>10</sup>. Quant aux collectivités, elles fonctionnent sous conditions politiques actualisées à chaque élection. Ce sont donc trois logiques fonctionnelles distinctes qui peuvent se révéler antinomiques car correspondant à des stratégies très différentes (figure ci-dessous).



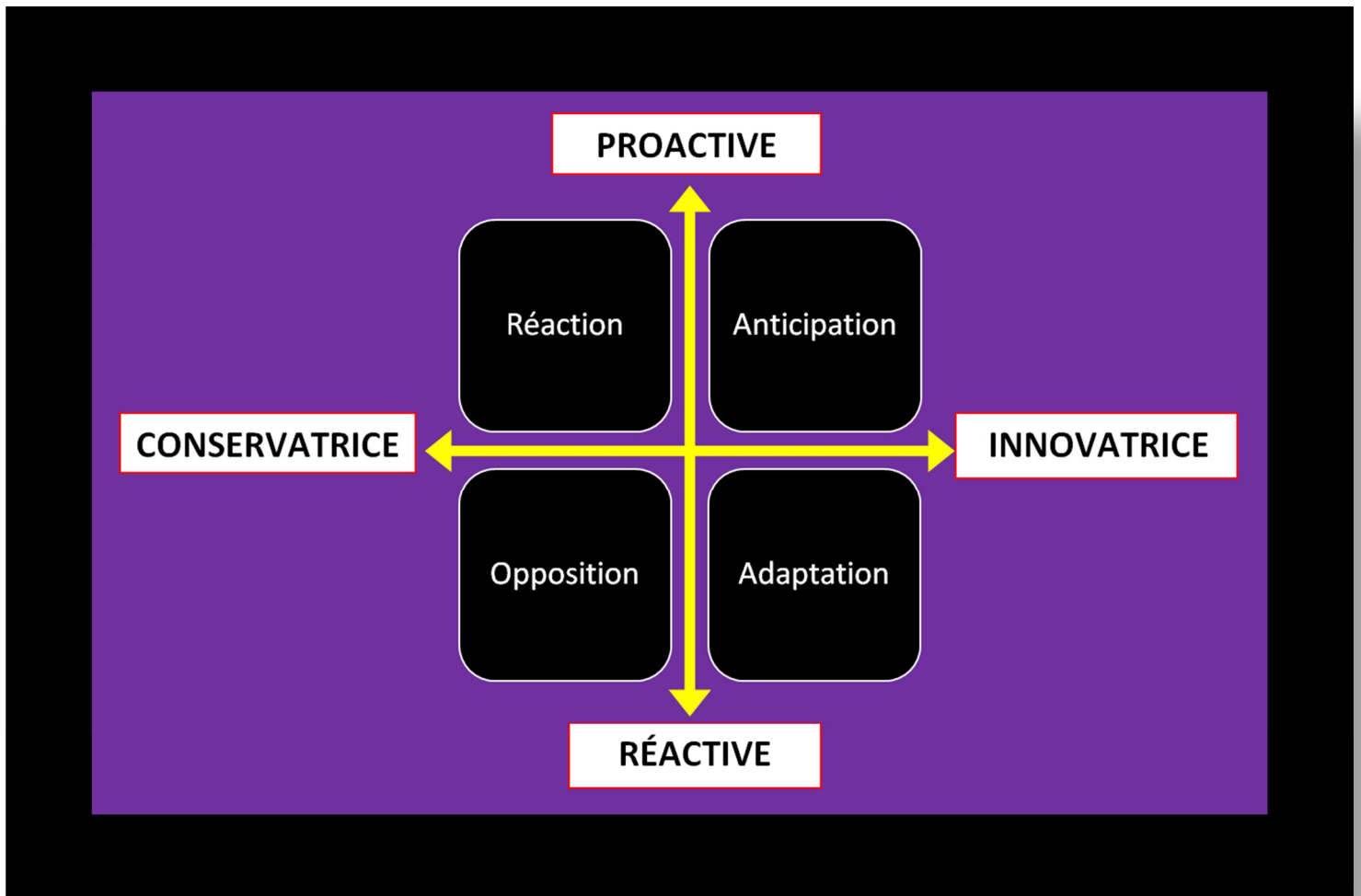
<sup>10</sup> Sur ce thème, on consultera avec intérêt le Webook intitulé : « *Le sport tricolore mérite une nouvelle Doctrine* » : <http://www.swi-sportdata.com/Doctrine-1>



Parmi les différences fonctionnelles qui vont nous intéresser, la distinction à établir dans la temporalité des processus de décisions en relation avec le changement social et/ou technologique est très importante pour trois raisons.

- 1. Une institution inscrit ses décisions dans le temps long : au minimum la décennie. Elle présentera donc une forme « d'inertie stratégique » face aux innovations sociales et technologiques dont elle tentera toujours de minimiser l'impact potentiel. Nous dirons qu'elle est **conservatrice** par nature.
- 2. Une collectivité locale ou territoriale inscrit ses décisions dans le temps d'un mandat électoral. Moins conservatrice que l'institution, elle n'en demeure pas moins toujours très prudente quant au changement sportif car il correspond à des investissements à long terme (construction d'équipements, recrutement d'éducateurs...). Elle présentera une propension à réagir mais en tenant compte de « l'intérêt électoral » du changement. Ce qui sera une limite. Nous dirons qu'elle est **réactive** par nature.
- 3. Une start-up inscrit ses décisions dans le « temps marketing », c'est-à-dire le temps court (15 mois). A condition que le changement serve ses intérêts commerciaux, elle aura donc tendance à être **innovatrice**. Certaines start-up toutefois se différencient des autres ; parce que leurs actionnaires leur en donnent le temps et les moyens, elles développent des recherches indexées sur l'innovation et la prospective leur permettant d'accéder à une autre dimension : **la proactivité**.

Ce qui nous donne quatre formes de stratégies différentes (figure page suivante).



La question est donc de savoir si les start-up ont raison ou, plus précisément, si ce qui est bon pour elles, à savoir leur développement commercial, peut être *également* bon pour le développement du sport qui se pratique dans le cadre du service public ?

On mesure immédiatement tout l'intérêt de la question mais aussi tout le danger qu'elle représente. *A priori*, nous n'avons pas la réponse qui appartient au futur. Il est toutefois possible de dessiner des pistes. Par exemple :

- une simple observation des modalités de pratiques sportives des adultes, qui ne sont que très minoritairement des licenciés fédéraux, permet d'identifier quels sont de gros consommateurs des services numériques fournis par les start-up (sur ce point, se reporter au « cas Julie » dans l'étape #2 du Webook, NDLR). Pour des millions de Français, il serait donc possible de pratiquer le sport *via* des applis proposées par des start-up qui se substitueraient ainsi aux services des fédérations ;

- par ailleurs, nous avons pu montrer dans deux Webooks distincts publiés en 2022 et 2024 que le concept futuriste de Métavers allait engendrer un *monde sportif parallèle* que nous avons baptisé « Métasport ». Il sera plébiscité par les jeunes générations<sup>11</sup>.

Très attaché au service public du sport, nous ne pouvons admettre le décrochage du Mouvement sportif et, pour des raisons technologiques, son absence du scénario de construction du futur du sport qui se dessine sous nos yeux. Nous ne pouvons concevoir sa disparition (ce qui serait historique) d'un univers sportif prometteur actuellement en gestation. C'est précisément cette inquiétude qui nous a conduits à réagir et à écrire ce Webook diffusé en plusieurs étapes jusqu'aux Jeux paralympiques de Paris. C'est également cette crainte qui nous a amenés à collaborer avec une start-up française *souveraine*<sup>12</sup>, *proactive & innovatrice* : WHALLER (voir **l'étape #1** du Webook, NDLR).

Le but de ce document 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. En particulier, ceux qui ne voient le sport qu'en tant que marché à préempter au seul motif qu'ils seraient les seuls à pouvoir répondre aux besoins numériques des sportifs. Non seulement nous allons démontrer le contraire mais nous allons également montrer que les fédérations et les collectivités sont en mesure de faire mieux à la fois dans le domaine du *Sport* et du *Parasport*.

Toutefois, pour cela, il est indispensable qu'elles se dotent de compétences et de capacités différentes de celles acquises au 20<sup>e</sup> 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, par contre les moyens et compétences posent de nombreux problèmes : identification des besoins numériques, choix des technologies, techniques de déploiement, formation des bénévoles, coûts importants... Cette troisième étape du Webook et les suivantes (#3,#4,#5,#6) seront consacrées aux dispositions à mettre en œuvre pour avancer rapidement dans ce sens. Au final, il s'agira de poser les bases d'une saine concurrence avec les start-up de façon à éviter la libérisation des fédérations.

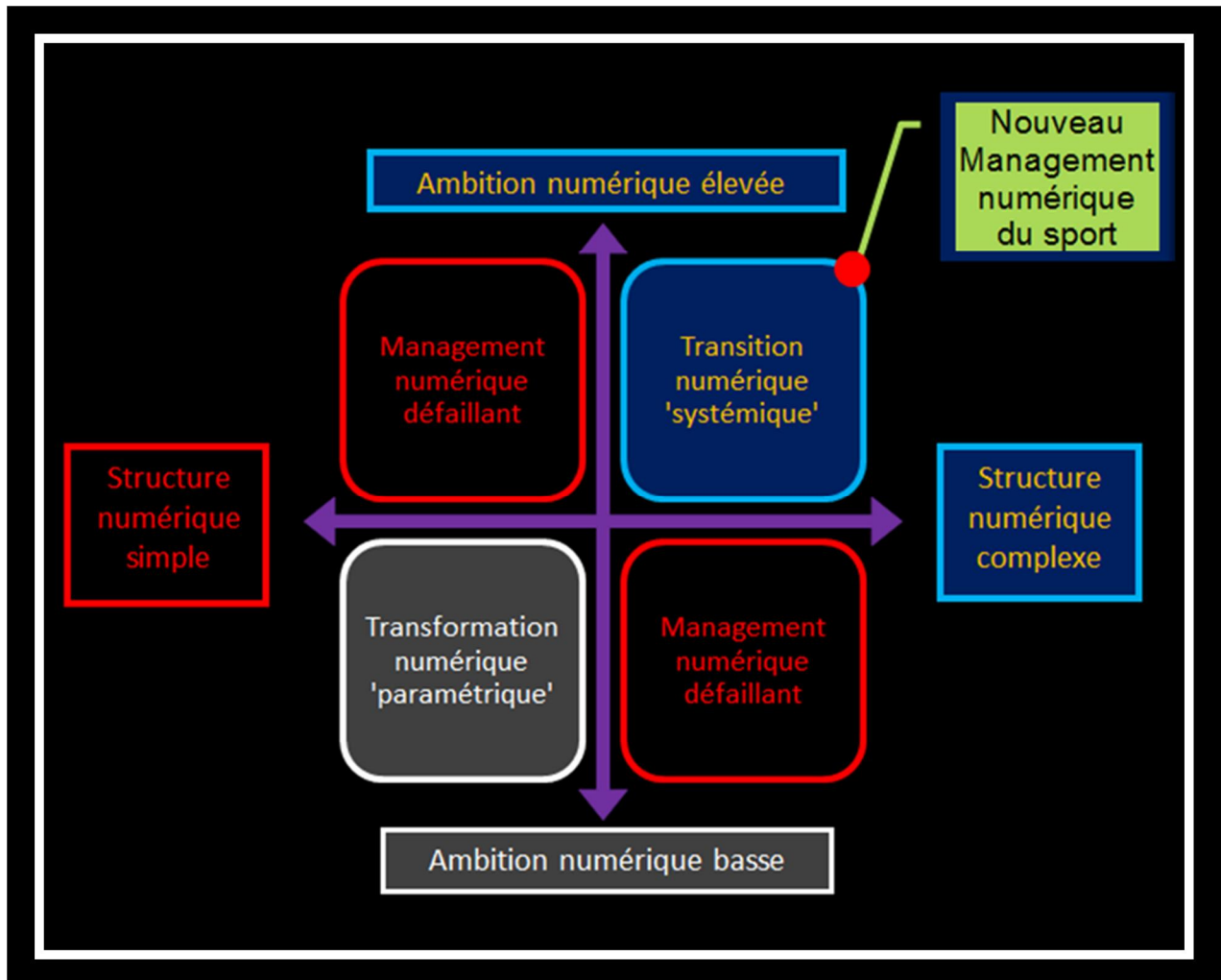
---

<sup>11</sup> Consulter les deux Webooks : (1) <https://patrickbayeux.com/wp-content/uploads/2024/05/Du-Metavers-au-Metasport.pdf> & (2) <https://patrickbayeux.com/wp-content/uploads/2024/05/SPORT-ET-METAVERS-etrange-transformation.pdf>



<sup>12</sup> Une solution française « souveraine » permet de garder le contrôle des données sportives (datasport) en ayant les moyens technologiques et juridiques de les protéger. Disposer d'une alternative française cyber-sécurisée pour garantir la sécurité et la confidentialité de la datasport tricolore, ainsi que la compétence des juridictions françaises en cas de litige est à nos yeux essentiel.

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. Pour chacune d'entre-elles, l'objectif est d'évaluer l'importance et la durée de la procédure de changement à engager (figure ci-dessous).



A ce stade de l'analyse, il va nous falloir plonger dans le passé pour identifier les raisons *du retard institutionnel* en matière de « Management numérique du sport qui se pratique ».

Pourquoi le Ministère des Sports et le CNOSF ne se sont pas saisi dès 2010, c'est-à-dire au moment où les acteurs économiques et commerciaux le faisaient, de la problématique numérique dédiée au sport ?

● **QUELLE DEMARCHE ?**  
**TRANSITION *CONTRE***  
**TRANSFORMATION**



En termes de Management numérique du sport, la première chose à admettre est complexe. Elle induit en effet de profondes remises en cause de tous les principes et usages *malheureusement* déjà fermement établis<sup>13</sup> en matière d'intégration des technologies numériques au sein des organisations sportives. Dans tous les cas que nous avons identifiés et documentés le fait que la mise en pratique de la « transformation » numérique du sport ne concerne que quelques fonctions ou missions des organisations est problématique.

Vous observerez que nous utilisons ici le terme **transformation** et non pas **transition**.

L'expérience tant internationale que nationale montre que pour une organisation sportive une **transition** numérique réussie doit obligatoirement porter de manière globale, c'est-à-dire dès l'origine de la démarche stratégique, sur 100% de ses fonctions organisationnelles capables de supporter une dématérialisation.

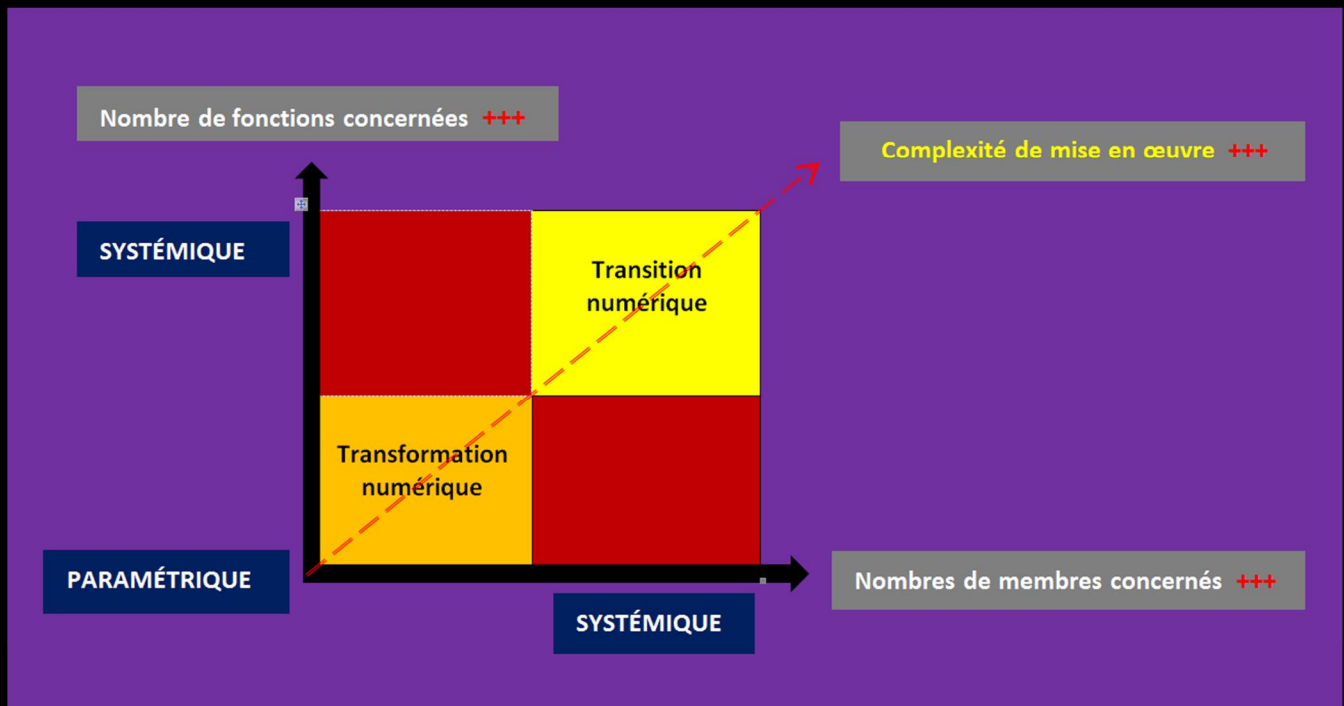
A l'inverse, pour des raisons de frilosité stratégiques, vouloir se contenter de numériser seulement quelques services fournis aux licenciés, sans les intégrer dans un protocole étendu à toutes les autres fonctions organisationnelles, sera non seulement insuffisant mais surtout contre-productif. Nous parlerons alors de simple **transformation** numérique.

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 toute petite partie de l'organisation. Ce qui créera un fort déséquilibre entre les acteurs en changement, considérés comme « progressistes », et les autres, majoritaires, plutôt perçus comme « conservateurs ». Les seconds, soit ceux qui seront exclus du numérique et qui, pour cette raison gèreront leurs services selon des modalités traditionnelles, présenteront souvent une tendance forte au dénigrement des premiers. Ces derniers déjà fragilisés par les contraintes technologiques qu'ils doivent surmonter le seront alors doublement. Minoritaires, précarisés, inquiets face aux difficultés récurrentes rencontrées, ils seront tentés de « jeter l'éponge » si celles-ci s'avèrent trop difficilement surmontables. D'où certains échecs relatifs à la (trop) simple transformation numérique que nous avons malheureusement pu constater.

La figure ci-dessous montre la distinction à établir entre un dispositif élémentaire de *transformation* limitée à quelques fonctions ne concernant que quelques acteurs et une stratégie complète de *transition* numérique impliquant, au contraire, tous les membres et toutes les fonctions organisationnelles susceptibles de supporter une dématérialisation.

---

<sup>13</sup> Nous considérons que les premières tentatives significatives de transformations numériques réalisées par des précurseurs dans le cadre d'organisations sportives pionnières datent du début des années 2010.



● Pourquoi la société contemporaine impose-t-elle une *Transition numérique* aux fédérations sportives et pourquoi ne réagissent-elles pas ?

Si l'on prend pour horizon les années 2030, la simplification rapide de la fonction numérique au sein de **toutes** les fédérations sportives deviendra une règle cardinale. Or, elle sera délicate à gérer pour les dirigeants qui ne l'auront pas anticipée. Le risque sera alors qu'ils ne la maîtrisent pas correctement et se contentent d'une simple transformation incompatible avec une réponse politique forte et cohérente optimisant leur mission d'intérêt général.

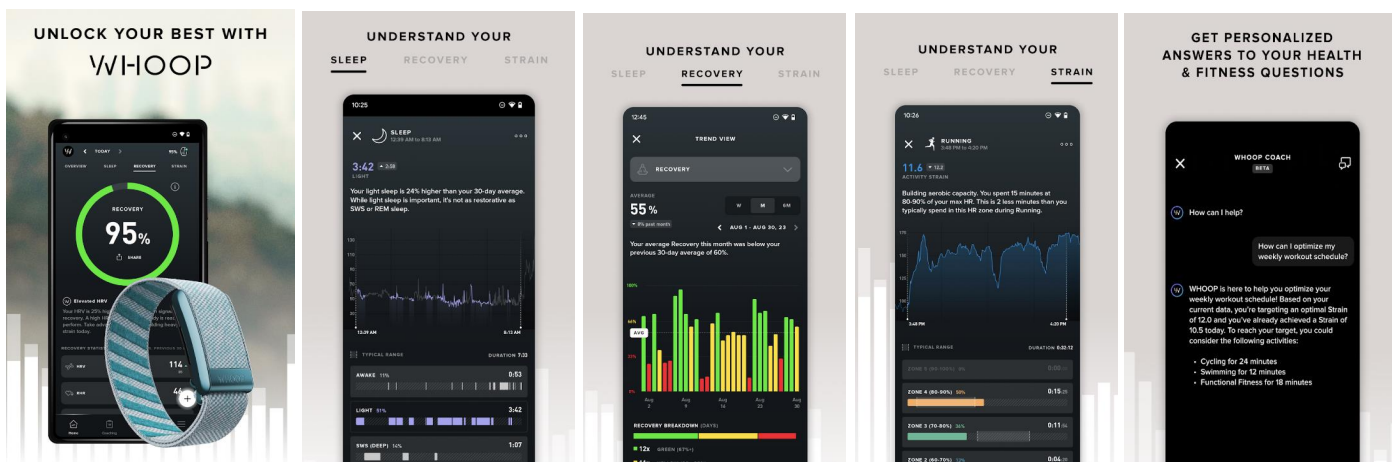
Le nouveau plan de charge managérial qui résultera d'une transition organisationnelle et que nous allons développer à partir de cette étape #3 puis dans les suivantes, se combinera à un profond changements des comportements des licenciés(es), notamment ceux appartenant aux jeunes générations. Au cours des dix prochaines années, ils vont acquérir de nouvelles compétences *technico-numériques* et bénéficieront de nouvelles

opportunités de pratiques sportives à fortes composantes technologiques comme nous l'avons vu précédemment dans l'étape #2. Par exemple : toutes disciplines confondues, le futur matériel connecté associé à des IA-génératives spécialisées réduiront les temps d'apprentissage. C'est déjà le cas dans certaines disciplines comme le golf. Ce phénomène disqualifiera progressivement les procédures pédagogiques antérieures et établira de nouvelles bases en termes de formation des éducateurs sportifs.



L'analyse des signaux faibles identifiables aujourd'hui montre que des offres de *coaching sportif dématérialisé* transformeront le cadre du sport. Nous l'avons amplement démontré dans l'étape #2 en analysant l'étonnant « Cas Julie ».

Parmi différents exemples actuels, une entreprise comme *Whoop* propose déjà une procédure technologique complète permettant de suivre en temps réel les données biométriques d'un sportif engagé dans un programme raisonné de progression : *conception de la problématique d'objectifs, évolution des habitudes de vie, types/phases de sommeil optimum, conditions d'efforts en mode sécurisé, modalités de récupération, gestion des niveaux de stress* l'ensemble en relation directe avec la santé personnelle des utilisateurs *via* un score quotidien évaluant la progression individuelle vers le but recherché (illustration ci-dessous).



Crédit images Whoop

On observe d'ores et déjà que de multiples secteurs industriels et commerciaux seront concernés par ce type de évolutions dont la plupart apparaissent comme de véritables « innovations de rupture » dans la façon de pratiquer les activités physiques.

La situation peut se résumer ainsi : si au cours des cinquante dernières années ce furent surtout les **techniques** sportives qui firent évoluer<sup>14</sup> 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 qui n'existent pas encore.** Le sport qui vient est donc une véritable *terra incognita*.

Pourtant, des indices sont déjà décelables. Ils nous permettent de dessiner des pistes qui pourraient être structurantes pour les institutions qui *organisent* le sport et gagnantes pour les entreprises qui le *commercialisent*.

Toutefois, avant d'en arriver à ce type d'analyse que nous proposerons plus loin, il convient de se demander *pourquoi* le Mouvement sportif français ne réagit pas ? *Pourquoi* n'évolue-t-il pas au rythme de plus en plus effréné des innovations numériques qui le concerne pourtant directement ? *Pourquoi* prend-il le risque d'être ubérisé à court terme ?

<sup>14</sup> On consultera à ce propos, pour tous les détails se rapportant à cette problématique extrêmement riche, le livre « *Génération glisse, dans le pau, le air, la neige – la révolution du sport des années fun* » publié par les Editions Autrement en 1995.

*Pourquoi* hypothèque-t-il son avenir digital et donc, dans la foulée, celui du service public du sport ?

La réponse est surprenante : *parce qu'il n'est pas armé pour s'engager dans un protocole opérationnel de Management numérique du sport.*

Mais ce qui est encore plus insolite ce sont les raisons qui ont conduit à cette situation.

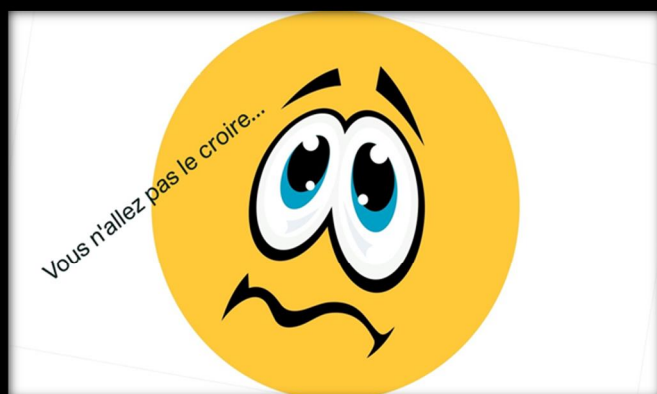
- Comment en est-on arrivé là ?
- Quels freins, quels lobbies, quelles réticences officielles - tant politiques qu'institutionnelles - ont limité durant quarante ans *et limitent toujours en 2024* les initiatives les plus innovantes ?
- Pourquoi rien ne change ?

Il s'agit d'une situation incroyablement singulière qui est probablement ignorée par la très grande majorité de nos lecteurs. Nous allons donc vous la raconter.

# ● LA NAVRANTE HISTOIRE DE LA CONSTRUCTION DU MANAGEMENT DU SPORT EN FRANCE

Comment les institutions sportives laissèrent échapper le concept opérationnel de Management dans les années 1970/80 et pourquoi ne l'ont-elles jamais rattrapé depuis ?

Très peu de gens connaissent cette histoire





## ● Préambule

Pour comprendre la réalité contemporaine du *Management du sport français*, en particulier les freins institutionnels identifiables aujourd'hui en matière de *Transition numérique systémique*, cette partie du Webook débute nécessairement par la recension d'une réalité méconnue. Elle s'inscrit dans plus de quatre décennies de production d'une chaîne de connaissances académiques<sup>15</sup>. D'une manière totalement incompréhensible pour qui ne connaît pas les raisons profondes, les institutions sportives françaises en furent exclues. Cette exclusion à caractère historique a toujours de terribles effets secondaires en 2024.

## ● Le début de l'histoire

L'aventure intellectuelle et politique que fut la conception des prémices académiques, qui devaient déboucher sur les *1<sup>ers</sup> Enseignements universitaires de troisième cycle en Management du sport*, débuta au sein de l'UFR des Sciences de Gestion de l'Université de Paris IX - Dauphine en septembre 1982.

Elle résulta de la rencontre entre une activité de recherche très dynamique en *Sciences des organisations* développée par la première université française de Gestion et un répertoire de questions vite récurrentes que se posait la nouvelle *Mission Recherche* de l'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (**INSEP**) contrainte - à son corps défendant, de s'intéresser à la Gestion et à l'Administration du sport français.

C'est un épisode politique insolite que tout le monde ignore ou a (volontairement ?) oublié.

Dans les années 1970, l'INSEP tentait de développer un embryon de Recherches et d'Enseignements portant sur le Management du sport. Une option « *Administration du sport* » était en effet au programme du concours de *Professeurs sessionnaires* créé en 1969 par le Ministère de la Jeunesse et des Sports dans la foulée des Jeux olympiques de Grenoble. Il s'agissait alors du seul « Diplôme supérieur » du Ministère. L'INSEP était officiellement chargé de l'organiser et de le délivrer en partenariat avec des universités parisiennes. Après de longues négociations, sous la pression de l'État, deux d'entre-elles acceptèrent d'attribuer de manière exceptionnelle le label de Doctorat de 3<sup>e</sup> cycle au diplôme. L'institut avait donc l'obligation de proposer à ses étudiants « sessionnaires » un programme de formation de deux ans de niveau Doctorat correspondant à l'orientation « *Administration du sport* ».

Il en fut incapable.

---

<sup>15</sup> Nous entendons par « connaissances académiques » l'ensemble des savoirs produits et enseignés en contexte universitaire.





Université Paris IX - Dauphine

Pourquoi l'Université Paris IX - Dauphine se chargea-t-elle alors d'engager des travaux de recherche en Management du sport à la place de l'INSEP sous la responsabilité scientifique du professeur Pierre JARNIOU qui dirigeait son UFR de Gestion ? Pour une raison ahurissante au regard des intérêts en jeu : l'Institut avait renoncé à le faire sur ordre du Ministère de la Jeunesse et des Sports de l'époque.

Les autorités sportives nationales se étaient en effet rendu compte avec effroi qu'une telle problématique de Recherche et d'Enseignement mettait gravement en cause la gestion séculaire du sport français.

Dans un contexte de renouvellement de la demande sociale du sport que révélait, *au même moment* (!), une étude sociologique réalisée par l'INSEP, les réformes managériales indispensables seraient bien trop délicates à formuler et à mettre en œuvre. Elles condamnaient en effet les modalités de « l'activité dirigeante » de nombreuses personnalités du sport tricolore. Le programme de Formation supérieure en « Administration du sport » de l'Institut fut donc purement et simplement supprimé.

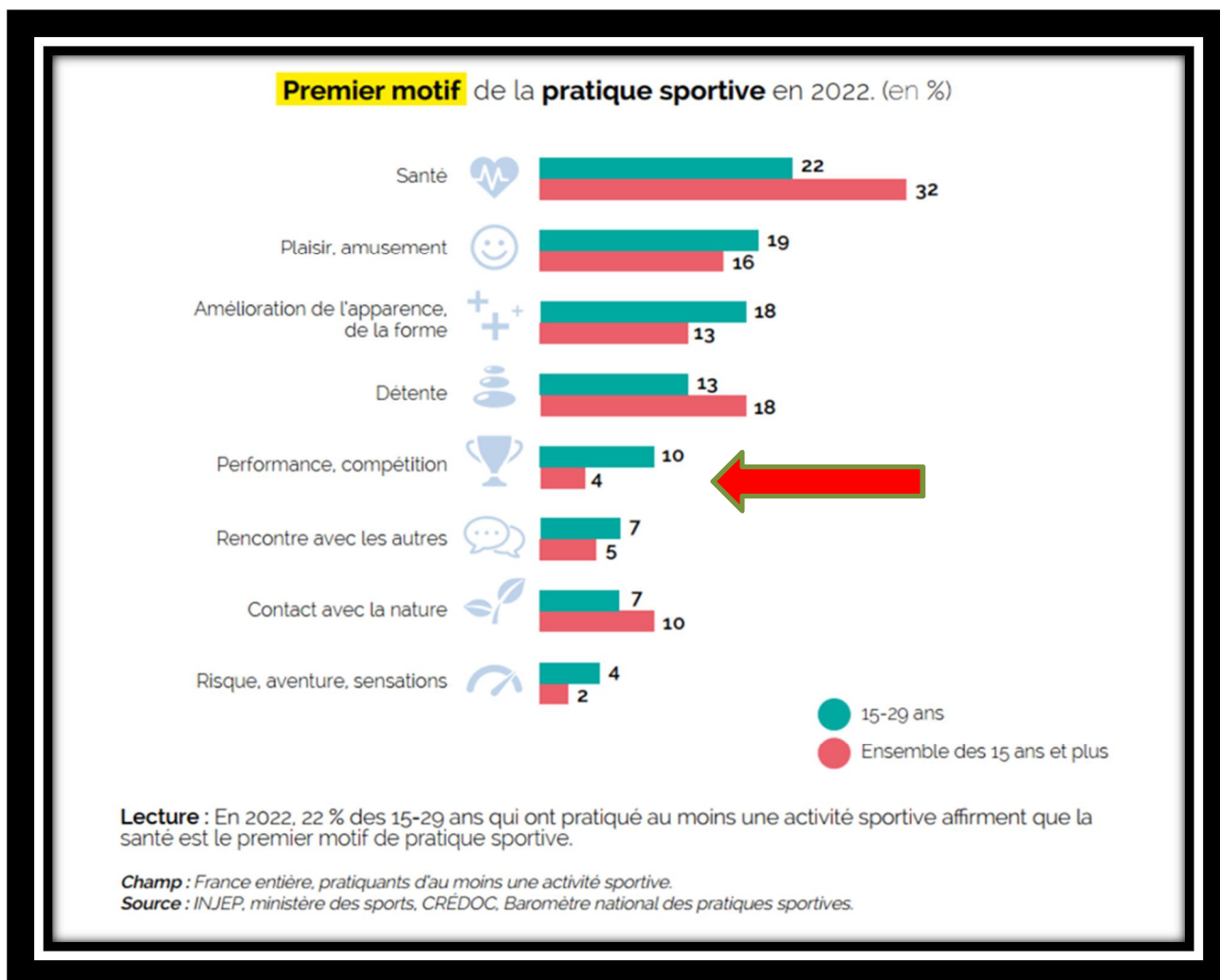
Le résultat ne se fit pas attendre : la problématique scientifique de la Gestion et du Management du sport entra illico en sommeil au sein de toutes les instances et autorités nationales françaises de direction, d'administration, de gouvernance et de développement du sport.

Aujourd'hui, c'est-à-dire quarante ans plus tard, il ne faut pas chercher ailleurs les difficultés rencontrées par l'Agence Nationale du Sport soulignées encore récemment par la *Cour des Comptes*. Ne possédant qu'une culture managériale embryonnaire, l'Agence est en difficulté pour élever son niveau de compétence ; en particulier dans le domaine du *Management numérique systémique* des organisations sportives associatives. L'appel à projets numériques qu'elle lança le 15 février 2024 en est la navrante illustration (voir **Étape #2** du Webook, NDLR).

Cet épisode politique qui appartient aujourd'hui à l'histoire du sport tricolore fut peu glorieux. S'il demeure largement ignoré, il ne reste pas moins qu'il devait avoir de nombreuses conséquences négatives que personne ne chercha officiellement à expliquer. Il fit prendre des décennies de retard aux fédérations sportives dans la construction de leurs nécessaires capacités d'adaptation stratégique au regard des importantes transformations sociales, technologiques et économiques de leur environnement. En particulier, aujourd'hui encore, c'est parce qu'en 1987 l'État refusa d'admettre que la demande sociale de sport ne correspondait déjà plus à l'offre, majoritairement fondée sur la compétition, qu'il préconisait que le service public du « *Sport qui se pratique* » n'est toujours pas en phase avec les demandes des Français (voir l'illustration ci-dessous). C'est aussi pour cette raison que le numérique dédié au sport associatif n'est absolument pas développé par le CNOSF, par l'Agence Nationale du Sport, par l'INSEP et, au-delà, par l'ensemble des services ministériels du Sport<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> En 1987, la publication par l'INSEP d'une étude sociologique **absolument majeure** mis en évidence le décalage qui existait déjà entre l'offre de sport des fédérations et la demande sociale. Voir « *Les pratiques sportives des Français : usage sportif du temps libéré* ». Compte rendu de fin d'étude d'une recherche entreprise par le Laboratoire de Sociologie du Sport de l'INS à l'initiative du Ministère de la Jeunesse et des Sports sous la direction de Paul Irlinger, Catherine Louveau et Michelle Métoudi.



Nous ne nous étendrons pas davantage sur cet épisode regrettable de l'histoire politique du sport tricolore. Limitons nous simplement à son évocation car les choses avancèrent tout de même malgré les incroyables réserves des autorités sportives nationales. Cette partie du Webook en est d'ailleurs la preuve. Elle constitue la synthèse simplifiée d'une somme très importante de production de connaissances académiques relatives à l'optimisation du pilotage stratégique du sport associatif.

## ● Le relais de l'Université et des STAPS

L'objectif est ici d'identifier les phases successives ayant abouti, en 2024, à une volonté de gestion plus efficiente de la conduite du changement numérique du sport fédéral. Le but consiste à montrer un continuum, c'est-à-dire un ensemble identifiable d'éléments successifs homogènes en termes d'objectifs et de moyens, entre un point de départ strictement universitaire au début des années 1980 et un résultat opérationnel basé sur « une démarche numérique de terrain » conduite de manière expérimentale par une instance sportive départementale officielle à partir de l'année 2017.



Quarante ans de Recherche & Développement qui attestent que le Management du sport constitue un enseignement universitaire très spécifique. Plusieurs milliers d'étudiants de la Filière STAPS en ont bénéficié depuis l'habilitation par le Ministère de l'Enseignement supérieur du premier *Diplôme d'Enseignement Supérieur Spécialisé* (DESS, aujourd'hui Master) de « Management des organisations sportives » attribué à l'Université de Caen au mois de juin 1991. Ce premier diplôme de STAPS bénéficia de tous les résultats des recherches engagées dès 1982 par l'Université Paris IX - Dauphine.

Quinze ans plus tôt l'INSEP, qui développait déjà un embryon de formation supérieure dans le registre de « l'administration du sport », avait les moyens de prendre l'ascendant sur l'Université. Ce ne fut pas le cas. Les historiens du sport nous expliqueront un jour quels lobbies furent alors à la manœuvre au sein du Ministère de la Jeunesse et des Sports.

Considérant la très grande spécificité de l'administration du Sport dans notre pays, qui mêle public et privé, définir son management est forcément complexe.

Nous dirons qu'il s'agit d'une succession d'opérations de direction d'équipes de dirigeants bénévoles élus réalisant des tâches de gestion et d'animation en mobilisant des ressources humaines, matérielles et financières dans le cadre d'un processus associatif (donc privé, NDLR) de prise de décisions correspondant à la réalisation d'objectifs régaliens (donc publics, NDLR) considérés d'utilité sociale.

Ces derniers sont définis en amont par l'État et réalisés au titre d'une Délégation de mission de service public accordée à des fédérations sportives en situation de monopole. Cette définition d'objectifs s'inscrit dans le registre de préconisations contenues dans la Doctrine du sport que l'on doit à la volonté du général De Gaulle. Elle devint officielle en décembre 1964 sur les bases politiques, institutionnelles et sociales de l'époque. Elles étaient proches des éléments constitutifs d'un sport d'État tel qu'il fut développé par la République démocratique allemande (RDA).



Au regard de l'évolution de l'écosystème sportif international depuis 1964, un processus managérial fondé sur de telles bases idéologiques est aujourd'hui inapproprié. On observe d'ailleurs qu'il n'est développé qu'en France et dans certains pays francophones selon des orientations politiques proches. nous insistons sur ce point! - du « *centralisme démocratique* » qui régissait le sport de la République démocratique allemande (RDA) avant la chute du mur de Berlin.

Pour comprendre cette problématique hyper complexe, il faut la simplifier. Nous dirons donc plus simplement qu'aujourd'hui « *manager le Sport français repose sur des processus de prise de décision stratégiques fondées sur des orientations politiques* ».

Le problème est que celles-ci sont établies sur des bases doctrinales datées. Ce qui conduit à une difficulté majeure car elles déterminent des phases conceptuelles puis des réalisations opérationnelles s'inscrivant dans une vision idéologique dépassée. En effet, les conceptions et réalisations régaliennes actuelles des fédérations correspondent à des fonctions d'intérêt général. Or, elles sont occupées par des bénévoles agissant dans un cadre associatif (donc privé, NDLR). Caractère aggravant, ces derniers sont parallèlement confrontés à des transformations protéiformes de leur écosystème issues d'une nouvelle forme de concurrence industrielle et commerciale de plus en plus exacerbée.

On en conviendra, il s'agit d'une situation intenable pour les acteurs du sport associatif<sup>17</sup>.

Pour prendre un raccourci métaphorique, nous dirons que c'est « *le mariage de la carpe et du lapin* ». C'est-à-dire d'une alliance contre nature. Elle fonctionne au détriment des intérêts du sport français.

Les éléments potentiellement dysfonctionnels que recèle cette situation furent établis pour la première fois sur des bases conceptuelles par le livre « *Sport et Management* » publié par les Editions Dunod en 1993. Pour plus de développement, on se reportera donc à cet opus de 632 pages édité encore aujourd'hui par les *Éditions et Revue EP&S*. Il en ressort que les principales étapes de la procédure managériale du sport sont les suivantes<sup>18</sup>. Précisons que la nomenclature ci-dessous doit se lire « *toutes choses inégales par ailleurs* » considérant la réalité évolutive de l'univers du sport entre les années soixante et aujourd'hui.

- Déterminer les objectifs et les conditions de leur réalisation.
- Etablir la chaîne des tâches à réaliser, définir les rôles et les calendriers.
- Affecter la réalisation des tâches à des équipes compétentes.
- Elaborer une chaîne d'informations internes spécifique au programme défini.
- S'assurer que les moyens de réalisation existent.
- Attribuer aux opérateurs des ressources humaines, matérielles et financières.
- Animer, coordonner et vérifier en permanence les procédures de réalisation.
- Contrôler les résultats.
- Elaborer les *feedback* nécessaires en cas d'échec.
- Améliorer les opérations en tenant compte de l'expérience acquise.

---

<sup>17</sup> Tous les détails sont dans le livre « *Anticiper le sport de demain . De Coubertin à Al-Jazeera* la nouvelle frontière » : <https://www.amazon.fr/Anticiper-sport-demain-Loret-Alain-ebook/dp/B00KLD86R0>

<sup>18</sup> Nous observerons qu'elles s'appliquent techniquement sans difficulté à la trame opérationnelle de la *Transition numérique* des organisations sportives que nous développerons plus loin.

Un manager sportif associatif opérationnel doit donc savoir déléguer, choisir, animer, contrôler et évaluer. Diriger une association sportive relève donc d'une capacité à prendre des décisions qui engageront son avenir à moyen ou long terme. Dans ces conditions, il est indispensable de faire des choix dits « stratégiques » alors même que l'on ne maîtrise pas l'ensemble des données nécessaires à la prise de décision. Appartenant au futur de l'association, le manager n'en dispose évidemment pas. On parlera alors de prise de décision en contexte de « rationalité limitée ». Différents auteurs ont théorisé une telle procédure. En particulier, Herbert A. Simon, dans un livre fondateur intitulé : *Models of man : social and rational : mathematical essays on rational human behavior in a social setting* (New-York, Wiley, 1957). On consultera aussi avec intérêt le livre (en Français) de Michel Crozier et Erhard Friedberg : *L'Acteur et le système : les contraintes de l'action collective* (Paris, Éditions du Seuil, 1977).

En terme de management stratégique, cette disposition de « rationalité limitée » suppose évidemment à toutes contraintes doctrinales – surtout si celles-ci furent établies des décennies auparavant. Le fait que en France on ne tienne pas compte de ce point critique qui est forcément une limite pose de nombreuses questions. En réalité, nos organisations fédérales ont progressivement été transformées en institutions depuis les années soixante. Or, on sait qu'une institution n'est jamais le moteur du changement.

Nous tenons-là une explication simple de la difficulté de procéder à une « *Transition numérique* » au sein d'organisations sportives qui sont des « fédérations-institutions » par définition réfractaires à toute forme de changement.

Relevant historiquement d'un protocole régalien, le management du sport français s'inscrit donc aujourd'hui sur ces bases dysfonctionnelles. Elles furent théorisées au sein du domaine académique des « *Sciences des organisations sportives* » dont les prémices furent élaborées par l'Université Paris IX - Dauphine il y a maintenant plus de quarante ans. Dans ce cadre très général, les concepts de « Gestion » et de « Management » ne peuvent pas être considérés comme similaires. Des distinctions doivent être établies. Nous dirons que le « Manager » s'intéresse principalement aux ressources humaines et matérielles de l'association et coordonne leurs actions en vue de l'atteinte des objectifs. Le « Gestionnaire » quant à lui s'intéresse plutôt aux ressources financières à mobiliser pour les atteindre. Management et gestion sont donc complémentaires dans une perspective qui cible des objectifs. Reste que le contexte sportif régalien français oblige à dire que ces objectifs sont politiques et non pas stratégiques. Ce qui explique l'absence de construction d'une *Transition numérique systémique* des fédérations en l'absence de volonté du Ministère des Sports.

Pour des raisons de clarté, nous allons présenter l'analyse du champ universitaire du Management du sport en deux parties : une rétrospective de 1980 à 2020 et une prospective de 2020 à 2030.



**UN DEMI-SIECLE  
DE  
MANAGEMENT  
DU SPORT**



## ● Rétrospective È 1980/2020

### 1 - Les Formations et la Recherche hors STAPS

La première formation française en Management du sport fut créée par l'Université Paris IX - Dauphine en 1981 à l'initiative de Alain MICHEL, un professeur de EPS en poste dans l'établissement. Elle fut ouverte sous la forme d'une Maîtrise de second cycle au sein de l'UFR d'Économie Appliquée qui accepta de l'héberger. Raison pour laquelle elle prit d'emblée une orientation économique. Quelques années auparavant, l'Université de Limoges avait créé en 1978 sous l'impulsion de Jean-Pierre KARAQUILLO et François ALAPHILIPPE un DESS orienté dans le domaine du Droit du sport. Pour cette raison, il ne peut pas être considéré comme une formation historique en Management. Nous relèverons toutefois que nombre de ses diplômés occupèrent d'emblée des emplois ou des fonctions relevant du champ managérial dans de nombreuses organisations sportives.

Pour ce qui concerne la Recherche, c'est encore l'Université Paris IX - Dauphine qui développa les premiers travaux scientifiques au sein d'une équipe de *Sociologie des Organisations* dès 1982. Ils furent engagés par Alain LORET sous la direction du Professeur Pierre JARNIOU alors Directeur de l'UFR de Gestion. Il faut noter qu'ils auraient normalement dû être développés dans le cadre de l'INSEP. C'est parce qu'il se heurta au refus du Directeur de l'établissement qu'Alain LORET, alors professeur à l'INSEP, proposa à Dauphine de les accueillir. Ce point n'est pas anecdotique. Il montre en effet les réticences incontestables du Ministère des Sports à simplifier historiquement dans les secteurs académiques et scientifiques du Management et de la Gestion des organisations sportives.

Parallèlement, toujours en termes de Recherche, l'Université Paris-Dauphine devait accueillir Dominique CHARRIER en 1984. Il engagea un travail de thèse en économie du sport sous la direction du professeur Alain COTTA, à l'époque considéré comme l'un des plus grands économistes français.

Dans ce contexte éminemment fondateur d'un nouveau type de savoirs universitaires, Alain LORET soutint sa thèse en *Sciences de Gestion* à Dauphine en 1989 sur le thème des stratégies d'adaptation des fédérations sportives aux changements de la demande sociale (Direction de thèse, Professeur Pierre JARNIOU). Pour sa part, Dominique CHARRIER soutint la sienne également à Dauphine en *Sciences Économiques* en 1990 sur le thème de la socio-économie des phénomènes sportifs (Direction de thèse, Professeur Alain COTTA). Au regard de leurs carrières respectives au sein de la 74e section universitaire (STAPS), nous pouvons considérer que les prémices scientifiques et pédagogiques de la Filière STAPS en *Management du sport* datent du début de leurs travaux de thèse, soit une quarantaine d'années.

## 2 - Les Formations et la Recherche en STAPS

C'est de nouveau un professeur d'EPS, Michel DESRUES, qui créa la première Maîtrise de second cycle en Management du sport en 1983 au sein de l'UFR STAPS de Caen. Trois ans plus tard, un autre professeur d'EPS, Jean Pierre LEFEVRE, lançait un DEUST rattaché à la Faculté de Droit de l'Université de Rouen sur le même thème.

Nommé maître de conférences à l'Université de Caen en 1990, Alain LORET obtint l'habilitation du 1er DESS de Management du sport de la 74e section (STAPS) en 1991. Ce fut le point de départ de la création d'une succession de diplômes universitaires de 3e cycle sur cette thématique à partir

de 1995. Nous observerons que la très grande majorité était orientée à l'époque dans les domaines des politiques publiques du sport amateur. Ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Le leader de cette dynamique institutionnelle était Patrick BAYEUX qui travaillait alors dans le cadre du Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT). Avant d'être nommé Maître de Conférences en STAPS et de créer la Revue Européenne de Management du Sport (REMS), ce dernier soutint sa thèse en *Sciences de gestion* à l'Université de Toulouse en 2000 sur le thème : « *La décision dans les communes. Essai de modélisation dans le domaine des activités physiques et sportives* ».

Il faut attendre 1998 et la création à l'Université de Rouen par Alain LORET, qui venait d'être nommé Professeur des Universités deux ans plus tôt, d'un DESS de « Management du sport professionnel » pour voir les STAPS s'intéresser à un secteur d'enseignement différent du sport amateur : *l'économie du sport qui se regarde*. De jeunes Maîtres de Conférences en STAPS comme Christophe DURAND, Gary TRIBOU, Michel DESBORDES, Nadine DERMITÛ développent dans la foulée les premiers enseignements de ce nouveau domaine universitaire de Formations et de Recherches.

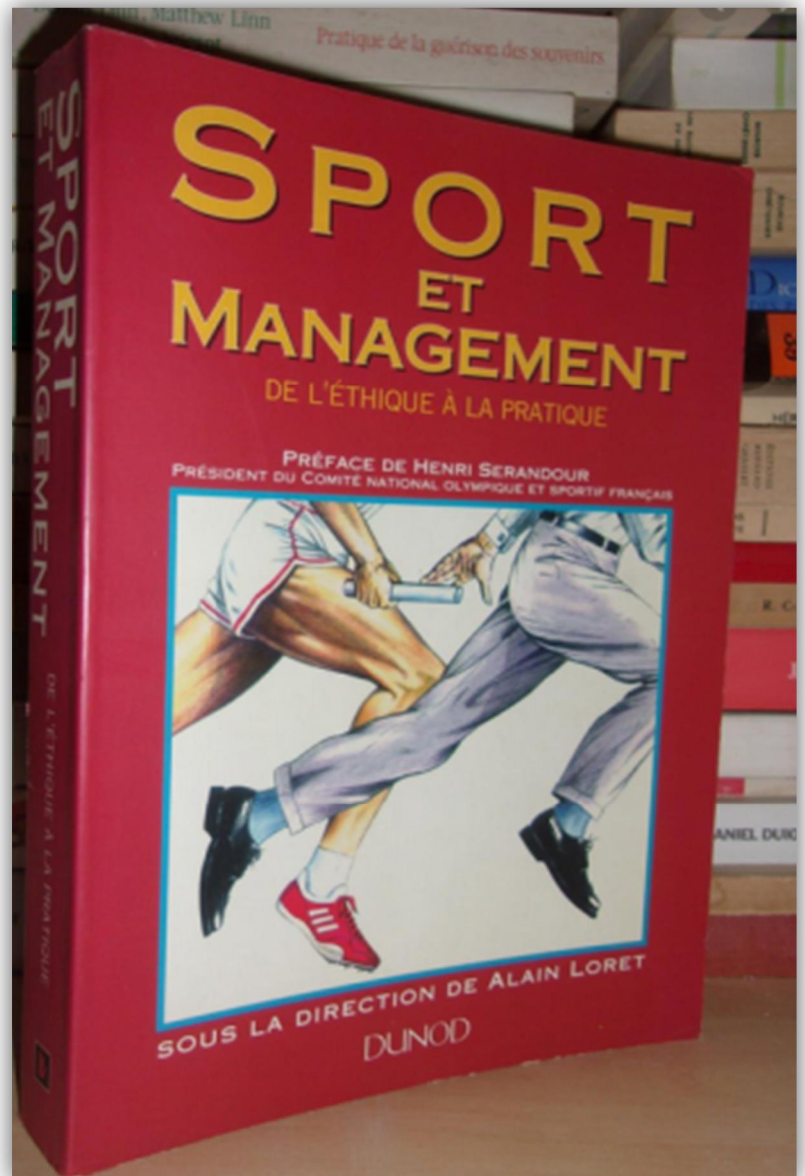
Nous observerons également que c'est au début des années 90 que certaines Ecoles de Commerce s'intéressent au thème. Notamment l'ESSEC qui fut la première à créer un diplôme en Management du sport dirigé par Alain MICHEL qui pilotait déjà la maîtrise de Dauphine.



Une dynamique de recherches s'engagea progressivement au cours des années 90. La publication chez Dunod d'un premier livre sur le thème devait l'accélérer. En effet, c'est en 1993 que la première édition de « Sport et Management » (sous-titré « De l'éthique à la pratique, NDLR) permit à de jeunes doctorants en STAPS de réaliser leurs premières publications scientifiques.

Parmi les 39 auteurs de ce livre fondateur vendu à plus de 5.000 exemplaires entre 1993 et 1995, beaucoup firent ensuite une carrière universitaire en STAPS. L'un d'eux devait devenir Directeur de l'HEC et le rester durant vingt ans.

- Éric ADAMKIEWICZ
- Gérard AUNEAUX
- Gérard BASLÉ
- Patrick BAYEUX
- Olivier BESSY
- Pascal CHANTELAT
- Dominique CHARRIER
- Pierre CHAZAUD
- Pierre CHIFFLET
- Christophe DURAND
- Alain FERRAND
- William GASPARINI
- Jean-Pierre LEFEVRE
- Bernard MICHON
- Fabien OHL
- Charles PIGEASSOU
- Marie-Martine RAMANANTSOA
- Bernard RAMANANTSOA
- Gary TRIBOU





Une année plus tôt (1992), un 1er Laboratoire de Recherches en Management du sport avait vu le jour à l'UFR STAPS de Caen sous le nom de *Centre d'Etudes et de Management de l'Innovation Sportive* (CEMIS).

C'est dans ce cadre, qu'une 1ère HDR orientée dans le domaine scientifique du Management fut soutenue à l'Université de CAEN par Alain LORET en 1995.

En 1999, un *Réseau STAPS-Management* encore embryonnaire donna naissance sous l'impulsion de Patrick BAYEUX à une revue scientifique francophone sous le nom de *Revue Européenne de Management du Sport* (REMS).

Ce réseau se transforma six ans plus tard en « *Réseau Universitaire des Masters Professionnels Innovants en Management du Sport* » (RUMPRISM) qui tint sa 1ère Convention nationale à Grenoble le 24 janvier 2006.



Le RUMPRISM rassembla très vite une vingtaine de Masters de STAPS qui établirent les premières fiches RNCP de la filière Management du sport en collaboration, il faut le souligner, avec l'ANESTAPS.

En 2011, sous l'impulsion de Ludovic MARTEL, l'Université de Corse organisa la 6<sup>e</sup> Convention annuelle du RUMPRISM sur le thème très particulier de l'intégration des Masters STAPS au sein des clusters industriels développé par la *Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale* (DATAR). La C3D alors présidée par Paul DELAMARCHE accompagnait étroitement cette dynamique.

**Cliquer sur le lien pour lire le document :**

<http://www.swi-sportdata.com/medias/File/ndoc1617.pdf>

Aujourd'hui, une « Société savante de Management du sport » (S2MS) a remplacé l'ensemble de ces dispositifs. Présidée par Patrick BOUCHET de l'Université de Bourgogne et administrée par Bénédicte VIGNAL de l'Université de Lyon, elle s'est donnée pour but de constituer un espace scientifique d'échanges et de dialogues entre les chercheurs sur tous les thèmes académiques du champ managérial.

La S2SM organisa sous forme dématérialisée - pour cause de Covid.19 - son 1er Congrès les 10 et 11 décembre 2020 dans le cadre de l'Université polytechnique des Hauts-de-France (ci-dessous).



#### Préface Congrès S2MS – Valenciennes 2020

Après 6 mois d'attente, le 10 décembre 2020 débutait le premier Congrès de la Société Savante de Management du Sport (S2MS) organisé en distanciel de main de maître par Guillaume RICHARD avec l'aide de tous ses collègues et grâce au fort soutien de l'Université Polytechnique Hauts de France - INSA, de la Région Hauts de France, de l'Université de Lille et de sa Faculté des Sciences du Sport et de l'Education Physique, de l'UR&PSSS (EA 7369), du Cluster Vivalley Sport / Santé & Bien-être, et des étudiants de la filière Management du Sport de Valenciennes.

Que de temps écoulé depuis nos derniers colloques de Lyon en 2017 et de Rennes en 2018. Pour autant, avec les membres du bureau et du CA, nous n'avons pas ménagé notre peine pour essayer de répondre aux attentes de la communauté savante investie dans les problématiques relatives au Management du sport. Par rapport à nos projets initiaux, des avancées significatives ont été réalisées que ce soit en termes de visibilité et de légitimité au sein des STAPS, des Universités et des instances scientifiques et politiques nationales et internationales.

Pour autant, la crise sanitaire et économique que nous subissons depuis plus d'un an, combinée à de profondes réformes pour l'enseignement supérieur et la recherche affectant directement ou indirectement les Universités, les STAPS et les filières en Management du Sport, nous ont placés dans une situation très déstabilisante pour exercer nos missions de formation et de recherche avec toujours plus d'étudiants à gérer en présentiel et en distanciel dans un marché du sport et des loisirs actifs presque à l'arrêt.

Sans basculer dans la sinistrose, il existe de nombreux motifs d'espoir pour continuer à faire avancer notre communauté savante comme ce premier congrès qui a rassemblé plus d'une cinquantaine de contributions scientifiques pouvant intéresser les étudiants, les élus et les professionnels des secteurs public, associatif et privé, concernés par des problématiques liées au Management du Sport.

L'activité, le rayonnement, l'importance et le développement de la S2MS ne peuvent être envisagés sans la participation active de chacune et de chacun au bien commun qu'elle représente. Au-delà de votre adhésion, votre engagement est déterminant pour la pérennisation de la S2MS dans un environnement de recherche et de formation toujours plus concurrentiel.

Je reste convaincu comme l'ensemble des membres du bureau et du CA que seule une recherche de qualité, reconnue par nos pairs et nos partenaires, nous permettra de valoriser et de crédibiliser notre communauté afin de faire progresser notre culture scientifique commune dans toute sa diversité et de valoriser nos formations initiales et continues en alternance ou en apprentissage.

Le Président de la S2MS,

  
Patrick BOUCHET

Pour lire l'intégralité du document, cliquer sur ce lien : <http://www.sportdata.com/medias/File/ebook-Nouvelles-organisations-et-modes-de-gestion-du-sport-Congres-S2MS-2020.pdf>

La S2SM publie sous la Direction éditoriale du Professeur Guillaume BODET, de l'Université de Lyon, une revue scientifique de « *Management des Organisations du Sport* ». Son Comité éditorial fut composé à l'origine des enseignants-chercheurs suivants.

- Bouchet Patrick (Université de Bourgogne-Franche-Comté)
- Chanavat Nicolas (Université de Rouen)
- Dermot-Richard Nadine (Université de Rouen)
- Gerke Anna (Audencia Business School)
- Henry Ian (Université de Loughborough)
- Hidri-Neys Omayya (Université d'Artois)
- Lebrun Anne-Marie (Université de Bourgogne-Franche-Comté)
- Leroux Nathalie (Université Paris Nanterre)
- Nauright John (Lock Haven University)
- Parent Milena (Université d'Ottawa)
- Parmantier Charlotte (Université de Bretagne Occidentale)
- Roux Frédérique (Université de Rennes)
- Scelles Nicolas (Manchester Metropolitan University)
- Séguin Benoit (Université d'Ottawa)
- Soulé Bastien (Université de Lyon, UCBLyon1)
- Vignal Bénédicte (Université de Lyon, UCBLyon1)
- Winand Mathieu (LUNEX University)





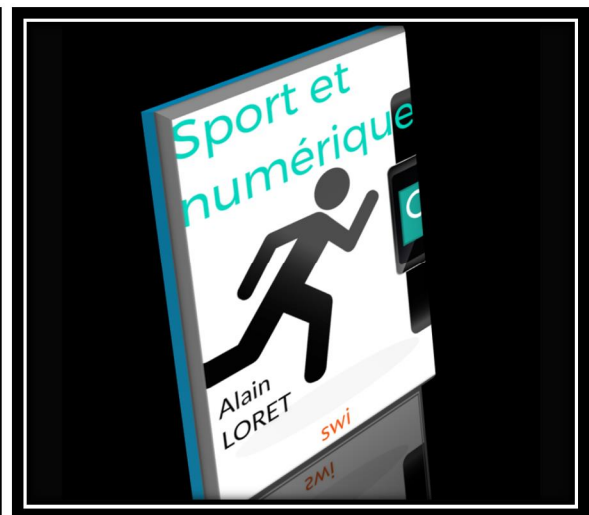
## ● Prospective È 2015/2030

Dès le milieu des années 2010, la migration du Management du sport vers le numérique apparut inéluctable. De nouvelles ressources en ingénierie digitale et des supports techniques totalement inédits sont alors proposés par des start-up françaises et étrangères. Elles n'existaient pas quelques années plus tôt. Ce phénomène est très rapide et s'impose brutalement dans le pilotage des organisations du sport. Cette transformation des savoirs et des savoir-faire constitue une rupture dans leur gestion traditionnelle. Les premiers ouvrages sur ce thème furent publiés sous la forme de deux Webooks par Alain LORET en 2018 et 2019. On observe donc, une fois de plus, que les STAPS furent à la pointe de l'analyse du changement sportif organisationnel.

2019



2018



Cette transition numérique du sport impose de nouveaux programmes de formations ciblant des métiers inédits comme nous le verrons dans l'étape #4 à paraître. Leur problématique générale est synthétisée comme suit.

- 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) très spécifiques bouleversent les structures institutionnelles antérieures.

Ces organisations antérieures sont qualifiées de « **monocanales** » (fédération-ligue-comité-club). Cette évolution transforme 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 ce que l'on nomme la « *Curation de contenus* » des réseaux sociaux sportifs et font appel à des méthodes d'investigation récentes et technologiquement très sophistiquées.



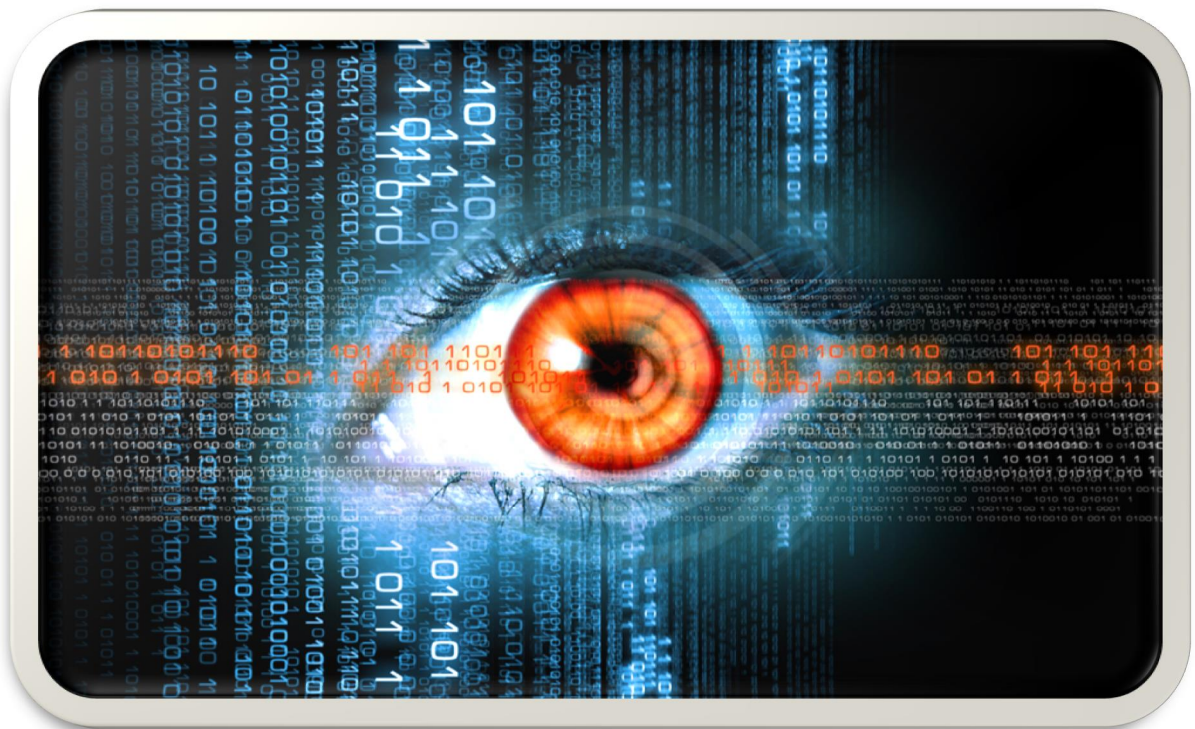
Elles imposent désormais une lecture des activités sportives non plus par disciplines mais par communautés dématérialisées de pratiques comme nous l'avons vu dans l'étape #2.

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

The poster features a background image of a modern library or study area with large windows and bookshelves. At the top, the S2MS logo is displayed, consisting of a stylized orange and black 'S' followed by '2MS' in black, with the text 'Société Savante Management du Sport' underneath. The main title '3ème Doctoriales de la S2MS' is centered in bold black font. Below it, 'En collaboration avec l'EASM' is written in a smaller font. The event details 'Mardi 3 septembre 2024 | 9h - 17h30' and 'Université de Paris-Est-Marne-la-Vallée - UFR STAPS' are listed. A URL for more information is provided: 'Pour plus d'informations : <https://s2ms.eu/>'. At the bottom, three logos are shown: the University of Gustave Eiffel, STAPS, and EASM (European Association for Sport Management).

# ● LA CONSTRUCTION THÉORIQUE PROGRESSIVE DU MANAGEMENT *NUMÉRIQUE* DU SPORT

Trois visions différentes



Aujourd'hui, pour comprendre les contraintes institutionnelles et politiques des transformations numériques du sport (illustrées par le « cas Julie » dans l'étape #2, NDLR) qui pèsent sur sa gouvernance par l'État et son pilotage opérationnel par les fédérations et les collectivités, il est indispensable de développer une perspective de type « longue traîne ». C'est-à-dire une approche longitudinale fondée sur un calendrier élargi. La période d'un demi-siècle de 1980 à 2030 semble adéquate car elle est bien documentée en termes académiques comme nous venons de le voir.

Sur cet intervalle de temps, l'évolution du Management des organisations du sport « du physique au numérique » doit être analysée selon trois visions complémentaires.

- Vision n°1, la référence initiale au Management de l'entreprise des débuts.
- Vision n°2, la conception progressive d'un Management spécifique au sport.
- Vision n°3, l'impact du numérique sur un Management distinctif du sport.

A partir de nombreux travaux de recherches et de publications, nous avons étudié chacune de ces visions en publiant sur la période considérée plus de 2.000 pages de résultats de travaux de recherches. Elles distinguent principalement trois perspectives successives illustrées par les trois livres présentés par la figure suivante.



## ● Vision n°1

Comme nous l'avons vu, la publication en 1993 de l'ouvrage « Sport et Management » posa les bases théoriques d'une rationalité organisationnelle de type gestionnaire.

L'administration des fédérations se apparente alors à celle de n'importe quelle organisation, entreprises comprises.

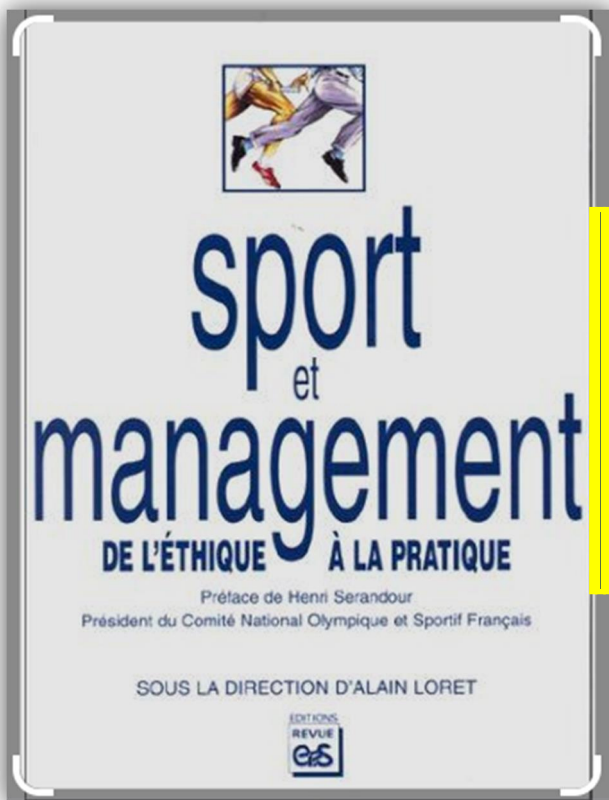
On la formule très simplement : définir des objectifs et organiser des moyens pour les atteindre.

Ces moyens sont des ressources humaines, matérielles et financières. Le livre présentait une somme de configurations opérationnelles dites « physiques ».

Ce qui signifie que les relations entre les acteurs de tout système fédéral reposent sur des relations tangibles nécessitant la présence des personnes en face à face formel ou informel : réunions, rencontres, séminaires, comités, commissions, assemblées machine à café.

Tout se déroule en présentiel. Les seules médiations utilisées étaient alors le courrier et le téléphone fixe.

Considéré comme fondateur d'une « Science des organisations sportives », qui donna progressivement naissance à la « Filière STAPS - Sport & Management » au cours des années 1985-1995, ce livre rédigé par 25 universitaires et 15 professionnels du sport établit et documente cinq fonctions managériales principales. Elles correspondent toutes à des capacités organisationnelles qualifiées de « génériques » dont la maîtrise est indispensable au pilotage des organisations sportives (voir la figure page suivante).



Première fonction : fixer des objectifs dits « stratégiques.

Deuxième fonction : concevoir l'organisation des ressources humaines, matérielles et financières destinées à les atteindre.

Troisième fonction : déléguer la réalisation de ces objectifs.

Quatrième fonction : diriger les processus de leur réalisation.

Cinquième fonction : évaluer les résultats.

## ● Vision n°2

Les échanges d'information entre les usagers (licenciés) et les décideurs (dirigeants) évoluèrent progressivement vers une forme de dématérialisation élémentaire au cours des années 2005/2015.

De nouveaux processus de communication reposant sur Internet et la téléphonie mobile se mirent alors en place : messageries électroniques, généralisation des sites Web de type « vitrine » (voir **Étape #1**) puis plateformes d'intermédiation permettant des interactions digitales.

En termes de Management numérique, ces dernières devaient rapidement prendre deux formes distinctes qui devinrent vite antagonistes : les dématérialisations « *paramétriques* » et « *systémiques* ». Un antagonisme qui perdure aujourd'hui.

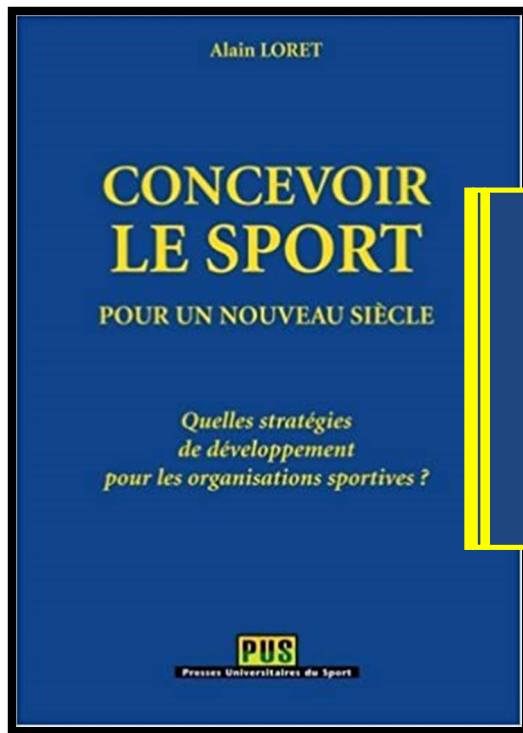
Dans un second ouvrage sous-titré « Quelles stratégies de développement pour les organisations sportives »<sup>19</sup>, nous avons fait évoluer la notion de Management du sport vers celle plus opérationnelle, au regard des transformations sportives constatées, de « Management de l'innovation sportive ».

La seconde partie du livre ci-dessous intitulée « Le management stratégique des organisations sportives associatives » ajoutait quatre dimensions aux cinq fonctions précédentes (voir la figure de la page suivante).

---

<sup>19</sup> « CONCEVOIR LE SPORT POUR UN NOUVEAU SIECLE - Quelles stratégies de développement pour les organisations sportives », publié aux Presses Universitaires du Sport (PUS) en 2004.





Première dimension : « Que recouvre la notion de culture stratégique dans le cas des organisations sportives associatives françaises ? »

Deuxième dimension : « Sur quels théories doit reposer la gestion du sport en France confrontée au changement ? »

Troisième dimension : « Quelles compétences managériales doivent posséder les dirigeants bénévoles ? »

Quatrième dimension : « Quelles connaissances académiques faut-il produire pour permettre aux cadres du sport, bénévoles et salariés, de donner une plus grande cohérence stratégique à leurs décisions ? »

En vingt ans, de 1985 à 2005, à partir de travaux fondateurs en « Sciences de gestion et Sociologie des organisations sportives » réalisés successivement au sein des universités de Paris-Dauphine, Caen<sup>20</sup> et Rouen, ces deux livres<sup>21</sup> conçus de manière complémentaire, correspondant à un total de 869 pages d'analyse très documentée, donnèrent au Management du sport français une dimension théorique et pratique opérationnelle<sup>22</sup>. Elle fut enseignée sur la période dans différents Masters en STAPS alors appelés *Diplômes d'Études Supérieures Spécialisées* (DESS) de Management du sport.

<sup>20</sup> Le Centre d'Études et de Management de l'Innovation Sportive (CEMIS) fut fondé à l'Université de Caen en 1991.

<sup>21</sup> *Sport et management* (Dunod) et *Concevoir le sport pour un nouveau siècle* (PUS)

<sup>22</sup> A partir de 2000, la publication d'autres ouvrages universitaires par différents auteurs, qui constituèrent progressivement une petite équipe de spécialistes français du Management du sport, vint renforcer la problématique. La création par Patrick Bayeux d'une publication francophone, la *Revue Européenne de Management du Sport* (Editions des Presses Universitaires du Sport) permit de montrer combien l'université en association avec des acteurs « de terrain » était précieuse pour produire des connaissances académiques dans un champ scientifique et technique qui en manquait alors cruellement.



## ● Vision n°3, vers un changement de paradigme

### *La construction progressive du Management sportif « numérique »*

Si lors des deux périodes précédentes nous n'en étions encore qu'aux prémices de la production académique de savoir-faire managériaux, stratégiques et gestionnaires n'apparaissant pas encore comme indispensables à la gouvernance du sport tricolore, les choses allaient rapidement changer au début des années 2000.

Une volonté universitaire issue des *Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives*, associée à la multiplication des « Troisièmes Cycles » formant des étudiants spécialisés, conduisirent des UFR en « Sciences du Sport » à recruter des enseignants-chercheurs titulaires de différents types de Doctorats spécifiques : « Sciences de Gestion », « Sciences Economiques » ou encore « Sciences Politiques ». Ils engagèrent la publication de multiples ouvrages sur le thème managérial dédié au sport qui acquit alors une importante visibilité dans le champ des STAPS.

De manière concomitante, comme nous l'avons vu plus haut, la création d'un Réseau universitaire de formations de troisième cycle en Management du sport (le RUMPRISM) jeta les bases d'un mouvement général de Recherches & Développement à caractère professionnel.

En éclairant de façon inédite ce champ professionnel, cette nouvelle dynamique contribua à structurer le marché de l'emploi d'autant que plusieurs écoles de commerce vinrent enrichir l'offre des Formations supérieures.

Au début des années 2010, tout ce dispositif était en place alors même que se dessinaient des profils de fonctions et de compétences de plus en plus exigeants et précis exprimés par les acteurs traditionnels du sport (fédérations et villes, notamment).

Un phénomène inattendu devait brutalement changer la donne et perturber ce bel agencement.

L'apparition puis le développement sociétal exponentiel du numérique à partir de 2007<sup>23</sup> allaient transformer profondément le *Management du sport* tel qu'il avait été établi précédemment. Celui-ci passa alors progressivement dans certaines universités innovantes - durant toute la période des années 2010 - d'un management traditionnel reposant sur des connaissances académiques forgées au 20<sup>e</sup> siècle à un « management technologique » qui dématérialisa graduellement tous les processus organisationnels de prise de décisions.

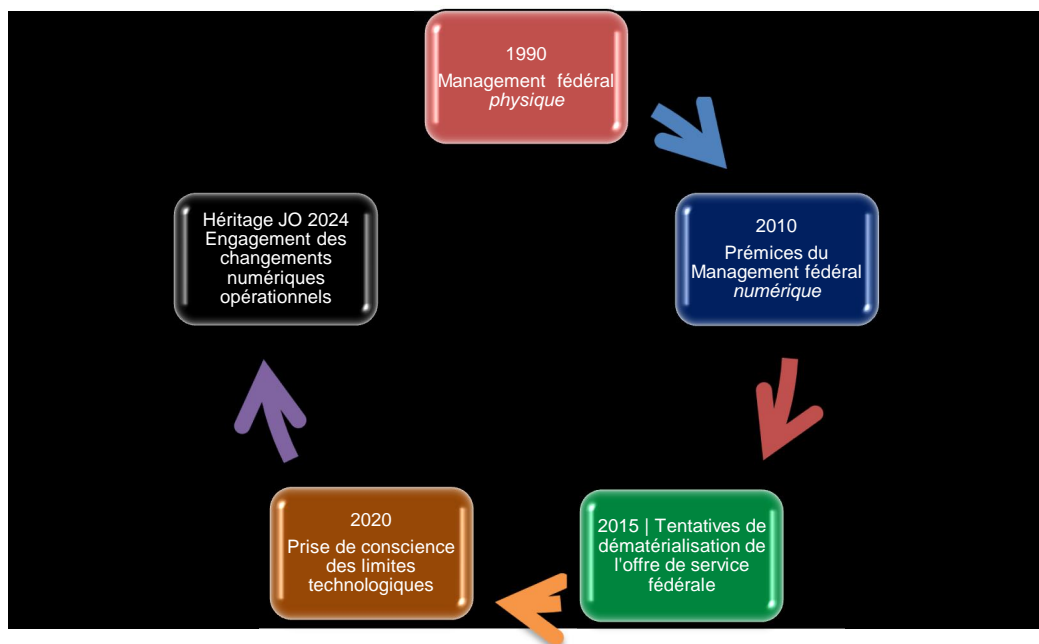
---

<sup>23</sup> Si l'irruption d'Internet a bouleversé les relations professionnelles et de travail à partir de 1995, « l'ère numérique » les a véritablement transformées à partir de la commercialisation par Apple de l'iPhone EDGE (encore dénommé iPhone 2G) en juin 2007.

L'offre de services sportifs proposée aux pratiquants suivit le même chemin pour devenir particulièrement tangible en termes de dématérialisation à partir de 2015. Outre qu'elle remet en cause les savoirs et savoir-faire antérieurs, la brutalité du changement, amplifiée à partir de 2020 par les confinements, aboutit aujourd'hui sur une sorte de *no-man's-land* scientifique, technique et académique. Il est malheureusement dépourvu de toutes formes de savoirs et donc de formations universitaires spécialisées dans le domaine stratégique du Management digital du sport. Cette situation ne peut évidemment qu'être provisoire pour la *Société Savante de Management du Sport* qui a succédé au RUMPRISM.

En 2024, il faut se rendre à l'évidence : les confinements dus au Covid révélèrent de nombreuses failles dans l'administration, l'organisation et la gestion du système sportif organisé sur les bases antérieures. D'une certaine façon, les effets secondaires de la pandémie sur le pilotage du sport accélérèrent la prise de conscience que de nombreuses transformations et changements allaient devoir être engagés sans délai.

La figure suivante est une synthèse de ces différents périodes.



A 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. Certaines sont déjà identifiables (Plateforme d'intermédiation *omnicanal interopérable* + Réseaux sociaux sportifs ultra sécurisés de type R2s). D'autres sont en gestation (Intelligence Artificielle Générative + Blockchain + Métavers<sup>24</sup>). Dans ce dernier cas, il s'agira d'un environnement de travail virtuel<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Voir le document que nous avons publié au mois de avril 2022 intitulé « Du Métavers au Métasport . Le début de l'histoire » : <http://www.swi-sportdata.com/medias/File/METAVERS%20M%C3%A9tasport.pdf>

Ces transformations conduiront *obligatoirement* (!) les organisations du sport vers une évolution et une agilité mieux adaptées aux attentes des futurs pratiquants adultes issus des actuelles jeunes générations férues de dématérialisation des relations sociales (Millennials, Générations Y & Z, Génération Alpha).

Pour documenter et analyser cette dimension prospective très complexe, au cours de la période allant de avril 2022 à avril 2024 nous avons publié quatre Webooks (ci-dessous) que nous considérons comme fondateurs d'une nouvelle conception managériale applicable à ces différentes thématiques.

Les prochaines étapes du présent document (#4, #5 et #6) incluant le Parasport ainsi que le sport en situation de handicap et qui, pour cette raison, seront mises en ligne en accès libre jusqu'à l'issue des Jeux paralympiques de Paris, viendront compléter cette série en cours.



## Conclusion *provisoire*



Ce Webook est issu d'une double problématique.

1. Le contexte inédit de la transformation du sport. Elle est due à sa « remondialisation », aux multiples effets collatéraux des conflits en cours (Ukraine, Moyen Orient), aux contraintes climatiques et à la cohorte des difficultés sociales et sociétales qui en résultent.
2. La difficile construction d'une *Transition numérique systémique* résultant d'une organisation sportive reposant sur des fondements idéologiques dépassés.

Reste qu'un troisième paramètre est identifiable même s'il tend à s'estomper de notre mémoire collective. On peut le formuler comme suit : comme dans tous les secteurs institutionnels, industriels et commerciaux, l'introduction brutale du Covid dans l'écosystème sportif a rebattu toutes les cartes. Dans les faits et « sur les terrains », la pandémie a accéléré durablement certains changements déjà bien engagés dans le domaine de la dématérialisation numérique « paramétrique » des organisations sportives. Ce point, qui est plus qu'un détail, fut une vraie surprise qui déstabilisa de nombreuses associations sportives ainsi que nombre de leurs dirigeants durant et après les phases sanitaires draconiennes que nous avons vécues.

La transformation numérique des composantes du sport fait partie des mutations que chacun constate. Elle était émergente en phase pré-Covid. Elle fut confirmée durant les confinements. Parfaitement identifiée aujourd'hui, elle est dorénavant inéluctable.

Si l'on raisonne à long terme (post-2030), de nombreuses technologies ou méthodologies nouvelles vont accentuer la différence que l'on constate entre le sport du vingtième siècle et celui du vingt-et-unième. Certaines ont déjà pris pied dans le paysage sportif. D'autres ne tarderont pas à le faire en achevant de bouleverser l'écosystème sportif. Citons : les Réseaux sociaux sportifs (R2s), l'Internet des objets, le *Social listening*, la 5G, le Web3, les Blockchains, les NFT, l'*AI Generative*, le *Big data*, le *Deep learning*, le *Machine learning*, sans oublier mais à plus long terme le Métavers et sa déclinaison en Métasport. Cet ensemble d'innovations constitue un paradigme inédit à la fois technique et technologique. Il nous contraint à revoir sans délai absolument tous les paramètres de pilotage du « sport organisé ».

C'est un nouveau « Système des Sports » saturé de nouveautés qui émerge sous nos yeux. Le défi consiste à en anticiper les conséquences sur les organisations sportives et sur le savoir-faire de ceux qui les dirigent. Depuis trois décennies que nous étudions ces phénomènes de changements et analysons leurs effets sur le Management du sport, nous n'avions jamais constaté une telle masse critique de transformations réelles ou potentielles, présentes ou à venir. Il en résulte que la *Transition numérique « systémique<sup>25</sup> »* 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. Pour des raisons différentes mais qui relèvent toutes d'une faible maîtrise du numérique, beaucoup considèrent qu'elle est insurmontable. Ce qui pourrait expliquer leur immobilisme actuel.

Certes, des solutions existent, des propositions commerciales sont faites, des start-up dynamiques coexistent sur un secteur industriel prometteur mais, pour autant, le Mouvement sportif dans son ensemble n'a pas encore franchi le cap digital. Quel est le problème ? Est-ce une question de gouvernance ? La pluralité des solutions techniques et technologiques proposées par les acteurs économiques est-elle un frein ? L'absence de mutualisation des ressources humaines, matérielles et financières par une instance nationale compétente émanant du CNOSF ou de l'État est-elle rédhibitoire ?

---

<sup>25</sup> Nous développerons cette dimension « systémique » dans l'étape #4.

Une interrogation centrale porte sur la manière de s'y prendre car il ne suffit pas de poser des questions, encore faut-il poser les bonnes questions. Ce document a été conçu pour aider les décideurs du sport à le faire. Une fois ces questions posées, il présentera dans les étapes suivantes une méthodologie développée en partenariat avec des acteurs au contact permanent des clubs sportifs associatifs. Elle distingue deux stratégies très différentes : la transition systemique et la transformation paramétrique des structures fédérales. L'expérience montre que l'une serait plutôt gagnante, l'autre plutôt perdante.

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.

Ce Webook proposera plus loin un tel dispositif expérimenté avec succès durant six ans en contexte réel. Il éclaire le terrain et balise les pistes des solutions techniques et technologiques les plus adaptées. Dans un langage accessible à tous les non spécialistes du numérique, il s'emploiera à construire la réussite digitale future de toutes les organisations sportives françaises.

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 en phase pré-covid. Dans ce document, nous plongeons au cœur de cette problématique complexe pour tenter d'en identifier les conséquences dans le domaine managérial. Nous y partagerons sans limite mais aussi sans en cacher les difficultés nos expériences pratiques et connaissances théoriques.

Le but consiste à concevoir une stratégie immédiatement opérationnelle de transition numérique *systemique* des organisations du sport dans l'objectif d'optimiser la pratique du sport pour tous en contexte associatif.

## ● A suivre, l'étape #4