L'internet et la réorganisation des pouvoirs dans les fédérations sportives

Frédéric Assié, Jean-Pierre Chaze, Laure Schneller et Xavier Touron

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2907>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2907

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 2004

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Frédéric Assié, Jean-Pierre Chaze, Laure Schneller et Xavier Touron, « L'internet et la réorganisation des pouvoirs dans les fédérations sportives », *Communication et organisation* [En ligne], 24 | 2004, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 21 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2907> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2907

Ce document a été généré automatiquement le 21 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

L'internet et la réorganisation des pouvoirs dans les fédérations sportives

Frédéric Assié, Jean-Pierre Chaze, Laure Schneller et Xavier Tournon

- 1 L'Internet a envahi la communication des organisations et est présenté comme susceptible de bouleverser les échanges, dans une logique de rendre les pouvoirs plus partagés. L'analyse faite sur l'utilisation de l'Internet par les fédérations sportives montre que ces bouleversements et cette influence sur la répartition des pouvoirs ne sont pas automatiques. En fait, ils dépendent de la manière dont l'outil est utilisé. Pour apprécier l'effet véritable sur la communication et les pouvoirs qui lui sont liés, nous décrirons d'abord le cadre des communications classiques des fédérations sportives, puis nous nous attacherons aux applications d'Internet et à l'utilisation qui en est faite, pour en comprendre les effets réels sur l'organisation des pouvoirs.
- 2 Les fédérations sportives ont à ce jour acquis une influence majeure dans le mouvement sportif national. Elles représentent selon J. Ferré et B. Philippe¹ « un rôle essentiel de regroupement des pratiquants de sa discipline, pour obtenir une existence légale, et jouir de la capacité juridique » elles doivent pour cela « se conformer aux dispositions de la loi du 1^{er} juillet 1901 ». ce sont donc des associations à but non lucratif, le décret du 13/2/1985 précise en son article 16 « des fédérations sont chargées notamment de promouvoir l'éducation par les A. P.S. Plies assurent la formation et le perfectionnement de leurs cadres bénévoles. Elles délivrent les licences et les titres fédéraux... ».
- 3 Comme nous l'explique R. Thomas² « les fédérations sont des Unions d'Associations. Plies se composent uniquement des groupements sportifs affiliés. Ou notera que cette affiliation ne peut-être refusée à un groupement sportif ». Ces dernières regroupent les associations, les sociétés à objet sportif, les sociétés d'économie mixte sportives locales et les licenciés. L'organisation d'une pratique sportive³ (football, ski par exemple) se détermine de façon pyramidale. A la base on retrouve les pratiquants, regroupés au sein d'associations à but non lucratif le plus souvent (les clubs), puis au niveau départemental les comités départementaux et au niveau régional les ligues qui⁴ « constituent des organismes de décentralisation de la fédération car il y a élection des membres et indépendance financière,

d'autre part des organismes île déconcentration car ils doivent respecter des dispositions statutaires obligatoires ».

- 4 Une fédération sportive reste un système très complexe si l'on prend en compte, en plus des points précités que l'ensemble de ce système repose pour l'immense majorité de ses membres sur une action bénévole. Nous allons maintenant préciser comment s'organise la communication entre les différents niveaux du système (fédération, ligue, comité, club) et entre les différents acteurs des ces niveaux impliqués.
- 5 L'organisation d'une fédération est celle d'une simple association puisqu'elle représente une association d'associations. Elle se compose d'un pouvoir exécutif (Conseil d'administration et Comité directeur) et d'un pouvoir législatif (Assemblée générale). À la tête de la fédération, on retrouve un président issu du bureau ou comité directeur. Ce bureau est lui-même issu du conseil d'administration, élu par l'assemblée générale. Les décisions sont prises par le conseil d'administration sous l'impulsion du président. Les décisions importantes doivent être ratifiées par l'assemblée générale. Selon l'importance de la fédération concernée, les membres de cette assemblée générale peuvent être les présidents de ligues régionales ou les présidents de clubs de quartiers.
- 6 À la base du mouvement sportif, les présidents de clubs constituent la première strate hiérarchique. Ils sont amenés à élire les représentants départementaux de la fédération (comité départemental). Cette première strate est aussi le premier groupe à faire partie de ce que M. Hourcade nomme « *la gérontocratie bureaucratique* ». Ce sont en effet des personnes qui s'engagent dans des responsabilités administratives et pour qui la pratique, si elle a existé, est éloignée dans le temps. Dès lors les préoccupations des présidents de clubs, comme celles des dirigeants de comités départementaux, de ligues régionales ou des fédérations sportives reposent plus des préoccupations de pouvoir que de pratique sportive⁵.
- 7 La communication dans les fédérations sportives se fait de façon hiérarchique, rencontrant un filtre à chaque niveau (ligue, comité, club). De ce système de communication traditionnel découlent plusieurs effets. La communication descendante, partant de la tête de la fédération (dirigeants) vers la base (pratiquants), présente une efficacité relative en fonction des moyens mis en œuvre (journal interne, mailings, transmission orale, notes de service, etc.). En revanche, la communication ascendante est quasi-inexistante, freinée par les jeux de hiérarchie représentative. Plusieurs raisons nous permettent d'expliquer cette difficulté. La première est liée aux outils de communication mis en œuvre par les fédérations sportives. Ils sont fonction des moyens financiers de ces dernières et pour beaucoup d'entre-elles relativement faibles. On peut citer parmi ceux-ci des outils dits « classiques », comme le journal interne. C'est le cas pour la fédération française d'Athlétisme ou la fédération Française de Tennis. La deuxième raison tient au caractère bénévole de ce système. Les « services communication » associent salariés et bénévoles. La part de l'humain est tellement importante que le système est totalement dépendant de la disponibilité, de l'expérience et de la volonté de ses cadres dirigeants sur les différents niveaux du système. Enfin une dernière raison est celle de la place du pratiquant dans cet ensemble. Il est par exemple rare qu'un pratiquant connaisse les noms des dirigeants de sa fédération sportive. Il est encore plus rare qu'il connaisse l'organisation du système duquel il est pourtant un acteur à part entière. L'information sportive, malgré les strates et les filtres de ce système, circule de façon très efficace. Les licenciés de tennis reçoivent leur classement à domicile par exemple. En revanche, les choix politiques de gestion et de développement

de la fédération ne l'ont que rarement l'objet d'une campagne d'information, et la transmission ne franchit quasiment jamais les filtres successifs jusqu'au pratiquant. Ainsi, un nouveau licencié est peu informé à son arrivée des échanges possibles entre les différentes entités du système ou de l'organisation structurelle de la fédération (ou même de son club), il est à l'inverse informé du règlement sportif, de l'organisation du calendrier sportif, des résultats sportifs.

- 8 Le schéma communicationnel très hiérarchique que nous avons présenté conforte la répartition des pouvoirs en place. Chaque niveau représente un filtre, parfois en fonction des enjeux, parfois en fonction des personnalités ou simplement des bonnes volontés. Il faut dire que les dirigeants possèdent de par les statuts fédéraux le pouvoir exécutif. Le pouvoir législatif est donné à l'assemblée générale des membres, qui sont les électeurs des dirigeants. Les pouvoirs formels et informels sont répartis sur un nombre de personnes très réduit. Lorsque la communication est descendante, l'éloignement géographique et la faible implication des pratiquants ajouté à l'intérêt centré sur la pratique ne les encouragent pas à réagir face aux décisions politiques. Les décisions politiques des dirigeants sont subies. Les réactions à ces décisions, si elles sont contestées ne le sont qu'incidemment et n'engagent qu'exceptionnellement des actions contestatrices. Enfin, le caractère bénévole de l'ensemble et l'engagement des acteurs dans une activité qui pour la plupart n'est que secondaire explique le faible temps consacré aux tâches administratives et le manque de désir d'engager une quelconque lutte.
- 9 Si la communication d'une strate à une autre est la base du système de communication des fédérations, la communication à l'intérieur d'une même strate n'est pas évidente. Les pratiquants ne communiquent pas entre eux. Plusieurs explications à cela : l'éloignement géographique des clubs et les divisions de niveaux sportifs. L'appartenance à la fédération, à la pratique se place après l'appartenance au club. Les entraîneurs sont généralement des médiateurs entre les dirigeants de clubs et les pratiquants. Leur intérêt se situe plus sur le club que sur la discipline. Les présidents de clubs constituent une première strate à développer une communication horizontale. Ils se réunissent par département afin de constituer l'assemblée générale du comité départemental et y élire les dirigeants. Ce système se reproduit aux niveaux régional et national.
- 10 La communication descendante dans les fédérations existe donc, par strate (règlements), mais aussi directement des dirigeants vers une autre strate qui n'est pas en contact direct (journal interne, licence). La communication ascendante n'existe que de façon très isolée puisque aucun canal de communication n'est prévu à cet effet. La voie postale, le téléphone, les groupes d'affinité ou l'interpellation des dirigeants lors d'un événement restent les seuls moyens de communiquer avec les dirigeants pour les groupes qui ne sont pas en contact direct.
- 11 Ce système de communication conforte l'organisation des pouvoirs. Le peu de remontée d'informations, le peu de réactions face aux décisions politiques méconnues de la base ancrent les fédérations dans un système de management autoritaire, où la base n'a qu'un rôle d'exécution des décisions des dirigeants.
- 12 Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) recouvrent l'ensemble des techniques permettant d'accéder à l'information numérisée (c'est-à-dire traduite en langage informatique), de la créer ou de la transmettre⁶. Actuellement, les principales technologies utilisées, répondant à cette définition sont les supports numériques et l'Internet. Ce dernier développe une série d'application dont nous devons

comprendre les effets et enjeux généraux avant d'observer l'utilisation qui est faite par les fédérations sportives.

- 13 La lecture de l'ouvrage « Communiquer demain : nouvelles technologies de l'information et de la communication »⁷ dirigé par P. Musso nous apporte des éléments fondamentaux de réponse sur la définition des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Selon ces auteurs, elle « *s'appuie sur la coexistence de trois domaines techniques, les télécommunications, l'audiovisuel l'informatique et de leurs croisements (télématicque), voire de leurs hybridations (multimédia)* ». La pierre angulaire des technologies de l'information et de la communication est l'Internet, acronyme de *international network* (réseau international). Il désigne un ensemble de réseaux informatiques reliés entre eux. Ce réseau constitue une communauté qui à travers son utilisation, dialogue, échange des informations ou du courrier électronique. C'est à ce titre que l'Internet symbolise souvent un monde qualifié de cyberspace⁸.
- 14 Pour comprendre comment le milieu sport il et fédéral s'est approprié cet outil, il est important d'en comprendre les possibilités d'utilisation et les enjeux. Sur un plan historique, l'Internet a d'abord été créé dans une perspective militaire avec l'ARPANET. Il s'est ensuite étendu au milieu de recherche universitaire. Dans ce cadre, il s'est imprégné de « *valeurs, et notamment les principes d'échange égalitaire et de circulation libre et gratuite de l'information, dans le cadre d'un réseau collectif géré par ses utilisateurs* » qu'il va apporter avec lui pour « *pénétrer dans l'ensemble de la société* »⁹. Ces valeurs de partage d'information sont associées au support numérique, qui permet lui de stocker un nombre très important d'informations dans une espace très réduit. Le l'ait d'être en réseau et départager ces informations (le principe de l'Internet), multiplie la volonté d'apporter sa contribution. Sur un plan pratique, l'Internet est un réseau, c'est-à-dire « *un ensemble de terminaux reliés entre eux par des liens de communication* »¹⁰. Cet état permet un ensemble d'applications et de services. Arnaud Dufour en recense une liste¹¹, dont nous ne retiendrons que la messagerie électronique et le World Wide Web et ses propres applications, car les autres applications (émulation de terminal, telnet. transfert de fichier, gropher, etc.) restent relativement isolées et concernent un nombre restreint de spécialistes. La messagerie électronique permet un échange asynchrone de messages entre plusieurs personnes. Au même titre que le courrier postal, les messages sont envoyés dans une boîte aux lettres. Les particularités de la messagerie électronique sont nombreuses. D'abord l'envoi d'un courrier électronique est moins contraignant dans le sens où il ne nécessite pas de support physique. Enveloppes, timbres, déplacements jusqu'à une boîte aux lettres ne sont plus dans ce cas un frein à l'envoi d'un courrier. L'accès à un ordinateur est cependant nécessaire. Ensuite le coût d'un envoi est nul si ce n'est celui de la connexion. La simplicité d'utilisation donne aux courriers électroniques un avantage sur le courrier papier. Il est aussi possible d'attacher des documents numériques. Le World Wide Web (WWW) permet de mettre à disposition des informations sous forme de documents hypertexte : ce sont les sites web. Les forums et chats sont des déclinaisons de cette application, ils développent un intérêt de communication pour une organisation. On remarque par exemple que les forums dans l'Intranet de France Télécom créent une hiérarchie nouvelle et parfois contradictoire de celle de l'organisation¹² L'investissement dans l'espace communautaire qu'est un forum ne se l'ait pas en fonction de la situation hiérarchique dans l'entreprise. Les forums comme les chats sont des espaces de discussion. La différence entre les deux est que le chat permet la discussion en direct alors qu'elle est différée dans le forum. Le chat (IRC) n'autorise pas de consulter les

échanges qui ont eu lieu avant de se connecter, en revanche les personnes connectées peuvent échanger en direct et aucun contrôle n'est exercé a priori. Il est possible d'exclure quelqu'un d'une chambre de chat, mais pas de lire ce qu'il poste avant publication. Le forum par contre permet le contrôle a priori, c'est-à-dire la validation des messages avant publication, bien que ceci ne soit pas toujours une régie, en revanche sur un forum les messages postés restent accessibles et un fil de discussion peut être suivi même si une personne arrive au milieu.

- 15 Les spécificités de l'Internet tiennent principalement dans sa démocratisation. En effet les applications développées sont accessibles à tous ceux qui ont un accès à internet. La multiplication des services gratuits sur l'Internet permet de voir se développer notamment des sites web « non officiels ». La publication d'informations à propos d'une organisation n'est plus limitée qu'à cette seule organisation. Le coût d'une publication dans un média traditionnel inhibe de nombreuses tentations. Avec le WWW, quiconque avant une certaine maîtrise de l'outil informatique peut publier ce qu'il veut. « Chacun va pouvoir s'exprimer sans passer par les médiateurs officiels »¹³. L'effet indésirable de cette possibilité réside dans la difficulté de vérifier les informations mises à disposition. Les possibilités d'achat des noms de domaines, non contrôlées, amplifient les risques d'erreur d'aiguillage des utilisateurs en recherche d'information. C'est ainsi que certaines stars du cinéma ont vu leurs noms associés à des sites pornographiques (Demi Moore et www.demimoore.com).
- 16 Ainsi les pôles d'intérêt comme le cinéma, le sport, et d'autres domaines ont vu naître un nombre très important de sites « néo-journalistiques ». Les sources d'information de ces domaines ne sont plus alors limitées à la seule presse spécialisée. Mais plus que les centres d'intérêt grand public, ce sont les « niches » qui trouvent leur bonheur : les pôles d'intérêts qui ne concernent qu'un nombre de personnes limité, qui ne trouvent pas d'écho dans les médias traditionnels trouvent dans l'Internet un vecteur de diffusion inespéré. Serge Guérin souligne qu'Internet est « l'ère des webzines qui remplacent les fanzines »¹⁴, qui développent le journalisme de proximité, la proximité géographique comme la proximité d'intérêt.
- 17 L'aspect numérique permet le stockage d'une quantité importante de données. Ainsi certains sites d'organisations contiennent une quantité d'informations qu'une version imprimée aurait eu du mal à supporter, tant en volume qu'en coût. Cette réduction des coûts pour la publication d'information est aussi un aspect nouveau, qui a permis à de nombreuses organisations de créer une plaquette évoluée qu'elles n'auraient pas pu supporter dans les systèmes de communication traditionnels.
- 18 Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication fournissent un système de messagerie et de publication globale qui rend plus fluide les échanges intra et inter entreprises. Pour D. Wolton¹⁵ Internet sert à la fois de « *système d'information et de système de communication* ». Dans son livre « Internet et après ? », il affirme que « *les Nouvelles technologies permettent aux entreprises de pousser plus loin l'idéal tayloriste puisqu'elles proposent au consommateur un accès direct à des informations de type services, loisirs, événements et connaissance* ». Pour J. Capirossi¹⁶, les nouvelles technologies « *facilitent l'accès et la confrontation des informations* ».
- 19 La facilité d'accès à l'information (à domicile, sans se déplacer, sans effort) facilite les communications, dans le sens où les responsables de certaines fonctions d'une entreprise deviennent identifiables et directement accessibles via les sites web et la messagerie

électronique. Les organigrammes des structures apparaissent de plus en plus systématiquement sur les sites web et en pointent les dirigeants.

- 20 L'utilisation de l'Internet par les fédérations sportives : entre management autoritaire et révolution participative.
- 21 Internet en tant qu'outil de communication n'est pas boudé par les fédérations sportives et toutes l'utilisent. En revanche, l'utilisation des applications n'est pas uniforme. Alors que certaines fédérations ne se servent d'Internet que pour prolonger leur communication sur un nouveau support, d'autres y voient la possibilité de développer de nouvelles formes de communication et ainsi faire évoluer leur politique de communication interne et externe.
- 22 Nous avons observé plusieurs fédérations et milieux fédéraux dans leur utilisation d'Internet afin de tenter de dégager des tendances. Dans le cadre d'une recherche sur la réorganisation des pouvoirs, nous nous sommes intéressés à la communication interne des fédérations. Cependant nous ne nous sommes pas arrêtés à la seule communication émanant des dirigeants, mais à toutes les sources aboutissant à une communication entre les acteurs des fédérations. Notre étude se base donc sur l'observation des sites officiels, mais aussi sur la recherche de sites « périphériques » non officiels, de proximité, intéressant les niches, pouvant rassembler une proportion suffisante d'acteurs pour avoir des effets sur l'organisation des pouvoirs.
- 23 Le premier indicateur que nous avons utilisé porte sur les contenus, leur singularité. Nous les avons comparés avec ceux des autres supports de communication internes. Les contenus sont-ils les mêmes ? Qu'apporte Internet en plus des autres supports ? L'interactivité est-elle utilisée ? Exploitée ?
- 24 Le second indicateur est la mise en place ou non d'espace de consultation des acteurs de la fédération comme un forum, une boîte à idée, un sondage. Quel contrôle est exercé sur ces espaces ? En quelle proportion sont-ils présents ?
- 25 Le troisième indicateur est la possibilité d'une communication ascendante vers les dirigeants, comme le contact direct des dirigeants par e-mail, leur présence sur des forums ou chats. L'existence d'un réel espace d'échange entre les strates de la fédération.
- 26 Enfin, un quatrième indicateur est l'existence d'applications d'Internet extérieures à la fédération mais concernant une proportion importante des acteurs de la fédération. Des sites parallèles.
- 27 Cette observation nous a permis de dégager trois grandes tendances d'utilisation. La première, que nous appellerons utilisation de management autoritaire, est en réalité une retranscription de la communication existante, avec comme seule différence l'exploitation de la capacité de stockage d'informations et parfois, comme nous le verrons pour la fédération française de tennis, la rapidité de transmission des informations. La deuxième utilisation, de management participatif, est une réelle ouverture de la communication ascendante. Tous les acteurs ont acquis une capacité à communiquer entre eux et entre les strates sans garder le modèle hiérarchique traditionnel. Cette utilisation est beaucoup moins uniforme que la première, l'effet nous verrons que les nombreuses applications donnent lieu à plusieurs utilisations et les possibilités importantes d'utiliser ces applications donnent naissance à des procédures de contrôle de la communication différentes par les dirigeants des fédérations. Enfin, la troisième utilisation que nous avons pu observer, qui est encore un modèle isolé, est une véritable révolution. Les strates non dirigeantes ont créé de nouveaux canaux de communication

en dehors du cadre fédéral, c'est-à-dire « non officiels », et ces canaux ont pris une importance telle que les dirigeants ne peuvent plus les ignorer, perdant ainsi tout contrôle île la communication.

- 28 Là Internet est un nouveau support de communication mais ses spécificités ne sont pas utilisées. On retrouve une communication descendante et externe tournée vers les licenciés et vers le public. Le site est un vecteur d'information. Internet apporte des nouveautés, mais sur les mêmes aspects de communication.
- 29 Ce type d'utilisation se caractérise par l'absence d'espace « communauté ». On trouvera dans les sites les mêmes contenus que dans les revues / magazines internes, les plaquettes de communication, comme nous l'avons dit la différence réside dans la capacité de stockage et les spécificités d'Internet et du support électronique. On trouve donc généralement les règlements, les coordonnées (mais rarement les coordonnées électroniques), l'organigramme, les calendriers et résultats, etc.
- 30 Le site Internet de la fédération française de Tennis¹⁷ propose une somme d'informations considérable. Il est évident qu'Internet apporte une nouveauté car autant d'informations n'auraient pu raisonnablement être publiées. Le magazine « Tennis Mag » existait avant et il proposait déjà ce qui est proposé aujourd'hui sur le site. Le classement des joueurs est aussi disponible. Cela présente une réelle amélioration puisque dix ans auparavant, les joueurs recevaient leur classement par courrier une fois par an. La nouveauté dans la communication réside alors dans la quantité d'information, la rapidité d'accès et la transparence (des calculs et du classement), mais la structure de communication n'a pas évolué.
- 31 On retrouve la même utilisation pour de nombreuses fédérations, comme par exemple la fédération française de football¹⁸ ou la fédération française de gymnastique¹⁹

Le management participatif

- 32 La deuxième utilisation est plus centrée sur l'échange. Les fédérations concernées utilisent les possibilités offertes par Internet pour réellement communiquer et créer une interaction avec leurs membres et le public. On ne peut pas comparer cela à un intranet, ce dernier impliquant un accès limité. Cependant il s'adresse à une communauté concernée par l'activité sportive.
- 33 Ainsi est mise en place un échange, une communication ascendante qui est nouvelle et n'existait que de façon très limitée avant la mise en place d'Internet.
- 34 La frontière entre le management autoritaire et le management participatif est l'apparition d'une communication ascendante. Dans cette perspective, l'éventail de possibilités est relativement large, allant du courrier au chat ou au forum libre. La simple possibilité d'envoyer un courrier électronique (e-mail) est une première étape dans la communication ascendante. Contacter un dirigeant d'un simple clic est nouveau. Dans le système fédéral traditionnel, il est déjà compliqué de simplement connaître les noms des dirigeants. Internet permet de les connaître rapidement et en plus de les contacter facilement. L'éventail se poursuit par l'existence d'une boîte à idée. C'est un moyen d'inciter la communauté à remonter les informations directement. Dans la même lignée, certains sites proposent des sondages. Les forums modérés (un modérateur lit les messages et les valide ou les arrête pour qu'ils n'apparaissent pas) est une étape supplémentaire, car il permet à la communauté d'échanger publiquement, avec une éventuelle participation des dirigeants. Dans tous les cas un forum étant une création issue d'une volonté politique, les dirigeants consultent ce qui y est dit. La modération

permet aux instances fédérales de garder le contrôle de la communication, interne et externe. Dernière étape de cet usage, le forum non modéré ou le chat (discussion en direct, impossible donc à modérer). Par ce biais la fédération offre un espace d'échange et de rassemblement de la communauté qu'elle ne maîtrise pas. Elle offre la possibilité de faire naître un contre pouvoir « autorisé ».

- 35 La fédération française d'athlétisme²⁰ affiche une réelle volonté de développer un échange et une circulation de l'information moins contrôlée. Elle crée elle-même sur son site de nouveaux canaux de communication. Chacun des dirigeants est référencé dans une base de données avec possibilité de recherche, et adresse électronique. Le forum présent sur le site est modéré (les messages sont lus et validés avant publication) mais cette modération ne concerne que la forme (le ton) des messages et non le fond. Par exemple un message sur le dopage et le soutien implicite des instances dirigeantes est validé. L'espace communauté propose également un sondage et un chat de discussion en direct (aucune modération). La fédération française d'athlétisme est l'exemple le plus poussé d'une ouverture de la communication ascendante, mais on retrouve un système similaire d'ouverture par forums parfois non modérés sur les sites des fédérations françaises de basket-ball²¹, de montagne et d'escalade²², de handball²³, etc.
- 36 Enfin le troisième usage est un court-circuit de la hiérarchie. C'est à dire que les politiques fédérales tendent à utiliser Internet comme un nouveau support d'une même communication (management autoritaire). Mais la communauté (licenciés, proches, dirigeants, public accompagnateur, supporters) s'approprie l'utilisation d'Internet et crée elle-même la communication ascendante qui n'est pas mise en place par l'institution fédérale. Dans cette logique, la communication fédérale se déplace et sort de l'institution. Le contrôle de la communication est déplacé et la fédération subit une communication ascendante et externe qu'elle ne maîtrise plus.
- 37 L'utilisation court-circuit ou révolution présente une différence majeure avec les deux autres : elle n'est pas issue d'une initiative fédérale mais d'une initiative privée, externe au système fédéral (même si cela peut être fait par des membres de la fédération). Là aussi on peut trouver différents degrés. Ce court-circuit peut prendre plusieurs formes. Il peut être simplement un site journalistique (webzine), un forum, un chat, etc. Il doit retenir notre intérêt s'il rassemble la communauté d'une activité sportive et donc l'ensemble des acteurs du milieu fédéral. Ces sites sont-ils alors représentatifs du milieu fédéral ? Se pose le problème de la représentativité. Nous retiendrons ici deux critères principaux : le nombre de visites et/ou la nature des visiteurs. Si ces sites rassemblent le milieu fédéral, la communauté, le nombre de visiteurs doit être rapproché du nombre de visiteurs du site officiel fédéral. D'autre part, la nature des intervenants semble aussi être un indicateur de fiabilité quant à l'influence que peuvent avoir ces sites « parallèles » : si les visiteurs, ceux qui s'intéressent aux contenus sont aussi bien des dirigeants nationaux, des dirigeants locaux (comités départementaux, ligues régionales, clubs), des licenciés et des supporters, on peut alors considérer que ces sites sont représentatifs mais surtout interagissent avec la fédération et ont un effet sur la politique fédérale.
- 38 L'association française de danse acrobatique (AFDA)²⁴ connaît cette initiative extérieure. D'abord un webzine est créé sur le rock acrobatique est le boogie²⁵, puis un forum modéré par un pratiquant²⁶. Mais ce forum rassemble l'ensemble des pratiquants et la quasi totalité des dirigeants. L'anonymat des messages et des visiteurs ne permet pas d'identifier formellement la population qui se rend sur le forum. Cependant, nous savons

qu'il est l'objet de discussions lors de chaque réunion du bureau de la fédération, soit par les sujets qui y sont traités, soit par son existence même.

- 39 Après l'observation de ces trois utilisations d'Internet par les fédérations sportives, on réalise qu'Internet n'est pas en soi à l'origine des changements structurels des organisations telles que les fédérations sportives, c'est l'utilisation qui en est faite qui donnera ces changements et leur intensité.
- 40 Ainsi l'utilisation que nous avons appelée de management autoritaire est une retranscription par Internet des modèles de communication existants. Le nouveau média n'est qu'un nouveau canal de communication qui continue à produire une communication descendante mais n'utilise pas les applications permettant la communication ascendante. L'organisation des pouvoirs n'est alors en rien modifiée puisque la communication n'a pas changé avec l'arrivée des TIC.
- 41 Dans la deuxième utilisation, celle du management participatif, nous avons vu que le système de communication a été modifié, de nouveaux canaux ont été développés et le système entier est bouleversé. La communication ascendante est mise en place, et l'accès à l'information simplifié. La combinaison de ces deux changements crée l'intérêt des pratiquants. La seule création d'espaces « communauté » montre une volonté d'ouverture des dirigeants et de consultation des autres strates de la fédération, et ce notamment avec les forums et les chats IRC.
- 42 Un forum de discussion est un lieu de rassemblement qui permet à un groupe d'individus d'échanger sur un sujet donné. Le forum est pour de nombreux licenciés un lieu d'échange d'information, un lieu de confrontation sur l'avenir que doit prendre leur discipline. Dans une fédération sportive, les intérêts de pouvoir sont différents de ceux d'une entreprise. Les élus sont bénévoles et ne sont donc pas directement concernés par l'intérêt financier. On ne peut parler de motivation ou d'implication des licenciés comme on le ferait pour une entreprise en encourageant la participation pour développer l'initiative. Les enjeux de pouvoir ferment les initiatives et les concertations en créant de fait des clans, comme ce fut le cas lorsque les clubs de rugby demandaient la création d'une ligue professionnelle ou encore si l'on rapporte les sempiternelles luttes au sein de la fédération française de Ski lorsqu'il s'agit de relancer, soit une politique de haut niveau, soit une politique pour les licenciés puisque cette dernière est passée d'un million de licenciés dans les années 80 à seulement 200 000 à ce jour. Ainsi, la hiérarchie est maintenue contre le développement des échanges transversaux entre les individus d'entités voisines malgré les nombreuses possibilités qu'offrent l'Internet comme technologie de développement des réseaux de coordination. Pourtant comme nous le précise H. Massom²⁷ « la messagerie électronique en permettant par exemple des contacts fréquents aussi bien formels qu'informels s'intégrerait parfaitement dans une gestion de type participatif ». L'apparition de forums sur les sites de fédérations participe de cette mouvance et est une première tentative pour créer une circulation ascendante de l'information ou un feedback sur la politique fédérale.
- 43 Toutes les strates sont intégrées à la réflexion politique. Par le forum et le chat, les dirigeants s'exposent à la critique publique et acceptent la pression que peuvent exercer les autres acteurs fédéraux. La consultation se fait systématiquement de manière informelle, car les dirigeants ne posent pas de question directement sur les forums. Dans cette forme d'utilisation d'Internet, l'intérêt des strates intermédiaires et des pratiquants est suscité par les dirigeants.

- 44 La troisième utilisation, qui, comme nous l'avons précisé, reste encore un cas isolé mais qui peut tendre à se développer, présente a priori des caractéristiques similaires au management participatif. La différence majeure est que la participation n'est pas une possibilité offerte par les dirigeants, mais bien une participation « imposée » par les strates non dirigeantes, et en l'occurrence celle des pratiquants pour commencer, ensuite rejoints par les entraîneurs. Le forum n'est pas tenu par la fédération mais par un pratiquant. La fédération n'exerce sur lui qu'un contrôle administratif de gestion de sa pratique sportive. Ce forum rassemble aujourd'hui la quasi-totalité des pratiquants qui le consultent régulièrement, et un nombre moins important de participants qui postent des messages. Mais parmi les participants de marque (qui postent des messages), on trouve deux dirigeants, qui répondent aux questions qui leur sont posées et informent via le forum des décisions qui sont prises. Le forum est l'objet de discussion entre les pratiquants lors des compétitions, mais aussi en dehors des compétitions où les pratiquants se préviennent par téléphone des messages qui y sont publiés. De plus, le forum et les sujets qui y sont abordés sont systématiquement à l'ordre du jour des réunions du comité directeur, aux dires de plusieurs dirigeants.
- 45 Lieu de rassemblement des pratiquants, ce forum tient le rôle d'un contre pouvoir manifeste. Dans ce cas Internet est une alternative à l'isolement géographique des pratiquants et s'impose comme lieu commun virtuel qui permet l'expression publique et anonyme. Mais cette expression peut aussi déclencher une suite de réactions en cascade, anonymes ou non provoquant une pression sur le comité directeur de la fédération.

BIBLIOGRAPHIE

- BEAUDOIN. V., CARDON. D., MALLARD A., Créativité et rationalisation dans les usages d'intranet d'entreprises in *Nouvelles technologies de l'information et de la communication*. Dossier spécial. *Sociologie du Travail*. vol. 43. n° 3. 2001.
- DUFOUR. A., *Internet* (8^e Ed.). Paris : Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je ? 2000. 127 p.
- GEURIN. S., *Internet en question*. Paris : Economica. 1997. 111 p.
- HOURCADE. M., *Le sport System*. Paris : Syrios. 1986. 215 p.
- FERRE. J. PHILIPPE. B.. *Le cadre institutionnel de la pratique physique ou sportive*, tome 2. Paris: Amphora. 2000.
- FLICHY. P., Utopies et innovations, le cas internet, in *La communication, état des savoirs*. Auxerre : Sciences Humaines Éditions. 1998. p. 383-389
- LEBOEUF. C. DROUALLIERE. I. RIVIERE. I. *Introduction à la communication*. Paris : Éditions Foucher. 2000. 187 p. MASSON. H.. Vers une stratégie de partage de l'information ou le réseau à visage humain, in *La galaxie Internet, l'impératif de la conquête*, par le CREMOC. Ed. Unicom. 1999.

MUSSO. P. (Ed). *Communiquer demain, nouvelles technologies de l'information et de la communication*. Paris : éditions de l'aube. 1994. SCOTT MORTON. M. S.. *L'entreprise compétitive au futur*. Paris : Les Éditions d'Organisations. 1995.

THILL. E., THOMAS. R., CAJA. J., *Manuel de l'éducateur sportif*. Paris : Vigot. 1994.

WOLTON. D.. *Internet, et après ?* Paris : Flammarion. 2000.

NOTES

1. FERRE. J. PHILIPPE B.. *Le cadre institutionnel de la pratique physique ou sportive, tome 2*. Paris Amphora. 2000
2. Thill. E Thomas. R Caja. J. *Manuel de l'éducateur sportif*, Paris Vigot. 1994,
3. (lire en annexe constitution et fonctionnement d'une association sportive.) Thill. E. Thomas. K. Caja. J. *Manuel de l'éducateur sportif*, Paris Vigot, 1994, p. 577
4. Ferre, J. Philippe. B. *Le cadre institutionnel de la pratique physique ou sportive, tome 2*. Paris Amphora. 2000
5. Hourcade. M., *Le sport system*. Paris : éditions Syrios. 1986. 215 p.
6. SIBOURG. G.. Travail de fin d'études présenté en vue de l'obtention du diplôme de régent en sciences (AESI), 1999
7. MUSSO. P. (Ed), *Communiquer demain nouvelles technologies de l'information et de la communication*. Paris éditions de l'aube. 1994
8. SCOTT MORTON. M S. *L'entreprise compétitive au futur* Paris Les Editions d'Organisations. 1995
9. FLICHY. P., Utopies et innovations, le cas internet. In la communication, état des savoirs Auxerre Sciences Humaines Editions. 1998. p383-389
10. LEBOEUF. C. DROUALLIERE. L... RIVIERE. L. Introduction a la communication. Paris Editions Foucher. 2000. 187 p.
11. DUFOUR. A. Internet (8^e Ed.). Paris : Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je ?. 2000. 127 p.
12. BEAUDOIN. V. CARDON. D., MALLARD A.. Créativité et rationalisation dans les usages d'intranet d'entreprises In *Nouvelles technologies de l'information et de la communication*. Dossier spécial. *Sociologie du Travail*, vol. 43. n° 3. 2001.
13. FLICHY, P. op. Cit
14. GUERIN. S. Internet en question. Paris Economica. 1997. 111 p
15. .WOLTON. D. *Internet, et après ?*. Paris : Flammarion. 2000
16. 16. CAPIROSSI. J.. *La sécurité des informations*, www.jerome.capirossi.org
17. www.ffl.fr
18. www.fff.fr
19. www.ffgym.asso.fr
20. www.athle.org
21. www.basketfrance.com
22. www.ffme.fr
23. www.ff-handall.org
24. www.afda.net le boogie
25. www.rock-nroll.com
26. [http //forum.rock-nroll.com](http://forum.rock-nroll.com)
27. Masson. H. *Vers une stratégie de partage de l'information ou le réseau à visage humain*, In la galaxie Internet, l'impératif de la conquête, par le CREMOC, Ed. Unicom, 1999.

AUTEURS

FRÉDÉRIC ASSIÉ

Laboratoire CRIC, Université Montpellier 1, AES.

JEAN-PIERRE CHAZE

Laboratoire CRIC, Université Montpellier 1, AES.

LAURE SCHNELLER

Laboratoire CRIC, Université Montpellier 1, AES.

XAVIER TOURON

Laboratoire CRIC, Université Montpellier 1, AES.