



**MASTER MANAGEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION -
SPÉCIALITÉ PROFESSIONNELLE : EXECUTIVE MANAGEMENT DES SYSTÈMES
D'INFORMATION ET DE CONNAISSANCE**

MÉMOIRE

**« Quels sont les apports et les limites d'une conduite du
changement, selon le modèle de Kotter, dans le cadre de
projets SI, au sein d'une organisation associative ?
Une étude au sein de la fédération sportive : UFOLEP »**

REDIGÉ ET SOUTENU PAR :

Jennifer ARRÊTEAU

PROMOTION JB 2024-2025

DIRECTEUR DE MÉMOIRE :

Samuel PARFOURU

DATE DE LA SOUTENANCE :

10 Juillet 2025

L'UNIVERSITÉ N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI
IMPROBATION AUX OPINIONS ÉMISES DANS CE MÉMOIRE : CES
OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES COMME PROPRES À LEUR
AUTEUR.

FICHE DE PREMIÈRE DESCRIPTION DE MÉMOIRE

MASTER MANAGEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION - M2

SPÉCIALITÉ PROFESSIONNELLE : « EXECUTIVE MANAGEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE CONNAISSANCE » EN
FORMATION CONTINUE

PROMOTION 2024

Sujet de mémoire

Nom, Prénom : ARRETEAU Jennifer

Domaine : Conduite du changement

Titre : La conduite du changement au sein d'une fédération sportive : Le cas de l'UFOLEP

Expérience dans ce domaine :

Dans le cadre de mes fonctions, j'ai été amené à assumer des fonctions de MOA incluant la conduite du changement, dans deux structures différentes.

La première expérience de trois ans, au sein d'une antenne du ministère chargé des sports, m'a amené à déployer un logiciel de gestion des subventions auprès de tous les services déconcentrés du ministère chargé des sports au niveau national y compris en Outre-Mer.

La deuxième expérience, toujours en cours, de plus de cinq ans, au sein d'une fédération sportive, sous forme associative, d'un logiciel de gestion des formations fédérales.

Ébauche de problématique (à défaut décrire le contexte de travail et le problème) :

Dans les deux cas, la méthodologie de projet a été identique de l'analyse jusqu'au déploiement, toutefois, cela n'a pas conduit aux mêmes résultats. Au sein de l'UFOLEP, je suis confronté à des situations de blocage, d'incompréhension voir conflictuelles d'appropriation des nouveaux outils numériques.

Ce qui m'amène à me demander :

« Comment les structures associatives peuvent-elles efficacement conduire le changement de leurs systèmes d'information dans l'objectif de répondre aux besoins de développement des activités fédérales en garantissant l'adhésion des membres et la pérennité de l'organisation ? »

Directeur de mémoire : Samuel PARFOURU

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à exprimer mes remerciements envers toute l'équipe pédagogique pour son soutien constant et son partage de connaissance tout au long de ces 18 mois très intenses mais surtout très enrichissants ! Votre bienveillance, accompagnement et expertise ont grandement contribué à mon développement professionnel mais avant tout personnel.

Au sein de cette équipe, je souhaite adresser plus particulièrement, mes plus sincères remerciements à Samuel PARFOURU, mon directeur de mémoire pour ses conseils et ses encouragements tout au long de l'élaboration de ce travail. Cela a été un véritable atout pour arriver à soutenir en juillet malgré les contraintes professionnelles.

Je remercie aussi chaque étudiant de la classe pour tous, les échanges, soirées au bar mais avant tout le gros travail réalisé ensemble, le soir, le weekend, les jours fériés, toujours dans la bonne humeur et l'entraide : Alexandre, Cédric, Célia, Corinne, David, Linda, Lionel et Nadia...sans vous, ce diplôme aurait une autre saveur.

Mes remerciements vont également à l'UFOLEP qui m'a soutenue et encouragée, du premier au dernier jour de cette folle aventure. Arnaud, Benoît, Elsa, Isabelle C, Isabelle M., Jean-Pierre, Jennifer, Kylian, Marion, Pierre, Stewen, Thomas, Yannick, ce mémoire est un peu le vôtre aussi.

Ainsi que chaque comité UFOLEP, toutes les personnes ayant pris de leur temps pour répondre au questionnaire ainsi qu'aux personnes ayant faits les entretiens : Adeline, Alain, Arnaud, Clément, Jean-Pierre, Ludovic, Pierre-Yves, Fanny, Quentin. Votre sincérité et confiance m'a profondément touchée.

Sans oublier, toutes les personnes qui ont apporté leur aide de près ou de loin à la conception et à la relecture de ce mémoire : Ophélie et Fanny. Vos précieux commentaires, suggestions et encouragements ont été d'une aide inestimable et ont contribué à enrichir la qualité de ce travail. Encore mille merci !

Enfin, je souhaite remercier ma famille et mes ami.e.s pour tout leur amour, leurs encouragements quand il a fallu travailler encore et encore au lieu d'être avec eux. Votre compréhension a été une source de motivation constante. Promis, je suis des vôtres désormais pour toutes les soirées et vacances !

Du fond du cœur, je vous adresse, de nouveau, mes plus sincères remerciements.

Sans chacun et chacune d'entre vous absolument rien n'aurait été possible !

SOMMAIRE

FICHE DE PREMIÈRE DESCRIPTION DE MÉMOIRE.....	5
REMERCIEMENTS.....	7
INTRODUCTION	11
A. LA CONDUITE DU CHANGEMENT DANS LE SECTEUR ASSOCIATIF ET LES FÉDÉRATIONS SPORTIVES	15
I. Les caractéristiques organisationnelles du secteur associatif.....	15
1. Gouvernance et processus décisionnels	15
2. Coexistence de salariés et bénévoles.....	16
3. Contraintes et ressources spécifiques.....	18
4. Principes pour la conduite du changement.....	19
II. La transformation numérique dans le monde associatif.....	20
1. État des lieux	20
2. L'enjeu d'accessibilité et d'inclusion.....	20
3. L'enjeu identitaire et culturel.....	21
4. L'enjeu de la gouvernance des données.....	21
5. L'enjeu de la soutenabilité économique	21
6. L'enjeu des compétences et de l'accompagnement.....	21
III. Freins et leviers spécifiques	22
1. Barrières spécifiques	22
2. Leviers spécifiques	23
IV. Bonnes pratiques identifiées.....	24
1. Ancrer la transformation numérique dans le projet associatif.....	24
2. Adopter une approche adaptée au contexte associatif.....	25
3. Mobiliser l'écosystème et les ressources spécifiques.....	25
4. Mettre en place un accompagnement adapté aux spécificités associatives.....	26
B. CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT...	27
I. Les fondements théoriques de la conduite du changement	27
1. Définition et périmètre de la conduite du changement.....	27
2. Évolution historique du concept de la conduite du changement	27
II. Les grandes théories du changement organisationnel	28
1. Les théories de la contingence et l'adaptation organisationnelle.....	28
2. Les théories institutionnelles et la légitimité d'une organisation	29
3. L'apprentissage organisationnel et les capacités dynamiques	29
III. Les principaux modèles de conduite du changement.....	31
1. Le modèle de Lewin.....	31
2. Le modèle de Kotter et l'approche séquentielle	32
3. Le modèle ADKAR et l'approche centrée sur l'individu.....	33
4. L'approche du changement émergent et continu	34

IV.	Les dimensions psychosociales du changement.....	36
1.	Les mécanismes de résistance au changement	36
2.	Le deuil et les transitions psychologiques.....	37
3.	Les dynamiques sociales et culturelles du changement	39
4.	Le rôle du leadership dans la conduite du changement.....	40
V.	La conduite du changement dans le contexte des systèmes d'information	41
1.	Spécificités des projets de transformation numérique.....	41
2.	Les facteurs de succès et d'échec des projets SI.....	43
3.	Les approches de conduite du changement spécifiques aux projets SI.....	44
4.	La transformation numérique dans le secteur associatif	45
VI.	Synthèse : vers une approche intégrée de la conduite du changement.....	46
1.	Complémentarité des différentes perspectives théoriques	46
2.	Principes clés pour une conduite du changement efficace	46
3.	Conclusion.....	47
C.	CONTEXTE DE LA RECHERCHE	49
I.	L'UFOLEP : histoire, mission et organisation	49
1.	Historique et positionnement dans le paysage sportif français	49
2.	Positionnement actuel et données chiffrées.....	49
3.	Structure organisationnelle et gouvernance	50
II.	La stratégie de transformation numérique de l'UFOLEP	51
1.	Vision et gouvernance des projets SI	51
2.	État des lieux des systèmes d'information.....	52
III.	Les défis actuels de la transformation numérique à l'UFOLEP	53
1.	Défis organisationnels et de gouvernance	53
2.	Défis techniques et d'intégration	53
3.	Défis économiques et de ressources.....	54
4.	Défis culturels et humains	54
D.	MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	55
I.	Approche méthodologique	55
II.	Présentation des projets SI analysés.....	55
1.	Le projet UFO'RMATION	55
2.	Le projet UFO'SPORTS	56
3.	Comparaison et complémentarité des deux projets.....	57
III.	Analyse des données et validité de la recherche	58
IV.	Limites de la recherche et considérations éthiques	58
1.	Limites méthodologiques	58
2.	Considérations éthiques.....	58
3.	Conclusion.....	59
E.	ANALYSE DES PRATIQUES DE CONDUITE DU CHANGEMENT À L'UFOLEP	60
I.	Présentation des résultats de l'enquête	60

1. Profil des répondants	60
2. Perception générale de la transformation numérique fédérale	60
3. Attentes et préoccupations vis-à-vis des nouveaux outils	60
II. Analyse des entretiens selon le modèle de Kotter	62
1. Instaurer un sentiment d'urgence	62
2. Former une coalition directrice	63
3. Définir une vision et une stratégie.....	63
4. Diffuser la vision	64
5. Responsabiliser de nombreuses personnes.....	64
6. Obtenir des victoires rapides	65
7. Consolider les gains et accentuer le changement	65
8. Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise	66
9. Conclusion.....	66
III. ÉVALUATION DE LA PERTINENCE DU MODÈLE DE KOTTER DANS LE CONTEXTE DE L'UFOLEP	66
1. Application du modèle de Kotter aux projets étudiés	66
2. Apports du modèle de Kotter dans le contexte associatif sportif	68
3. Limites du modèle de Kotter dans le contexte associatif sportif.....	69
4. Adaptations nécessaires du modèle de Kotter.....	69
F. CONCLUSION	72
G. GLOSSAIRE	75
H. BIBLIOGRAPHIE	77
ANNEXES.....	85
I. Entretiens.....	86
II. Enquête auprès des utilisateurs des logiciels UFO'RMATION et UFO'SPORTS	147

INTRODUCTION

Dans un contexte de digitalisation qui augmente depuis des décennies, les associations comme les fédérations sportives font face à de nombreux défis pour mener à bien leurs projets de transformation numérique. La numérisation croissante et continue des processus, l'évolution des attentes des adhérents et la nécessité d'optimiser les ressources poussent le secteur associatif à (re)penser ses systèmes d'information (SI). La conduite du changement devient ainsi un enjeu clé pour accompagner l'adoption et l'appropriation des nouveaux outils numériques par les différentes parties prenantes, au profil très hétérogène. Cette modernisation, bien que nécessaire pour ne pas dire obligatoire, représente un enjeu fort pour les associations devant conjuguer entre leurs valeurs fondamentales historiques et les impératifs de performance et d'efficacité qu'attendent les adhérents.

Le secteur associatif, et en particulier celui des fédérations sportives, est très longtemps resté assez éloigné des enjeux de transformation numérique contrairement au secteur marchand bien plus concurrentiel. Cependant, les évolutions sociétales ainsi que les attentes des adhérents ont considérablement changé ces dernières années. La crise sanitaire des années 2020-2021 a été un accélérateur de cette mutation, rendant de fait, indispensable le recours aux outils numériques pour maintenir le lien avec les licenciés et assurer la continuité des activités associatives (Dontenwill et al., 2022). Cette crise a prouvé l'importance que revêt les systèmes d'information dans les organisations y compris au sein du secteur associatif.

Par ailleurs, les fédérations sportives évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel, marqué, entre autres, par l'émergence de nouvelles formes de pratiques sportives moins institutionnalisées (Bernardeau-Moreau et Collinet, 2019) qui se développe dans le secteur marchand comme avec les nombreuses salles d'escalade, de fitness ou de loisirs en général. Cette croissance du secteur marchand pousse les associations à devoir en permanence innover à travers leurs offres de services et dans leurs modalités de fonctionnement. Dès lors, la modernisation des systèmes d'information peut s'avérer être un levier stratégique pour maintenir leur attractivité en répondant aux nouvelles attentes des pratiquants et des adhérents.

Toutefois, cette transformation numérique ne peut se limiter à un simple déploiement de solutions technologiques. Elle implique obligatoirement une profonde évolution des pratiques professionnelles, des modes de collaboration interne et externe et de possiblement changer l'organisation de la structure.

C'est précisément à ce moment-là qu'intervient la notion de conduite du changement au sein des organisations. Même si elle est née dans le milieu de l'entrepreneuriat classique lorsque le secteur associatif souhaite se l'approprier cela soulève forcément des questions spécifiques.

La conduite du changement a fait l'objet de nombreuses recherches, études, enquêtes et modélisation dont le modèle de Kotter en 1995 reste l'une des références jusqu'à aujourd'hui. Ce modèle, structuré en huit étapes séquentielles, propose une approche de la transformation de l'organisation : créer un sentiment d'urgence, former une coalition, développer une vision, communiquer cette vision, lever les obstacles, célébrer les victoires à court terme, consolider les acquis et ancrer les nouvelles approches dans la culture d'entreprise.

Aussi, il est largement utilisé dans le secteur privé, et se distingue des autres modèles par sa clarté et l'aspect social de la conduite du changement. C'est pourquoi, il met particulièrement l'accent sur les aspects humains et culturels du changement, présentant celui-ci comme un processus social plutôt que purement technique. Kotter insiste notamment sur l'importance de l'engagement de toutes les parties prenantes et sur la nécessité de créer avant tout un sentiment d'urgence pour mobiliser toute l'organisation autour du projet de transformation.

Néanmoins, l'application de ce modèle dans le contexte associatif pose des questions spécifiques, puisqu'elles sont gouvernées, administrées et organisées bien différemment du secteur privé. En effet, comme le soulignent Pache et Santos (2013), les associations se

caractérisent par une gouvernance participative et démocratique, des ressources toujours limitées, la coexistence de salariés et bénévoles, et une culture organisationnelle distincte. Toutefois, la dimension politique y est bien plus dominante, prégnante, avec des processus de prise de décisions qui peuvent différer significativement de ceux observés dans les entreprises classiques.

Les travaux de Smith et Lewis (2011) mettent en évidence les paradoxes auxquelles font face les associations lors de leurs projets de transformation, entre la nécessité de professionnaliser la structure tout en préservant au maximum les valeurs, entre efficacité et le rôle social des associations, entre centralisation et autonomie locale pour s'adapter à son environnement. Ces paradoxes sont forcément sensibles dans le cadre des projets de systèmes d'information, qui peuvent être perçus comme des projets qui éloignent les acteurs des valeurs associatives centrées autour du partage, du dialogue, de la rencontre notamment.

La même année, en 2011, Maier et Meyer ont ainsi souligné les spécificités des processus de changement dans le secteur associatif. Ils sont caractérisés par des rythmes différents, une plus grande importance accordée à la légitimité des décisions, et une forte importance accordée aux questions d'adhésion des parties prenantes. Ces particularités montrent qu'il est absolument nécessaire et pertinent d'interroger l'application stricte du modèle de Kotter, conçu initialement pour des organisations à but lucratif basée avant tout sur le continent américain.

L'Union Française des Œuvres Laïques d'Éducation Physique (UFOLEP), est la première fédération sportive multisports affiliée de France avec plus de 330 000 licenciés et 7 200 associations affiliées. Fondée en 1928 au sein de la Ligue de l'enseignement, l'UFOLEP, comme indiqué dans les statuts s'engage à promouvoir le sport pour toutes et tous, en mettant l'accent sur la laïcité, l'éducation et la citoyenneté en s'appuyant sur les activités physiques qu'elles soient pratiquées en loisirs ou en compétitions.

La fédération s'est très récemment engagée (depuis 2020) dans une démarche de transformation numérique. Pour y arriver, elle doit nécessairement se moderniser pour rester la plus attractive possible sans perdre de vue son objectif social. Aussi, sa structure décentralisée, composée de dizaines de comités départementaux et régionaux en fait sa force mais, ne fait qu'ajouter une complexité supplémentaire à la conduite du changement au sein de cette organisation. Au regard de nombreux défis actuels d'évolution ultra rapide des technologies, des changements sociétaux et les attentes de plus en plus accrues de la part des adhérents, l'UFOLEP comme les autres fédérations doivent constamment s'adapter et innover si elles veulent rester compétitives.

L'UFOLEP se distingue par plusieurs caractéristiques qui complexifient la gestion des projets de transformation numérique. Comme toute association la gouvernance repose sur un système démocratique où les décisions stratégiques sont prises par des instances élues (comité directeur, bureau national). Comme indiqué précédemment, cette gouvernance implique des processus décisionnels qui peuvent être plus longs et plus complexes que dans les organisations traditionnelles. Par ailleurs, la fédération s'appuie sur un réseau de structures décentralisées (comités départementaux et régionaux) disposant d'une totale autonomie dans leur fonctionnement. Cette décentralisation, sur laquelle s'est construit le développement de la fédération depuis sa création permettant une meilleure adaptation aux réalités locales, représente un défi supplémentaire énorme en termes d'harmonisation des pratiques et de déploiement d'outils communs.

Un autre élément distinctif par rapport aux entreprises, réside dans la coexistence de professionnels salariés et de bénévoles au sein de l'organisation. Ces deux populations, qui peuvent avoir des attentes mais aussi des compétences différentes en matière numérique, doivent néanmoins collaborer étroitement quotidiennement dans la mise en œuvre du projet sportif fédéral et la manière dont sont utilisés les outils numériques ne fait pas exception. Comme le souligne Bernardeau-Moreau (2018), cette coexistence peut générer des dynamiques spécifiques qu'il convient de prendre en compte dans la conduite du changement.

Enfin, l'UFOLEP est porteuse d'un projet associatif historique, articulé autour de valeurs de

solidarité, d'éducation populaire et d'accessibilité du sport au plus grand nombre. Ces valeurs structurent profondément l'identité de la fédération et de son organisation. En conséquence, toute démarche de modernisation doit ainsi démontrer sa cohérence avec ces principes fondateurs pour être pleinement acceptée et appropriée par l'ensemble des acteurs de la fédération sous peine d'être rejeté.

Alors avec ces éléments, la conduite du changement dans une fédération telle que l'UFOLEP implique d'être pris en compte le plus tôt possible. Chaque projet de modernisation doit faire face à de nombreux obstacles inhérents à son histoire, sa culture et son organisation, allant de la gestion des résistances à l'adaptation de chaque acteur aux évolutions technologiques et sociétales souhaitées par la fédération.

Dans ce contexte, ce mémoire vise à analyser les apports et les limites du modèle de Kotter dans la conduite de projets SI au sein de l'UFOLEP. La problématique centrale de ce mémoire est de comprendre comment l'UFOLEP peut définir, mettre en œuvre et optimiser ses processus en faveur d'une stratégie de conduite du changement en matière de système d'information, en surmontant les obstacles organisationnels et culturels de son organisation, tout en améliorant son efficacité et son impact. La question de recherche qui en découle est : Quels sont les apports et les limites d'une conduite du changement, selon le modèle de Kotter, dans le cadre de projets SI, au sein d'une organisation associative ? Une étude au sein de la fédération sportive : UFOLEP.

Cette problématique s'inscrit dans un champ de recherche relativement peu exploré. En effet, la littérature sur la conduite du changement dans le secteur marchand est extrêmement abondante, mais les travaux spécifiquement consacrés à la transformation numérique des organisations associatives, et plus particulièrement des fédérations sportives, demeurent quant à eux limités. Notre recherche vise, dans le meilleur des cas, à enrichir ce champ, en proposant une analyse approfondie des mécanismes de conduite du changement dans ce contexte particulier, celui des associations et plus précisément des fédérations sportives.

La première étape de la recherche consistera en une revue de la littérature sur la conduite du changement tant dans le milieu de l'entreprise que celui du secteur associatif. Cette revue inclura l'analyse des principales théories et modèles de gestion du changement, tels que les modèles de Lewin, Kotter, et ADKAR. Puis dans une deuxième partie, nous analyserons la conduite du changement appliquée au sein de l'UFOLEP, à travers le modèle de Kotter, pour en définir une stratégie et une méthode d'accompagnement au changement au sein de la fédération.

Pour ce faire, la méthodologie utilisée repose sur une approche qualitative, dans une logique de comparaison des méthodes et outils utilisés concernant la conduite du changement, entre deux projets de déploiement de nouvelles applications métiers ces 3 dernières années au sein de l'UFOLEP. Notre étude se concentrera particulièrement sur le projet de création d'un ERP dénommé MONESPACE UFOLEP déployé par la fédération depuis 2023, regroupant différents services applicatifs. Le déploiement de cet ERP sur presque 4 ans nous permettra de comparer les stratégies et méthodes d'accompagnement au changement utilisées par la fédération pour éventuellement en définir une qui fonctionne davantage au regard du contexte.

Pour collecter les données nécessaires à l'analyse, nous nous appuierons sur plusieurs outils et méthodologies complémentaires. D'une part, nous mènerons une série d'entretiens semi-directifs auprès des différentes parties prenantes impliquées dans les projets SI de l'UFOLEP comme les élus nationaux, responsables régionaux et départementaux, salariés utilisateurs, bénévoles, etc. Ces entretiens viseront à recueillir leur perception du processus de changement qu'a pu mettre en place la fédération en matière de modernisation de ses systèmes d'information depuis 2020, afin d'en identifier les facteurs de résistance et d'adhésion. Cela permettra aussi d'évaluer l'efficacité des méthodes mises en œuvre sur chaque projet. D'autre part, nous diffuserons un questionnaire à plus large échelle, afin de compléter ces données qualitatives par des éléments quantitatifs sur l'appropriation des outils et la satisfaction des utilisateurs.

Cette approche méthodologique faite d'entretiens et du questionnaire permet d'obtenir une vision le plus large possible des processus de conduite du changement ressentis par les acteurs pour espérer en identifier ainsi les éléments clés de succès à retenir et à prendre en compte pour chaque futur projet de conduite du changement des projets SI. Mais également voir quels sont les points de vigilance notamment si l'on veut appliquer strictement le modèle de Kotter au contexte associatif ou comment sur cette base, la fédération doit adapter ce modèle pour opérer une conduite du changement la plus efficace possible au sein de l'UFOLEP.

C'est ainsi que le présent mémoire s'articulera autour de trois grandes parties.

La première partie portera sur les travaux existants concernant la transformation numérique des organisations associatives et des fédérations sportives en particulier. On présentera, le contexte empirique de notre recherche, à savoir l'UFOLEP et ses projets de transformation numérique. A cet effet, nous y décrirons l'organisation de la fédération, son histoire, ses valeurs et sa stratégie en matière de systèmes d'information.

La deuxième partie sera consacrée à une revue de la littérature approfondie sur la conduite du changement y compris sur les spécificités dans le contexte associatif. Nous y analyserons en détail le modèle de Kotter et les autres modèles et théories de conduite du changement.

La troisième partie sera dédiée à la présentation de la méthodologie et à l'analyse des résultats de notre recherche empirique. Nous nous intéresserons plus particulièrement aux deux projets SI qui constituent le cœur de notre étude comparative, en détaillant leurs objectifs, leur périmètre et les approches de conduite du changement mises en œuvre. Par ailleurs, nous y confronterons les données recueillies aux éléments théoriques issus de la littérature, afin d'identifier les apports et les limites du modèle de Kotter dans le contexte spécifique de l'UFOLEP. Cette analyse nous permettra de formuler des recommandations concrètes pour optimiser les futures démarches de conduite du changement au sein de la fédération, et plus largement dans les organisations associatives similaires.

Et pour finir, la conclusion de ce mémoire synthétisera les principaux enseignements de notre recherche et ouvrira des perspectives pour de futures stratégies de conduite du changement au sein de l'UFOLEP.

A. LA CONDUITE DU CHANGEMENT DANS LE SECTEUR ASSOCIATIF ET LES FÉDÉRATIONS SPORTIVES

I. Les caractéristiques organisationnelles du secteur associatif

1. Gouvernance et processus décisionnels

Les organisations du secteur associatif se distinguent par des modèles de gouvernance et des processus décisionnels spécifiques qui influencent profondément la manière dont le changement y est conduit. Ces particularités, ancrées dans la nature même des associations, les différencient largement de celui des entreprises commerciales.

La gouvernance des associations se caractérise avant tout par son caractère démocratique et représentatif. Comme le soulignent Bayle et Chantelat (2007), les associations sont gouvernées par des instances élues (assemblée générale, conseil d'administration, bureau) qui détiennent le pouvoir de décision. Cette structure démocratique implique plusieurs conséquences importantes pour la conduite du changement comme le fait que la légitimité des décisions repose sur des processus délibératifs et représentatifs contrairement au secteur commercial où l'autorité hiérarchique peut suffire à imposer un changement. La conduite du changement dans le milieu associatif oblige à réaliser un travail de construction du consensus et d'adhésion collective.

Deuxièmement, les cycles décisionnels sont généralement plus longs étant donné la nécessité de consulter les instances, de débattre et de voter formellement les orientations. Cela peut rallonger considérablement le temps de prise de décision de la part des instances, ce qui entre en tension avec les impératifs de réactivité des projets SI.

Par ailleurs, contrairement aux entreprises, le pouvoir est beaucoup plus diffus et forcément partagé. Les associations se distinguent par la séparation entre le pouvoir politique qui est détenu par les élus issus des clubs sportifs et le pouvoir exécutif exercé par les salariés des associations ce qui complexifie les processus de changement.

Enfin, la temporalité de l'agenda politique influence fortement les projets. Les mandats électifs créent des cycles quadriennaux pouvant accélérer ou ralentir les projets de transformation selon leur alignement avec le calendrier électoral et les priorités des équipes dirigeantes.

Dans le cas spécifique des fédérations sportives comme l'UFOLEP, la structure de gouvernance est particulièrement complexe en raison de son caractère pyramidal et décentralisé. Comme le décrit Bayle (2007), les fédérations sportives fonctionnent généralement selon un modèle à trois niveaux :

- Le niveau national, qui définit la politique générale et les orientations stratégiques
- Le niveau régional ou départemental, qui adapte et met en œuvre ces orientations sur son territoire
- Le niveau local (clubs, associations affiliées), qui constitue le point de contact avec les pratiquants

Cette structure décentralisée implique que la conduite du changement doit prendre en compte non seulement les instances nationales, mais aussi l'autonomie relative des échelons territoriaux, qui ont leurs propres instances élues, leurs propres priorités et souvent leurs propres systèmes d'information.

Pour la conduite du changement dans les projets SI à l'UFOLEP, ces spécificités de la gouvernance associative impliquent plusieurs éléments telles que la nécessité d'impliquer le plus tôt possible les instances élues dans la définition des orientations et l'importance d'articuler clairement les projets SI avec le projet sportif fédéral de la fédération.

Il faut également créer une comitologie permettant aux différents échelons territoriaux de

s'exprimer et d'adapter les rythmes de déploiement en fonction de ces délais et modalités de délibération.

Il est essentiel de mettre en place une gouvernance spécifique aux projets SI afin d'articuler les orientations politiques avec l'expertise technique.

2. Coexistence de salariés et bénévoles

L'une des caractéristiques les plus distinctives des organisations associatives est la coexistence de salariés et de bénévoles au sein d'une même organisation. Ce duo, qui constitue à la fois une richesse et une complexité, influence grandement la conduite du changement en particulier dans les systèmes d'information.

Comme le souligne Bernardeau-Moreau (2018), cette cohabitation crée une configuration organisationnelle spécifique caractérisée par différents éléments comme des motivations et attentes différentes. Tandis que les salariés s'inscrivent dans une relation de travail formalisée et rémunérée via un contrat de travail, les bénévoles s'engagent principalement pour des raisons personnelles liées par exemple à des convictions, sentiment d'appartenance, volonté de reconnaissance ou tout simplement d'épanouissement personnel.

Aussi, la temporalité et temps de réactions sont assez distincts puisque les salariés interviennent généralement dans un cadre temporel défini et régulier fixé contractuellement, tandis que l'engagement des bénévoles est plus flexible, souvent concentré sur leur temps libre et potentiellement plus discontinu en soirée et le weekend.

Par ailleurs, co-existe des niveaux d'expertise très variable selon les sujets et le duo formé entre élus et salariés. Les salariés sont généralement recrutés pour leurs compétences professionnelles spécifiques, alors que les bénévoles présentent une plus grande hétérogénéité en termes de qualification et d'expérience dans le domaine concerné. Il n'est pas forcément un expert de la thématique contrairement au salarié.

Cependant, ce sont les bénévoles en particulier lorsqu'ils sont élus, qui détiennent le pouvoir de décision et par extension de transformation des organisations. Alors que ses disponibilités sont potentiellement limitées et un niveau de compétence moindre que celui des salariés.

Tous ces éléments créent des dynamiques particulières dans les projets de changement. Comme l'ont montré Hustinx et Handy (2009), les bénévoles peuvent jouer plusieurs rôles à la fois. A la fois des décideurs du changement (dans leur rôle d'administrateurs) tout en étant les agents du changement (quand ils contribuent à sa mise en œuvre) mais également des destinataires du changement (quand ils doivent adapter leurs pratiques) qui peuvent parfois devenir des résistants potentiels (quand ils perçoivent le changement comme une menace pour leur autonomie ou leurs valeurs).

Dans le contexte spécifique des projets SI, cette dualité entre bénévole et salarié, soulève plusieurs enjeux majeurs en matière de systèmes d'information.

Il faut des solutions accessibles et ergonomes pour les rendre utilisables par des bénévoles qui y accèdent dans la majorité des cas, de manière ponctuelle, sans formation approfondie. Comme le souligne Volda et al. (2011), les bénévoles ont généralement un seuil de tolérance plus bas face à la complexité des outils, puisqu'ils peuvent plus facilement réduire ou cesser leur engagement si les contraintes techniques deviennent trop lourdes.

Comme le dit le président national de la fédération Arnaud Jean lors de l'entretien que j'ai mené le 29 avril dernier, l'un des facteurs clés du succès en matière de conduite du changement est « la formation aux outils et à leur utilisation ». Cependant, les modalités traditionnelles de formations en présentiel en semaine et d'avoir un support disponible pendant les heures de bureau, peuvent être inadaptées pour les bénévoles qui s'impliquent comme je l'ai déjà dit, principalement le soir et le week-end.

Les formations doivent d'ailleurs prendre en compte l'hétérogénéité des compétences des bénévoles en matière de numérique. Ce qui nécessite obligatoirement des approches

différenciées de formation et d'accompagnement des outils déployés.

Toutefois, par extension, des bénévoles de longue date ou experts de la thématique détiennent souvent une expertise précieuse sur les processus métiers et les besoins réels des utilisateurs, qu'il est primordial d'intégrer dans les projets SI.

Dans un autre domaine, le sujet de la propriété et du contrôle de données des projets SI dans le secteur associatif est un sujet central. Comme l'écrivent McNutt et al. (2018), cela peut soulever des tensions entre la centralisation nécessaire à la cohérence des systèmes et la volonté d'autonomie des bénévoles surtout lorsqu'on descend en bas de la pyramide au niveau des structures locales.

Justement, dans le cas spécifique de l'UFOLEP, la situation est d'autant plus complexe que la fédération présente une structure à plusieurs niveaux, chacun combinant différemment salariés et bénévoles.

Au niveau national, il y a une équipe de salariés de taille relativement modeste (une trentaine y compris les alternants et stagiaires) côtoie des instances bénévoles (comité directeur, bureau) et des commissions techniques nationales composées uniquement de bénévoles.

Ensuite, au niveau territorial (comités régionaux et départementaux), le nombre et le rôle des salariés varient considérablement selon les ressources locales, avec dans certains cas une forte professionnalisation et dans d'autres une dépendance presque totale aux bénévoles.

Puis au niveau des clubs affiliés, la situation est encore plus hétérogène, avec une grande majorité de petites associations entièrement bénévoles (moyenne de 40 licenciés par association) mais aussi quelques structures employeuses (1/7 en moyenne).

Cette configuration en millefeuille complexifie la conduite du changement, particulièrement pour des projets de grande ampleur que souhaite mener la fédération concernant les systèmes d'information.

La professionnalisation croissante du secteur sportif associatif crée parfois des tensions entre les logiques bénévoles centrées prioritairement sur les valeurs, l'engagement, l'autonomie et les logiques des professionnels centrées davantage sur l'efficacité, la rationalisation et la standardisation (Ferkins et al., 2018). Ces tensions peuvent se cristalliser autour des projets SI, perçus tantôt comme des outils de professionnalisation nécessaires, tantôt comme des menaces pour l'autonomie et les spécificités locales.

Pour une conduite du changement efficace dans ce contexte hybride, plusieurs recommandations émergent de la littérature :

1. **Reconnaître et valoriser les différentes formes de contribution** : Hwang et Powell (2009) soulignent l'importance de ne pas hiérarchiser les apports des salariés et des bénévoles, mais de les considérer comme complémentaires.
2. **Adapter les modes d'implication** : Harrison et al. (2013) recommandent de diversifier les modes et formats de participation pour diminuer les contraintes temporelles des bénévoles avec des consultations en ligne, préférer des ateliers en soirée ou week-end, voire des participations asynchrones.
3. **Développer des approches de formation différenciées** : Smith et al. (2018) suggèrent de combiner formations formelles (pour les salariés et bénévoles très impliqués) et supports d'auto-formation (tutoriels, guides, vidéos) pour les bénévoles occasionnels.
4. **Créer des relais locaux** : Oostlander et al. (2014) mettent en évidence l'importance des « ambassadeurs » bénévoles qui peuvent jouer un rôle de médiation et de traduction entre les concepteurs des systèmes et les utilisateurs de terrain.
5. **Équilibrer standardisation et flexibilité** : Merkel et al. (2016) recommandent de concevoir des systèmes qui permettent un certain degré d'adaptation locale tout en maintenant la cohérence d'ensemble nécessaire.

La prise en compte de ces spécificités est essentielle pour la réussite des projets SI à l'UFOLEP, où la mobilisation conjointe des salariés et des bénévoles constitue un facteur critique de succès.

3. Contraintes et ressources spécifiques

Les organisations associatives évoluent dans un contexte rempli de contraintes et de ressources spécifiques qui influencent significativement leur capacité à mener des projets de transformation numérique. Ces particularités, qui les distinguent des entreprises commerciales, doivent être pleinement intégrées dans toute stratégie de conduite du changement.

a. Contraintes financières et matérielles

Tout d'abord, comme le soulignent Bach-Mortensen et al. (2018), les organisations du secteur associatif font face à des contraintes budgétaires fortes du fait de ressources financières limitées et incertaines. Contrairement aux entreprises qui peuvent investir sur fonds propres ou s'endetter, les associations régies par la loi de 1901 ont un modèle économique différent. Elles dépendent souvent de financements externes (subventions, dons, cotisations) qui sont à la fois limités et fluctuants d'une année sur l'autre. Les budgets consacrés aux SI sont généralement très inférieurs à ceux du secteur marchand pour des organisations de taille comparable.

Cela est dû à un financement, de la part des institutions tant privée que publique, orienté vers les projets plutôt que vers le développement organisationnel. Les financeurs privilégient souvent le soutien à des actions directement liées à la mission sociale de l'association plutôt qu'aux infrastructures ou outils de gestion support ce qui complique le financement des projets SI et de trouver un modèle économique adéquat.

Ensuite, même si le financement des infrastructures ou du support est possible, comme l'ont montré Burt et Taylor (2003), il y a ensuite une grande difficulté à financer les coûts cachés. Aussi, les budgets des projets SI dans le secteur associatif sous-estiment fréquemment les coûts de maintenance à long terme, voire de formation et d'accompagnement au changement.

Ce qui engendre souvent, lorsqu'elles existent des infrastructures techniques parfois obsolètes ou hétérogènes. La priorité donnée à la mission sociale peut conduire à un sous-investissement chronique dans les équipements informatiques, créant un « dette technique » qui complique le déploiement de nouvelles solutions.

Ces contraintes financières sont particulièrement sensibles dans une fédération sportive comme l'UFOLEP, où les ressources proviennent principalement des licences dont le prix doit rester accessible et partagé entre tous les échelons territoriaux (département, région et national) y compris avec une autre association : La ligue de l'enseignement. De même la diminution des subventions publiques et du fait de partenariats limités par le caractère multisport et non-élitiste de la fédération réduisent encore davantage les possibilités de financement et de développement des projets SI.

b. Contraintes humaines et organisationnelles

Au-delà des aspects financiers et matériels, les organisations associatives doivent également, faire face à des contraintes spécifiques en termes de ressources humaines et organisationnelles pour mener à bien les projets.

Comme le note Zorn et al. (2011), les associations ont une expertise technique interne limitée en matière de gestion de projets SI. Elles disposent rarement d'équipes informatiques, ni de services ou pôles dédiés et de compétences spécialisées en gestion de projets SI, ce qui peut créer une dépendance vis-à-vis de prestataires externes pas toujours très mûrs ou spécialisés dans un seul domaine.

Toutefois, quand elles existent, les capacités de gestion de projet sont variables. Lee et Bhatt (2019) soulignent que les méthodologies de gestion de projet SI sont moins répandues dans le secteur associatif. Cette absence de méthodologie peut compliquer la conduite de projets complexes comme les transformations numériques au sein d'organisation déjà complexes elles-mêmes.

Enfin, de par les structures décentralisées, une par département et région au sein de l'UFOLEP, le défi en termes de coordination, de communication et d'accompagnement au changement est d'autant plus grand (Clerkin et Grønberg (2007).

Le cas de l'UFOLEP illustre parfaitement ces contraintes du fait entre autres de l'absence de direction SI formalisée, d'une équipe nationale restreinte, la forte décentralisation avec des comités aux ressources très variables et limitées, et coexistence de multiples solutions développées localement par des bénévoles.

c. Ressources et atouts spécifiques

Malgré ces contraintes, les organisations associatives ont plusieurs atouts spécifiques pouvant être mobilisés dans les projets de transformation numérique de par un la présence d'un fort capital social. Comme le soulignent Schneider et George (2011), les responsables associatifs bénéficient généralement d'un niveau élevé de confiance et d'engagement de la part des membres, ce qui peut constituer un levier important pour surmonter les résistances au changement. C'est également ce qu'indique Arnaud JEAN lors de l'entretien : « Aujourd'hui le haut niveau de confiance, tel que je le perçois à l'UFOLEP, entre chacun de ces échelons, permet d'engager des réformes, des évolutions du changement alors que peut-être qu'avant, ce n'était pas tout à fait possible. »

Dans la même idée, on retrouve une forte culture de la collaboration et de l'entraide. Les valeurs associatives favorisent naturellement les démarches de partage de connaissances, qui peuvent faciliter l'appropriation des nouveaux outils par les pairs.

Il y a ainsi une forte proximité avec les utilisateurs des solutions déployées. La nature démocratique et participative, facilite le dialogue direct avec les utilisateurs et la compréhension in fine de leurs besoins, ce qui est avantage au moment d'établir le cahier des charges. Pour concevoir des solutions adaptées.

Enfin, Hackler et Saxton (2007) observent que plus les projets numériques bénéficient clairement au développement du projet de l'association plus la mobilisation collective sera forte et donc le changement possible voire attendu.

Dans le cas de l'UFOLEP, ces atouts se manifestent notamment par un réseau de comités et de commissions sportives formant des groupes d'entraide et de partage de connaissance déjà constitué. Certains ont même leur propre connaissance et réseau dédié au management de projets SI au regard des besoins et compétences internes à ces groupes.

4. Principes pour la conduite du changement

A la lecture de ces contraintes et atouts spécifiques au milieu associatif, la conduite du changement dans les projets SI au sein de ces organisations doit se faire selon plusieurs principes.

Au regard des ressources limitées, il est nécessaire de rigoureusement prioriser les projets. Il est crucial d'identifier les projets et/ou fonctionnalités à plus forte valeur ajoutée et de les déployer progressivement tout en ayant une approche pragmatique des solutions.

Les logiciels doivent conçus avec un souci d'économie et donc d'efficacité maximal en privilégiant la simplicité et la robustesse. Cela passe aussi en valorisant la contribution des bénévoles par leur contribution et engagement au projet.

Parallèlement, il faut adapter les rythmes de déploiement et développer les compétences internes. En effet, contrairement aux entreprises pouvant mobiliser des ressources plus ou moins importantes sur une période concentrée et définie, les associations doivent opter pour des déploiements plus étalés dans le temps tout en maîtrisant la maintenance et les évolutions à l'aide ou non de prestataires externes.

Pour l'UFOLEP, ces principes sont particulièrement pertinents dans le cadre du management de ses projets SI et du déploiement successif selon un rythme défini et maîtrisé de solutions sur plusieurs années. La fédération doit constamment naviguer entre l'ambition d'une

transformation d'ampleur et les contraintes réelles de l'organisation.

II. La transformation numérique dans le monde associatif

1. État des lieux

La transformation numérique du secteur associatif est un sujet relativement récent mais en forte augmentation, particulièrement depuis la crise sanitaire de 2020 qui a joué un rôle de prise de conscience. Plusieurs études permettent de dresser un état des lieux de cette transformation et d'en identifier les principaux enjeux.

Selon l'étude de Solidatech et Recherches & Solidarités (2019) sur la place du numérique dans le projet associatif, 75% des associations françaises considèrent le numérique comme un enjeu important pour leur développement. Cependant, en réalité cela se traduit par :

- 67% des associations utilisent les outils numériques pour leur communication externe
- 54% pour la gestion administrative et financière
- 45% pour la collaboration interne
- 36% seulement pour le développement de nouveaux services

Cette étude révèle également une forte disparité d'utilisation des outils numériques selon la taille des structures. Les petites associations (moins de 10 salariés) étant significativement moins en avance dans leur transformation numérique que les moyennes et grandes.

De son côté, le baromètre du numérique associatif réalisé par Le Mouvement Associatif en 2022 complète ces données, en identifiant les principaux domaines d'investissement numérique des associations :

1. Les outils de communication externe (site web, réseaux sociaux)
2. Les solutions de gestion administrative (comptabilité, adhésions)
3. Les outils collaboratifs (partage de documents, messagerie)
4. Les applications métiers spécifiques au secteur d'activité
5. Les solutions de collecte et d'analyse de données

Si on recentre, les études uniquement au secteur sportif, l'étude co-portée par HelloAsso et le comité national olympique et sportif français (CNOSF) sur « Les structures associatives sportives et le numérique » révèle que les caractéristiques du choix d'un outil numérique se fait d'abord par sa simplicité (93%), suivi de très près par son coût (92%) et le fait qu'il soit en langue française (87%).

Ces données montrent que le sujet du numérique et des associations est pris en compte récemment par les acteurs du milieu associatif et sportif en particulier. Et que la transformation numérique des associations sportives répond à de nombreux enjeux tant externes (relation avec les publics) qu'internes (efficience organisationnelle) que nous allons détailler ci-après.

2. L'enjeu d'accessibilité et d'inclusion

Comme le souligne Pélissier (2018), la transformation numérique des associations soulève des questions cruciales d'accessibilité et d'inclusion.

Si les outils numériques peuvent permettre de toucher de nouveaux publics et de faciliter l'engagement voire attirer de nouveaux bénévoles plus jeunes et actifs, ils risquent également de créer de nouvelles formes d'exclusion pour les personnes en situation d'illectronisme ou ne disposant pas des équipements nécessaires.

Cet enjeu est particulièrement sensible et majeur pour des fédérations comme l'UFOLEP, dont la mission d'accès au sport pour tous s'inscrit dans une vision inclusive de la société comme l'indique le président de la fédération lors de l'entretien : « Ma grande inquiétude, par rapport aux évolutions constatées, c'est comment on prend en compte les questions de fractures

numériques. C'est-à-dire comment, à l'UFOLEP, on a des gens de tous âges, des gens qui habitent dans des endroits, des territoires où il y a peu de connexion internet.

On a de tout à l'UFOLEP. »

3. L'enjeu identitaire et culturel

Parallèlement, la transformation numérique interroge l'identité même des organisations associatives. Comme l'ont montré Smith et Lewis (2011), les associations sont traversées par des dilemmes comme par exemple entre professionnalisation et préservation des valeurs, entre efficacité et mission sociale.

Les outils numériques, souvent conçus selon des logiques d'efficacité et de pragmatisme issues du monde de l'entreprise, peuvent entrer en conflit avec certaines valeurs associatives comme la primauté de la relation humaine, l'ancrage territorial ou l'autonomie des acteurs locaux.

4. L'enjeu de la gouvernance des données

Un autre enjeu, même s'il est émergent il est crucial, concerne la gouvernance des données générées par les systèmes d'information. Comme l'observe Eynaud et al. (2021), les associations collectent et gèrent des données de plus en plus nombreuses sur leurs membres, bénévoles et bénéficiaires, soulevant des questions éthiques, juridiques (RGPD) et stratégiques notamment.

La propriété, le contrôle, l'utilisation et la protection de ces données constituent un enjeu de souveraineté numérique pour le secteur associatif, particulièrement dans un contexte où les grandes plateformes commerciales proposent des services « gratuits » aux associations en échange de leurs données.

Et l'on sait qu'aujourd'hui, la donnée est « l'or noir du 21^{ème} siècle ». Elle se doit donc d'être prise en compte par les responsables associatifs.

5. L'enjeu de la soutenabilité économique

Comme évoqué précédemment, la soutenabilité économique des transformations numériques constitue un défi majeur pour les associations. Selon l'étude de Solidatech (2019) évoqué précédemment, 62% des associations considèrent le coût comme le principal frein à leur transformation numérique.

Au-delà de l'investissement initial, c'est surtout le coût total de possession d'outils numériques en incluant maintenance, formation et évolution, qui questionne dans un contexte de ressources limitées.

Cet enjeu est particulièrement sensible pour les fédérations sportives comme l'UFOLEP, dont le modèle économique repose principalement sur les affiliations, les licences devant être partagée entre de nombreuses entités et territoire et les subventions publiques dans un contexte de baisse structurelle des aides accordées.

6. L'enjeu des compétences et de l'accompagnement

Enfin, le développement des compétences numériques constitue un enjeu transversal pour les fédérations sportives. L'étude de Bernardeau-Moreau et Collinet (2009) sur la professionnalisation des fédérations sportives montre que l'acquisition de compétences numériques devient un facteur clé de développement, tant pour les salariés que pour les bénévoles.

Cependant, les modalités traditionnelles de formation et d'accompagnement sont souvent inadaptées au contexte associatif, nécessitant de prendre en compte l'hétérogénéité des profils et le fait qu'ils soient répartis sur tout le territoire français y compris en Outre-mer.

Au final, ces différents enjeux constituent des éléments à prendre en compte comme base sur laquelle il faut inscrire les projets de transformation numérique associatifs comme ceux menés par l'UFOLEP, et doivent être pleinement intégrés dans toute stratégie de conduite du changement dans ce contexte.

III. Freins et leviers spécifiques

La transformation numérique des organisations associatives se heurte à des freins spécifiques, mais peut également s'appuyer sur des leviers propres à ce secteur. L'identification de ces facteurs est essentielle pour élaborer des stratégies de conduite du changement adaptées.

1. Barrières spécifiques

Pour commencer, Bach-Mortensen et al. (2018), identifient dans leur revue plusieurs obstacles à prendre en compte pour les projets numériques dans le milieu associatif « third sector ».

Nous l'avons déjà évoqué à plusieurs reprises les contraintes matérielles et financières des projets SI sont un premier obstacle. Car au-delà du simple manque de ressources humaines, c'est surtout l'incertitude et l'instabilité des financements qui compliquent la planification à long terme nécessaire aux transformations numériques d'envergure.

Les associations y compris les fédérations sportives, peinent souvent à obtenir des financements pour l'infrastructure technique et les coûts cachés (formation, maintenance, évolution).

Toutefois, le manque de disponibilité constitue un obstacle majeur, particulièrement pour les bénévoles qui s'impliquent sur leur temps libre. C'est ce que Zorn et al. (2011) ont observé : même quand les bénévoles reconnaissent l'intérêt des outils numériques, ils peuvent résister à leur adoption si ceux-ci exigent un investissement temporel important pour leur prise en main.

Même lorsqu'ils sont validés et financés, il peut y avoir une forte résistance culturelle au changement. Certaines associations développent ce que Aiken et Britton (1997) appellent une « orthodoxie organisationnelle », c'est-à-dire un attachement fort à des méthodes traditionnelles perçues comme incarnant les valeurs fondatrices.

Aussi, les projets numériques peuvent être perçus comme venant menacer cette identité associative, particulièrement quand ils sont associés à des notions de performance, d'efficacité ou bien encore de rationalisation.

Un autre obstacle majeur identifié est la multiplication des structures indépendantes au sein des fédérations. Chaque entité comme les comités et clubs jouissent d'une autonomie totale ce qui complique le déploiement de solutions harmonisées au niveau national afin de construire des tableaux de bord permettant un suivi des activités au niveau local pour permettre un réel pilotage fédéral.

Comme l'ont observé Golensky et DeRuiter (1999), cette décentralisation peut conduire à des « systèmes parallèles » difficiles à intégrer ultérieurement. C'est également ce qui ressort de l'entretien avec Ludovic Trézières, le directeur technique national de l'UFOLEP : « Mais ça ne prend pas en compte le fait que d'autres structures ont déjà aussi leur propre système d'information. On ne propose pas d'accueillir leur propre système d'information. Ils ont leur propre puits d'information, leur propre système, il faut qu'ils s'adaptent aussi aux nôtres pour pouvoir partager. Donc en fait, on a des tas de tuyaux qui se construisent en parallèle et qui n'ont pas les mêmes schémas de construction. »

Nous avons déjà également évoqué le manque de compétence interne pour gérer des projets SI souvent complexe mais là aussi, même lorsqu'il y a une expertise, il est difficile de recruter ou retenir les salariés souvent mieux rémunérés dans le secteur privé. Cela crée forcément, une dépendance vis-à-vis de prestataires externes qui ne comprennent pas toujours les spécificités associatives et qui ne sont pas sur place pour discuter avec les utilisateurs de leurs besoins. Cette situation peut conduire à des solutions inadaptées ou difficiles à maintenir dans la durée.

Enfin, dans le secteur associatif, il y a une grande diversité des parties prenantes (licenciés, bénévoles, élus, salariés, pouvoirs publics, etc) qui ont toutes des besoins et attentes spécifiques des systèmes d'information. Cette multiplicité complique l'élaboration d'une vision partagée des priorités numériques et peut conduire à des solutions de compromis peu satisfaisantes.

C'est exactement ce qui se produit avec le projet de refonte du logiciel de gestion des affiliations

et adhésions partagés entre 3 structures indépendantes (UFOLEP, USEP et LIGUE DE L'ENSEIGNEMENT) mais reliée entre elle historiquement et politiquement.

C'est en lien avec le dernier obstacle en termes de maîtrise des enjeux de pouvoir et de contrôle d'accès à la donnée et à l'information qui permet d'agir en conséquence.

Dans les organisations associatives, où les équilibres de pouvoir entre élus, salariés et bénévoles sont parfois délicats, ces redistributions peuvent susciter des résistances d'ordre politique.

Dans le contexte spécifique des fédérations sportives comme l'UFOLEP qui fédèrent près de 130 disciplines sportives différentes, certaines barrières additionnelles peuvent être identifiées.

Il y a d'abord l'hétérogénéité des pratiques sportives qui créent une grande diversité de besoins et par conséquent des processus difficiles à intégrer dans des solutions standardisées tout en maîtrisant les coûts, la maintenance et la conduite du changement.

Par ailleurs, le rythme des saisons sportives (septembre à août) avec des périodes fortes d'activité comme lors de la prise des affiliations et de licences en fin d'année et lors des compétitions sportives souvent en fin d'année complique le déploiement des nouveaux systèmes qui doit s'adapter à ces calendriers spécifiques.

Puis il y a le fort attachement à l'autonomie des commissions techniques dites « sportives ». C'est au sein de cette communauté de pratiques qu'il y a toute l'expertise et connaissance des activités et donc que le recueil des besoins doit se faire. Chaque activité voulant son propre système d'information répondant à ses besoins ce qui peut entrer en tension avec la volonté d'harmonisation des systèmes d'information au niveau fédéral.

2. Leviers spécifiques

Toutefois, face à ces multiples freins, les organisations associatives peuvent s'appuyer sur plusieurs leviers spécifiques pour mener leur transformation.

Comme l'ont montré Hackler et Saxton (2007), les projets numériques qui sont explicitement reliés au projet sportif fédéral et à l'atteinte des objectifs fixés dans celui-ci, les projets rencontrent généralement moins de résistance et bénéficient d'une plus forte mobilisation de la part de toutes les parties prenantes. Ce levier est particulièrement puissant dans les fédérations sportives, où l'augmentation du nombre de licenciés constitue un objectif fédérateur moteur.

Les communautés de pratiques comme les commissions sportives sont une ressource inestimable d'expérience et de connaissance qui n'hésite pas à la partager et à coopérer pour diffuser des innovations, des solutions techniques voire mettre à disposition des ressources pour le déployer dans une autre communauté.

Cette flexibilité de l'organisation faite de bénévoles et de salariés est un réel atout pour l'adoption de pratiques innovantes. Ainsi, McNutt et al. (2018) observent que l'absence de procédures rigides peut faciliter l'expérimentation et l'adaptation rapide des processus autour des nouveaux outils.

Tout comme le fort engagement et motivation intrinsèque de la part des bénévoles et salariés permet d'être un puissant levier pour surmonter les difficultés inhérentes à l'adoption des nouvelles technologies. C'est aussi parce que la structure associative et un espace de dialogue et d'échanges permanent permettant d'ajuster en permanence les solutions et permet une co-construction des outils pour les adapter au besoin réel des utilisateurs finaux.

De par leur action les associations regroupent des bénévoles parfois dotés de compétences spécifiques en matière de management de projets SI. Cette « expertise cachée » peut être mobilisée si elle est correctement identifiée et valorisée. Cette mobilisation a largement été utilisée par l'UFOLEP pour le développement de ses solutions numériques comme avec le nouveau logiciel de gestion des compétitions de gymnastique : « Je trouve le résultat de la prestation de la CNS GYM fabuleux. Parce qu'en fait, le cahier des charges a été conçu par eux [Commission sportive de la gymnastique], ça a été déployé, développé par quelqu'un qui est issu de l'activité. »

Enfin, le soutien de partenaires externes, publics ou privés est possible et peut s'avérer décisif dans le déploiement de solutions. Les associations peuvent parfois s'appuyer sur des dispositifs spécifiques d'accompagnement à la transformation numérique comme des subventions publiques, du mécénat de compétence via les fondations voire des tarifs préférentiels. Ceci constitue une aide précieuse pour compenser les obstacles vus précédemment.

Dans le cas spécifique de l'UFOLEP, certains leviers additionnels peuvent être identifiés tels que le fait d'avoir un maillage territorial fort et dense permet de servir de relais indispensable dans le déploiement des solutions via un accompagnement de proximité permanent.

Par ailleurs, l'expérience menée lors de précédents projets numériques au sein de la fédération est un capital précieux pour les nouveaux projets comme l'évoque Jean-Pierre Gallot, l' élu en charge des systèmes d'information : « L'approche n'a pas été différente en tant que telle, par contre, je pense que la conduite du changement lié à l'outil sur UFO'RMATION a permis de beaucoup mieux anticiper et travailler sur la partie sportive. »

La compréhension fine de ces freins et leviers des projets SI en particulier dans le milieu sportif est essentielle pour élaborer une stratégie de conduite du changement adaptée au contexte associatif, capitalisant sur ses atouts tout en anticipant pour atténuer au maximum les obstacles prévisibles.

IV. Bonnes pratiques identifiées

Les freins et leviers ainsi que l'analyse des expériences de transformation numérique dans le secteur associatif permet d'identifier plusieurs bonnes pratiques qui favorisent la réussite de ces projets. Celles-ci souvent appuyées et validées tant par la recherche universitaire que par les retours d'expérience des utilisateurs, constituent des repères précieux pour la conduite du changement dans ce contexte spécifique.

1. Ancrer la transformation numérique dans le projet associatif

Le projet sportif fédéral (PSF) est le point de départ, la feuille de route qui fixe le cadre et les orientations de chaque fédération sportive pour une durée de 4 ans. Aussi, lorsque McNutt et al. (2018) préconisent une « transformation numérique centrée sur la mission », c'est-à-dire en regard du projet sportif fédéral, cela suppose d'ancrer la transformation numérique dans le projet associatif en alignant de manière explicite les projets numériques sur les valeurs et objectifs finaux de l'association. Cette approche implique de clarifier en quoi chaque fonctionnalité ou outil contribue concrètement à la réalisation du PSF sur toute sa durée.

Pour l'UFOLEP, cela peut signifier par exemple de démontrer comment les outils numériques facilitent l'accès au sport pour tous, renforcent le développement des activités, ou contribuent à la formation de citoyens éclairés.

Ou bien encore en impliquant étroitement les bénéficiaires dans la conception des solutions au-delà d'une simple consultation. Il faut absolument une co-construction avec les utilisateurs finaux qui ont toute l'expertise qui peut prendre différentes formes comme des ateliers de recueil des besoins, des tests utilisateurs réguliers, des forums d'échanges sur les évolutions souhaités ou échanges de bonnes pratiques.

Cette approche permet de valoriser et d'intégrer les savoirs, les connaissances de personnes engagées localement. La connaissance des contraintes et des besoins réels des utilisateurs ainsi que la possibilité de devenir ambassadeur ou au moins des personnes ressources des solutions au niveau local est de précieux atouts qu'il faut savoir identifier et animer.

Cet aspect a également l'avantage de développer progressivement les compétences numériques internes permettant d'être moins dépendant d'experts ou solutions externes ne maîtrisant pas toujours les spécificités du milieu associatif et besoins dans le domaine du sport.

C'est par la co-construction et l'implication de toutes les parties au PSF que les projets de transformations pourront être menés.

2. Adopter une approche adaptée au contexte associatif

Le milieu associatif est différent de celui des entreprises, il y a donc des approches de transformation qui réussissent mieux que d'autres que Burt et Taylor (2003) ont identifié dans leur ouvrage.

D'abord, il est important d'avoir une progression progressive et modulaire dans le déploiement des solutions plutôt que des projets de grande ampleur. Les approches de travail en méthodologie dite AGILE fonctionnant pas à pas, délivrant régulièrement des modules fonctionnels fonctionnent mieux. Cette approche permet de s'adapter aux contraintes de ressources et de démontrer rapidement les bénéfices concrets, renforçant ainsi l'adhésion des parties prenantes.

Les solutions doivent prendre en compte une certaine standardisation des processus à mettre en œuvre tout en préservant des marges pour s'adapter aux spécificités locales. Pour une fédération comme l'UFOLEP, cela signifie un socle commun d'outils et de données, complété dans la mesure du possible, par des paramétrages adaptés aux spécificités des différentes disciplines sportives ou réalités territoriales.

Tout cela en ayant une attention particulière à l'expérience utilisateur. Il faut des interfaces simples, intuitives et accessibles sans formation préalable tant la diversité des profils des utilisateurs est immense avec un usage souvent intermittent voire partiel des outils.

Les bonnes pratiques incluent des interfaces épurées, des parcours utilisateurs simplifiés au maximum, et des supports d'aide contextuelle facilement accessibles. Tout ceci a tout de même un coût non négligeable dans un projet de transformation numérique.

Une dernière approche est notamment de mettre en place une gouvernance participative des projets reflétant la diversité des parties prenantes avec des élus, bénévoles, salariés, utilisateurs finaux assurant ainsi une meilleure prise en compte des points de vue et un portage local du projet dès le départ du projet.

3. Mobiliser l'écosystème et les ressources spécifiques

Concernant le dernier point évoqué juste au-dessus concernant la mobilisation de toutes les parties prenantes, Lee et Bhatt (2019) soulignent l'importance de mobiliser l'écosystème spécifique du secteur associatif de manière élargie en s'appuyant sur des réseaux inter-associatifs. Par exemple, les fédérations ou groupements d'associations peuvent se regrouper afin de mutualiser des ressources, partager des bonnes pratiques et parfois même développer des solutions communes.

Dans le secteur sportif, il y a plusieurs initiatives dans ce genre comme l'animation du réseau de tous les acteurs du numérique au sein des fédérations animés par le CNOSF et un groupe WhatsApp dédié à la question du numérique au sein des fédérations sportives.

Ou bien encore l'obligation faite par l'agence nationale du sport de se regrouper entre associations pour être éligibles à l'appel à projet de financement de projet de transformation numérique. Le dépôt d'une demande de subvention devait se faire au moins en collaboration avec une autre fédération partenaire ayant le même besoin de développement.

Pour les structures locales, il existe aussi de nombreux programmes publics ou privés proposant un accompagnement spécifique à la transformation numérique des associations comme les points d'Appui au Numérique Associatif (PANA) largement animés par les fédérations départementales de la ligue de l'enseignement et les comités départementaux olympiques et sportifs (CDOS). Cela peut permettre de compenser partiellement le manque de ressources ou la montée en compétences des membres de l'association.

Dans le domaine public, il existe aussi la possibilité de développer des partenariats avec le monde universitaire, des écoles ou laboratoire de recherches pour bénéficier de ressources humaines via des projets étudiants ou l'apport d'alternants par exemple en plus d'une vision critique sur le projet de transformation numérique mis en œuvre par les associations.

Dans un registre également gratuit pour les associations et à destination de toutes les tailles d'association, le mécénat de compétences via les fondations privées peut également être un écosystème à creuser. En effet, de plus en plus d'entreprises proposent à leurs collaborateurs de mettre leurs compétences au service d'associations, notamment dans le domaine numérique comme la fondation d'orange, de la française des jeux, etc.

Tous ces dispositifs de surcroît gratuits peuvent apporter une expertise ponctuelle précieuse sur des aspects techniques ou méthodologiques en matière de management de projet SI.

4. Mettre en place un accompagnement adapté aux spécificités associatives

Nous allons désormais détailler ici les phases d'accompagnement au changement adapté aux spécificités associatives décrites par Hoerber et Hoerber (2012). Ils ont étudié l'adoption des innovations technologiques dans les organisations sportives communautaires et identifient trois phases critiques qui nécessitent des approches d'accompagnement spécifiques.

Au départ, il y a la phase dite de « pré-adoption ». Elle est centrée sur la construction d'un consensus au sein des instances dirigeantes. Il s'agit d'organiser des visites ou de recueillir des témoignages d'organisations similaires ayant déjà adopté des solutions comparables. De faire la démonstration concrète des bénéfices attendus à travers des cas d'usage parlants et d'impliquer de façon précoce des élus dans la définition du périmètre et des objectifs du projet.

Puis vient la phase de développement, se caractérisant par la collaboration entre experts techniques d'un côté et experts du domaine sportif de l'autre. A ce stade, il faut constituer des équipes mixtes associant à la fois les compétences techniques et la connaissance du terrain. On pourra y réaliser des prototypes, faire du design thinking avec les futurs utilisateurs et surtout par la mise en place de méthodes AGILE, des ajustements permanents en fonction de leurs retours.

La troisième et dernière phase est celle de l'implémentation. Elle nécessite une attention particulière quant à la formation des bénévoles et à la simplification des interfaces. Il faut mettre en place des formations modulaires et flexibles s'adaptant aux contraintes des bénévoles souvent disponibles le soir et le weekend. Tout en multipliant les supports comme de la documentation en ligne, une assistance par les pairs à travers l'identification d'ambassadeurs de la solution et un support technique fiable et robuste. Sans oublier d'avoir des périodes de transition où anciens et nouveaux systèmes coexistent pleinement.

Ces bonnes pratiques, bien qu'identifiées dans des contextes variés, convergent vers une approche de la conduite du changement qui respecte les spécificités du secteur associatif avec la participation de tous les acteurs, une progressivité dans le déploiement des solutions, beaucoup de pragmatisme pour faire aux freins identifiés comme le coût du projet, et un ancrage fort des valeurs et le respect du projet sportif fédéral portée par les élus.

Leur adaptation au contexte particulier de l'UFOLEP constitue un enjeu majeur pour la réussite des projets de transformation numérique comme ceux initiés par la fédération tels que ceux qui vont être plus spécifiquement évoqués dans cette seconde partie : UFO'RMATION et UFO'SPORTS.

B. CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

I. Les fondements théoriques de la conduite du changement

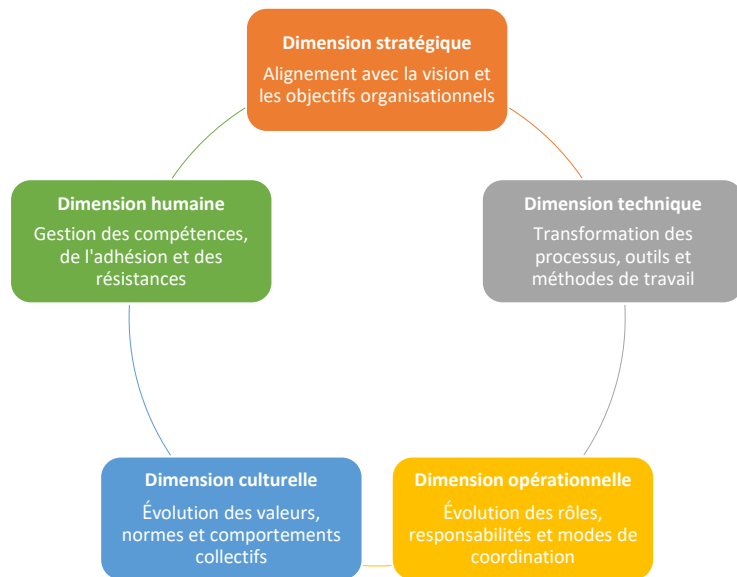
1. Définition et périmètre de la conduite du changement

La conduite du changement peut se définir comme « l'ensemble des méthodes et moyens mis en œuvre pour accompagner la transformation d'une organisation et faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie, d'un nouveau système d'information ou d'une nouvelle organisation » (Autissier et Moutot, 2016).

Elle est complémentaire de celle de Soparnot (2013) pour qui, il s'agit d'un « processus qui permet à une organisation de passer d'un état A à un état B jugé plus favorable, en gérant à la fois les dimensions techniques et humaines de cette transformation ». Cette définition souligne les paradoxes de la conduite du changement. Il y a d'une part, la gestion des aspects dits techniques et opérationnels (nouveaux processus, outils, compétences), et d'autre part, l'accompagnement des dimensions humaines et culturelles (adhésion, appropriation, apprentissage, levée des résistances).

Enfin, je propose une troisième définition de la conduite du changement avec celle des anglais Johnson, Scholes et Whittington (2014) pour compléter les précédentes, en précisant que la conduite du changement englobe « l'ensemble des activités qui transforment la stratégie formulée en résultats opérationnels, en tenant compte des contraintes organisationnelles, culturelles et politiques ». Ils intègrent la dimension stratégique aux définitions précédentes.

La conduite du changement s'étend ainsi sur plusieurs dimensions :



2. Évolution historique du concept de la conduite du changement

La conduite du changement, s'est progressivement construite en tant que discipline à part entière, en n'en mélangeant plusieurs comme : la sociologie des organisations, la psychologie sociale, le management stratégique et la gestion des ressources humaines. Même si la gestion

des transformations dans les organisations a toujours existé, elle a vraiment été prise en compte et mise en avant après la seconde guerre mondiale à partir des années 1950-1960. Tout a commencé ou presque avec les travaux du psychologue américain Kurt Lewin en 1951 sur la dynamique des groupes et la résistance au changement.

Comme l'explique Autissier et Moutot dans leur ouvrage « Méthode de conduite du changement » paru en 2016, l'évolution de cette discipline a pris une nouvelle dimension 10/20 ans plus tard, dans les années 1980-1990, en réponse à plusieurs éléments tels que : l'accroissement de la concurrence mondiale, l'accélération des technologies, et la multiplication des fusions-acquisitions et restructurations d'entreprises à travers le monde. Ce contexte très incertain pour les entreprises, a mis en évidence la nécessité d'accompagner spécifiquement les transformations à travers des modèles de conduite du changement.

Ainsi, avec l'industrialisation de notre société, au sein des entreprises « le changement organisationnel est devenu un phénomène continu plutôt qu'épisodique, exigeant des organisations non plus simplement une capacité à gérer des projets de changement ponctuels, mais à développer une véritable capacité à changer constamment » (Rondeau, 2008). Cette évolution reflète le passage d'une conception mécaniste du changement à une approche plus continue.

II. Les grandes théories du changement organisationnel

1. Les théories de la contingence et l'adaptation organisationnelle

Les théories de la contingence, développées dans les années 1960, constituent un socle fondamental pour comprendre les mécanismes d'adaptation au sein des organisations. Elles disent qu'il n'existe pas de modèle d'organisation meilleur qu'un autre, mais que l'efficacité d'une organisation dépend de sa capacité à s'adapter à son environnement, son histoire, etc.

Dans leur ouvrage « The Management of Innovation », Burns et Stalker (1961), ont établi une distinction fondamentale entre deux types d'organisation. Il y a ce qu'ils appellent la structure dite « mécanique », caractérisée par une hiérarchie très formalisée et une spécialisation poussée. Elle est surtout adaptée aux environnements stables. De l'autre, il y a la structure dite « organique » qui est plus flexible et décentralisée. Elle est mieux adaptée aux environnements instables et incertains.

Ensuite, les professeurs d'Havard, Lawrence et Lorsch ont enrichi cette perspective en 1967, en introduisant les concepts de différenciation et d'intégration. Leur recherche, publiée dans « Organization and Environment », démontre que les organisations les plus performantes dans tout secteur confondu, sont celles qui parviennent à équilibrer deux forces opposées : la différenciation nécessaire pour répondre aux exigences variées de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, et l'intégration indispensable à la coordination interne. Selon eux, « plus l'environnement est incertain et diversifié, plus l'organisation doit être différenciée en sous-systèmes spécialisés, et plus l'effort d'intégration doit être important ».

De son côté, Joan Woodward, seule femme mise en avant dans ce domaine des théories de la contingence, dans son étude « Industrial Organization : Theory and Practice » publiée en 1965, a mis en évidence l'influence déterminante de la technologie sur la structure organisationnelle. Ses travaux ont démontré que les différences technologiques expliquaient les variations structurelles entre organisations davantage que d'autres facteurs comme la taille ou l'histoire de l'entreprise. Cela a permis d'établir un lien direct entre l'évolution technologique et la nécessité de transformer l'organisation.

Enfin, je terminerai avec les réflexions de Mintzberg dans « The Structuring of Organizations » en 1979, qui a proposé une typologie plus élaborée de configurations organisationnelles comme celles qui ont une structure simple, d'autre une bureaucratie mécaniste ou professionnelle ou bien encore une structure divisionnelle, etc, chacune adaptée à des conditions environnementales spécifiques. Il a permis de comprendre les mécanismes de coordination et de gouvernance qui facilitent ou entravent l'adaptation structurelle.

Les théories de la contingence offrent ainsi un cadre théorique pour comprendre pourquoi les organisations doivent changer. Elles doivent avant tout maintenir un alignement « fit » avec leur environnement pour rester performantes. Comme le souligne Donaldson en 2001 dans son ouvrage « The Contingency Theory of Organizations », « l'adaptation organisationnelle n'est pas un choix, mais une nécessité imposée par les exigences de survie dans un environnement évolutif ».

2. Les théories institutionnelles et la légitimité d'une organisation

Les théories institutionnelles, développées notamment par DiMaggio et Powell (1983) et Scott (1995), apportent un éclairage complémentaire à la théorie de la contingence. Ils placent au cœur de leur analyse les pressions institutionnelles qui façonnent les organisations. Selon eux, les organisations ne cherchent pas seulement l'efficacité technique, c'est-à-dire les meilleurs en termes de savoir-faire, mais également la légitimité sociale dans leur environnement institutionnel.

Dans leur article fondateur « The Iron Cage Revisited » (DiMaggio et Powell, 1983), identifient trois mécanismes d'isomorphisme institutionnel qui poussent les organisations d'un même champ à adopter des structures et pratiques similaires :

- **L'isomorphisme coercitif**, résultant de pressions exercées par d'autres organisations et par les attentes culturelles ;
- **L'isomorphisme mimétique**, où l'incertitude incite les organisations à imiter des modèles perçus comme légitimes ou performants ;
- **L'isomorphisme normatif**, lié à la professionnalisation et aux normes partagées par les communautés de professionnels.

Ces mécanismes expliquent pourquoi certains changements organisationnels sont adoptés non pas exclusivement pour leur efficacité intrinsèque mais aussi et surtout pour leur valeur symbolique et leur contribution à la légitimité de l'organisation.

Richard Scott en 1995, approfondit cette analyse en distinguant trois piliers qui structurent l'action dans les organisations avec le pilier régulateur (règles, lois, sanctions), le pilier normatif (valeurs, normes, rôles) et le dernier, le pilier cognitif (représentations partagées, cadres de pensée).

La transformation organisationnelle implique souvent une remise en question de ces piliers ce qui explique en partie les résistances rencontrées.

Greenwood et Hinings (1996), dans leur article « Understanding Radical Organizational Change », enrichissent cette vision en proposant un modèle de changement néo-institutionnel qui articule la pression des institutions et les dynamiques organisationnelles internes qui en découlent. Ils distinguent ce qu'ils appellent le changement convergent (variations mineures au sein d'un même type d'organisation) du changement radical (adoption d'un nouveau type d'organisation), et soulignent que ce dernier nécessite une reconfiguration totale des schémas interprétatifs dominants.

Ainsi à travers les théories institutionnelles, les apports sur la thématique du changement sont multiples grâce à la prise en compte des pressions institutionnelles dans la conception du changement et l'attention portée à la légitimité de l'organisation comme facteur de succès ou d'échec. En parallèle, l'intégration des dimensions symboliques et culturelles de l'entreprise dans les stratégies de transformation sont importantes à prendre en compte notamment via la compréhension des mécanismes de diffusion des innovations au sein de l'entreprise.

3. L'apprentissage organisationnel et les capacités dynamiques

Les théories de l'apprentissage organisationnel et des capacités dynamiques se définissent comme les processus par lesquels les organisations développent leur connaissance, leur capacité à évoluer et à s'adapter continuellement à leur environnement.

Elles sont à prendre en compte dans la conduite du changement car au-delà de la vision très épisodique, selon les projets, ces théories considèrent la capacité d'une organisation à s'adapter comme une compétence organisationnelle fondamentale.

Argyris et Schön (1978), pionniers de l'apprentissage organisationnel, distinguent dans leur ouvrage « Organizational Learning » deux niveaux d'apprentissage. Le premier est l'apprentissage en simple boucle, qui consiste à détecter et corriger les erreurs sans remettre en question les valeurs et objectifs sous-jacents. In fine, l'entreprise prend le risque que l'erreur se reproduise puisque l'erreur est corrigée mais que ponctuellement. Le deuxième est l'apprentissage en double boucle, ce qui implique une réflexion critique sur les normes, politiques et objectifs de l'organisation pour justement les remettre en question afin de ne plus voir l'erreur se reproduire.

En conséquence, selon eux, tout changement profond et durable nécessite un apprentissage en double boucle, permettant de questionner les « théories d'action » implicites, les raisons qui ont conduit à cette action, qui guident le comportement organisationnel. Voir par un apprentissage en triple boucle ou l'entreprise tente de comprendre le sens donné à ses actions.

Par la suite, Senge (1990), dans « The Fifth Discipline », a développé le concept « d'organisation apprenante », qui comme le titre de l'ouvrage l'indique, regroupe 5 disciplines : la maîtrise personnelle, les modèles mentaux, la vision partagée, l'apprentissage en équipe et la pensée systémique. Il y soutient que « les organisations qui réussiront à l'avenir seront celles qui auront découvert comment exploiter l'engagement et la capacité d'apprentissage de tous leurs membres. »

Et c'est pourquoi les travaux de Nonaka et Takeuchi (1995), dans « The Knowledge-Creating Company », sont essentiels pour les entreprises afin de les aider à maîtriser les modalités d'apprentissage. Ils proposent un modèle de création de connaissances basé sur la conversion entre connaissances tacites et explicites (socialisation, externalisation, combinaison, internalisation). Ce modèle SECI explique comment l'innovation émerge de la capitalisation et du partage des savoirs, formant un actif stratégique essentiel pour l'adaptation.

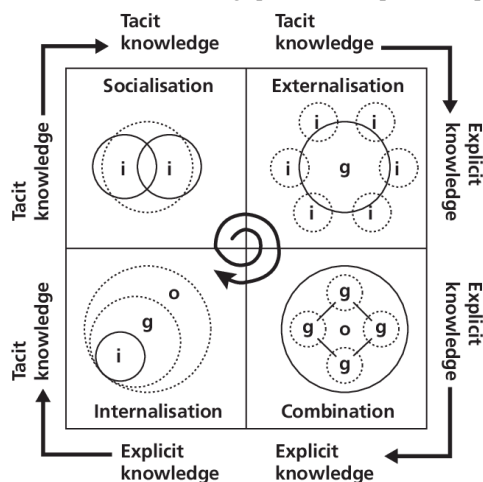


Figure 1 : Illustration du modèle SECI issu du cours de Samuel PARFOURU

En parallèle, la théorie des capacités dynamiques, développée par Teece, Pisano et Shuen en 1997, puis approfondie par Teece dix ans plus tard, en 2007, offre un complément pour comprendre comment les organisations renouvellent leurs compétences pour faire face aux changements environnementaux toujours plus intenses et rapides dans notre société moderne. Les capacités dynamiques sont définies comme « la capacité d'une organisation à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour répondre rapidement aux

environnements changeants. »

Teece (2007) distingue trois types de capacités dynamiques : la capacité à détecter les opportunités et menaces (sensing), celle à saisir les opportunités identifiées (seizing) puis la capacité à reconfigurer l'organisation pour maintenir sa compétitivité (reconfiguring).

Toutes ces théories ont pour but de démontrer que la conduite du changement ne devrait pas se limiter à la gestion de transformations ponctuelles, mais de viser le développement d'une « capacité à changer » (Soparnot, 2011) comme compétence organisationnelle durable.

Au sein des entreprises, cette approche implique de développer une culture d'apprentissage continu par la mise en place de mécanismes d'intelligence collective et de valorisation de l'expérimentation et de la réflexivité. Pour cela il est absolument nécessaire d'intégrer les retours d'expérience dans les processus décisionnels en constituant des communautés de pratique ou tout ce qui peut faciliter en interne comme en externe, le partage de connaissances.

III. Les principaux modèles de conduite du changement

1. Le modèle de Lewin

Le modèle de conduite du changement, en trois phases de Kurt Lewin théorisé en 1951 dans son ouvrage « Field theory in social science : Selected theoretical papers » constitue l'un des tous premiers modèles de conceptualisation du processus de changement organisationnel. Même s'il peut apparaître assez simple, ce modèle reste une référence mondiale incontournable et a servi de base à de nombreuses conceptualisations ultérieures.

Lewin, psychologue spécialiste de la dynamique des groupes, propose de concevoir le changement comme un processus en trois étapes nommées unfreezing, change et refreezing.

Lors de la première étape, celle de dé cristallisation (unfreezing), on vise à créer une motivation au changement en déstabilisant les équilibres existants. Il s'agit, dans un premier temps, de remettre en question les habitudes, normes et comportements établis au sein de l'entreprise pour préparer le terrain à de nouvelles pratiques. Comme l'explique Lewin, « pour défaire un niveau de comportement existant, il est nécessaire d'ajouter des forces dans une direction ou de diminuer les forces opposées » (Lewin, 1951).

Une fois la motivation acquise, on passe à l'étape du changement (change). Elle correspond à la mise en œuvre du changement en tant que tel selon les définitions vues en début de chapitre. C'est une période d'apprentissage, d'expérimentation et d'adaptation pendant laquelle l'organisation passe de l'ancien état au nouveau. Lewin y souligne d'ailleurs l'importance de la participation très active de tous les acteurs au cours de ce moment.

Puis vient le moment de la recristallisation (refreezing). Cette dernière étape consiste à stabiliser et institutionnaliser les nouvelles pratiques. Il s'agit d'intégrer les changements dans la culture et les routines organisationnelles de l'entreprise pour éviter tout retour en arrière, c'est à dire aux anciennes habitudes.

Ainsi, ce modèle repose principalement sur la dynamique de groupe avec l'importance accordée aux normes collectives dans la détermination des comportements individuels.

Même si le modèle a été très critiqué du fait d'avoir simplifié à l'extrême le processus de changement, le modèle de Lewin a inspiré de nombreux autres auteurs.

C'est ainsi que Schein, dans son article « Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom » de 1996, a enrichi le modèle en détaillant les mécanismes psychologiques à l'œuvre dans chaque phase.

En conséquence, dans la première phase de dé cristallisation, il peut y avoir la création d'une forme « d'anxiété de survie » et d'une « sécurité psychologique » de la part des personnes impactées par le changement. Ce qui nécessite, lors de la phase de changement, qu'ils s'identifient à de nouveaux modèles et procèdent à l'apprentissage par essai-erreur. Il est important de noter que l'erreur est possible et doit être bien accueillie. C'est ainsi que les

personnes passent dans la phase de recristallisation en adoptant de nouvelles normes et leur assise dans la nouvelle organisation.

Malgré son apparente simplicité, le modèle de Lewin a permis de conceptualiser de manière simple et accessible les processus de changement en 3 phases, tout en mettant l'accent particulièrement à l'aspect social et psychologique qu'il représente.

2. Le modèle de Kotter et l'approche séquentielle

Par la suite et en s'appuyant sur les travaux de Lewin, John Kotter a développé l'un des modèles de conduite du changement les plus influents puisque c'est l'un des plus largement appliqués dans les organisations. Ils ont d'abord été présenté dans un article de la Harvard Business Review en 1995, avant d'être développé dans son ouvrage « Leading Change » en 1996.

Ce modèle propose un processus de changement structuré en huit étapes dites « séquentielles » pour transformer efficacement les organisations.

Les huit étapes du modèle de Kotter sont :

1. **Instaurer un sentiment d'urgence** : Cette première étape est fondamentale. Il s'agit de convaincre au moins 75% des managers que le statu quo est plus dangereux que l'inconnu. Cette urgence peut être créée en exposant les menaces concurrentielles tant internes, qu'externes mais aussi les opportunités manquées ou les tendances futures préoccupantes si le changement ne s'opère pas.
2. **Former une coalition directrice** : Le changement ne peut être porté par une seule personne. Kotter préconise la constitution d'une équipe transversale, dotée d'un pouvoir d'influence suffisant, de compétences complémentaires et d'une vision partagée. Cette coalition doit travailler en équipe en dehors de la hiérarchie indiquée sur l'organigramme.
3. **Définir une vision et une stratégie** : Il faut une vision claire et convaincante pour aider à coordonner les actions et à motiver les personnes. Elle doit être imaginable, désirable, faisable, ciblée, flexible et communicable. La stratégie détaille le chemin pour réaliser cette vision.
4. **Diffuser la vision** : La vision doit être diffusée par tous les canaux disponibles au sein de l'entreprise, répétée en permanence et incarnée par les comportements de la coalition. Par ailleurs, Kotter estime que la communication est souvent sous-dimensionnée d'un facteur 10 à 100 par rapport aux besoins réels.
5. **Responsabiliser de nombreuses personnes** : Il s'agit d'identifier et d'éliminer les barrières organisationnelles, structurelles ou individuelles qui entravent le changement. Cela peut impliquer des modifications des systèmes, structures, procédures, ou la confrontation avec des managers qui résistent au changement.
6. **Obtenir des victoires rapides** : Il faut des succès visibles et rapides (6 à 18 mois en général) pour renforcer la crédibilité du changement, motiver les participants et déstabiliser les dernières personnes réticentes. Il est à noter que ces victoires doivent être planifiées et non laissées au hasard. « Sans victoires à bref délai, trop de salariés renoncent ou rejoignent la résistance active ». (Kotter, 2015)
7. **Consolider les gains et accentuer le changement** : Après les premières victoires, il faut maintenir l'élan en lançant de nouveaux projets, en impliquant plus de personnes et en revisitant tous les systèmes et structures qui ne sont pas alignés avec la vision.
8. **Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise** : Le changement ne devient permanent que lorsqu'il est pleinement ancré dans les normes et valeurs partagées de l'entreprise. Cela implique de démontrer comment les nouveaux comportements ont amélioré (significativement) la performance et d'assurer que la prochaine génération de dirigeants incarne le changement.

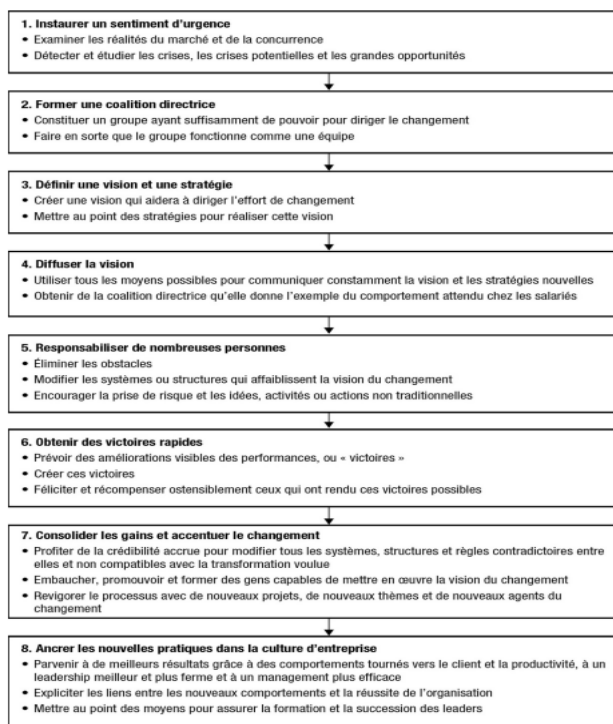


Figure 2 Un processus en huit phases pour parvenir à un changement majeur (Kotter, 2015)

Ce modèle a connu un succès considérable dans le monde des organisations grâce au fait qu'il soit clair et qu'on peut facilement le comprendre et le mettre en œuvre. Son approche est elle aussi globale en intégrant des aspects stratégiques, structurels et culturels à la démarche de changement. Tout en reconnaissant des dimensions émotionnelles et politiques du changement.

Il insiste également beaucoup sur la coalition et communication tout au long de la conduite du changement.

Toutefois, bien que le modèle ait été largement adopté, il a fait l'objet de plusieurs critiques à cause d'un manque de flexibilité face à la complexité des situations réelles et sa vision essentiellement « top-down » du changement, qui peut sous-estimer l'importance des initiatives émergentes.

Par ailleurs, son caractère générique, ne prend pas suffisamment en compte les spécificités contextuelles et culturelles comme c'est le cas au sein du milieu associatif. En planifiant toute la stratégie de conduite du changement on néglige forcément les initiatives locales et continues du changement inhérent à n'importe quelle organisation.

Malgré ces limites, le modèle de Kotter reste une référence incontournable et un cadre structurant pour de nombreuses démarches de conduite du changement. Et c'est pour cela que c'est le modèle que j'ai choisi pour le cadre de mon analyse en partie 2 de ce mémoire.

3. Le modèle ADKAR et l'approche centrée sur l'individu

Le dernier modèle de conduite du changement détaillé ici est celui développé par Prosci et formalisé par Jeff Hiatt (2006) dans son ouvrage « ADKAR : A Model for Change in Business, Government and our Community », le modèle ADKAR offre une perspective complémentaire aux approches précédentes en se concentrant de manière explicite à la dimension individuelle du changement. L'acronyme ADKAR (en anglais) représente les cinq étapes que chaque

individu doit franchir pour adopter pleinement un changement.

Awareness (Conscience) : La première étape consiste, pour les individus, à comprendre pourquoi le changement est nécessaire. Sans cette « conscience », ils sont susceptibles de résister par simple incompréhension. Cette prise de conscience implique de communiquer clairement les raisons du changement que ce soit pour des raisons liées à la performance de l'entreprise, une organisation pas alignée avec les objectifs et les conséquences du statu quo.

Desire (Désir) : Bien qu'informés du processus de changement, les individus doivent être motivés pour participer et soutenir le changement. Ce désir est surtout influencé par la nature du changement, la situation personnelle propre à chacun, les motivations intrinsèques et le contexte organisationnel. Il faut savoir qu'à ce stade, le désir ne peut être imposé, il nécessite un engagement volontaire de la part des individus.

Knowledge (Connaissance) : Cette étape concerne l'acquisition des connaissances nécessaires pour mettre en œuvre le changement. Il s'agit de comprendre comment changer, quelles sont les nouvelles compétences, comportements et processus requis. C'est ici que la formation formelle, le coaching et la documentation jouent un rôle clé pour accompagner le changement.

Ability (Capacité) : La connaissance à elle seule ne suffit malheureusement pas ; les individus doivent être capables de mettre en pratique ce qu'ils ont appris. Cette « capacité » se développe à travers la pratique, le feedback et le temps. Elle peut être entravée par des barrières psychologiques ou physiologiques, des capacités intellectuelles limitées ou un manque de ressources.

Reinforcement (Renforcement) : Enfin, pour que le changement soit durable, il doit être renforcé par des mécanismes internes et externes. Cela peut inclure la reconnaissance d'acquisition de nouvelles compétences ou d'un nouveau statut au sein de l'entreprise, de récompenser les individus, de célébrer les mini victoires par exemple. Sans cette étape de renforcement, les individus sont beaucoup plus susceptibles de revenir à leurs anciennes habitudes.

Ce modèle est caractéristique comparé aux autres puisque les étapes se cumulent et doivent être franchies dans l'ordre. S'il y a un blocage quelconque à une étape, il empêche la progression vers les suivantes même si chaque personne progresse à son rythme et peut rencontrer des obstacles spécifiques à chacune d'entre elles. Cela à l'avantage d'identifier précisément où se situent les blocages dans le processus d'adoption pour chaque individu.

C'est ce que souligne d'ailleurs Hiatt : « le changement organisationnel réussit uniquement lorsque chaque individu impacté parvient à effectuer sa propre transition personnelle ».

Les parcours individuels doivent absolument être pris en compte dans toute conduite du changement plutôt que de miser uniquement sur l'accompagnement collectif ou les nouveaux processus organisationnels.

Après cette description du modèle ADKAR, on peut dire que l'apport principal du modèle ADKAR permet de traduire les concepts abstraits du changement en actions concrètes en fournissant un cadre pour le diagnostic et la résolution des résistances. Il permet de prendre conscience qu'il faut personnaliser les stratégies d'accompagnement selon les besoins individuels afin de faciliter la progression de chacun dans l'adoption du changement.

Ce modèle est particulièrement adapté aux contextes de déploiement de nouveaux systèmes d'information, où l'appropriation individuelle est cruciale pour le succès global du projet.

4. L'approche du changement émergent et continu

Nous venons de voir les principaux modèles dits séquentiels de conduite du changement comme ceux de Lewin et Kotter mais il faut savoir que plusieurs auteurs ont développé des approches considérant le changement comme un processus émergent, continu et issu de la vie organisationnelle. Ces travaux remettent en question la vision du changement comme un événement exceptionnel et délimité dans le temps.

Commençons par Orlikowski, qui en 1996, dans son article « Improvising Organizational Transformation Over Time », remet en question la vision traditionnelle du changement planifié, organisé et structuré en proposant le concept de « changement situé ». À partir d'une étude approfondie de l'introduction d'un système d'information, elle démontre que « le changement émerge des improvisations quotidiennes des acteurs qui, en réponse à des contingences inattendues, des opportunités ou des défis, produisent une série de modifications qui, avec le temps, génèrent une transformation substantielle ». Il met l'accent sur le caractère continu, émergent et improvisé du changement, plutôt que sur sa planification délibérée.

Ensuite, Weick et Quinn, dans leur article « Organizational Change and Development » paru en 1999, établissent une distinction fondamentale entre le « changement épisodique » et le « changement continu ».

Le changement épisodique correspond à la vision traditionnelle d'une transformation intentionnelle, délibérée et discontinue, intervenant lors de périodes d'instabilité comme vue précédemment. À l'inverse, le changement continu est conceptualisé comme « un flux de modifications cumulatives dans les pratiques et processus de travail, guidé par des idéaux tels que la résolution de problèmes en temps réel ou l'excellence organisationnelle ». Ainsi, le rôle du leader du changement n'est plus de créer le changement, mais plutôt de « reconnaître, rediriger et recadrer » les changements émergents.

Puis, Hernes en 2008, dans son ouvrage « Understanding Organization as Process », développe une « vision processuelle » des organisations. Ce ne sont pas des entités stables puisqu'ils les analysent comme des « accomplissements temporaires » émergeant de processus continus d'organisation. Ici, il voit le changement non comme quelque chose qui arrive à l'organisation, mais constitue l'essence même de l'organisation.

Ces quelques nouvelles approches du changement ou approche parallèle à celles vues plus haut, ont permis de prendre en compte plusieurs autres éléments ou à minima de les renforcer dans toute stratégie de conduite du changement.

Les auteurs mettent en avant la nécessité de valoriser les micro-pratiques. La conduite du changement n'est pas qu'une grande transformation planifiée mais des adaptations quotidiennes accompagnées d'innovations locales. C'est également ce que dit Feldman (2000) dans ses travaux sur les « routines dynamiques », les pratiques apparemment routinières contiennent en elles-mêmes les germes du changement.

Ainsi, la conduite du changement n'est pas uniquement l'affaire des cadres dirigeants mais elle implique tous les membres de l'organisation comme « agents de changement » potentiels. Balogun en 2006 a notamment mis en évidence le rôle crucial des managers intermédiaires comme « traducteurs » et « médiateurs » du changement.

Grâce à l'implication de tous les acteurs dans ce processus de changement, la transformation n'est pas simplement l'implantation d'un modèle défini, mais avant tout d'un processus d'expérimentation collective. Comme l'explique Senge et al. (1999) dans « The Dance of Change », le changement profond émerge d'un cycle continu d'action et de réflexion, il est vu comme un cycle d'apprentissage comme un autre.

C'est la raison pour laquelle, il faut donner du sens à l'action de changement. Dans un contexte de changement à venir, la construction collective du sens devient essentielle. Weick (1995), dans « Sensemaking in Organizations », montre comment les acteurs interprètent continuellement leur environnement et comment ces interprétations guident l'action. Donner du sens permet aux individus d'agir.

Ces interactions entre individus font dire à Ford et Ford (1995) que « le changement est fondamentalement un phénomène linguistique » et que les conversations constituent le média principal à travers lequel le changement se réalise et se diffuse dans l'organisation.

Toutes ces nouvelles données de l'approche du changement vu comme un processus émergent et continu ne remplacent pas nécessairement les approches planifiées. Ils les complètent en offrant

une vision plus nuancée et réaliste de la dynamique au sein des organisations. Comme le suggère Livne-Tarandach et Bartunek en 2009, les approches planifiées et émergentes peuvent être combinées dans une « perspective ambidextre » du changement organisationnel.

IV. Les dimensions psychosociales du changement

1. Les mécanismes de résistance au changement

Les mécanismes de résistance au changement sont parmi les phénomènes les plus étudiés et qui préoccupe le plus tous les auteurs, chercheurs sur la conduite du changement. En effet, ce n'est pas juste un simple obstacle à surmonter, comme déjà évoqué, elle est aussi faite de mécanismes psychologiques et sociaux complexes qu'il convient, ici, de comprendre en profondeur.

Tout d'abord, dans leur article « Challenging "Resistance to Change" », Dent et Goldberg (1999), remettent en question la pensée initiale qui voit la résistance comme une opposition délibérée au changement lui-même. Ils suggèrent plutôt que « les gens ne résistent pas au changement [en soi], mais plutôt aux pertes de statut, de confort ou d'identité que le changement peut entraîner ». Cette nuance est fondamentale pour concevoir des stratégies d'accompagnement appropriées.

Ainsi, Oreg en 2003 a identifié quatre dimensions principales de la résistance au changement à travers la réticence à perdre le contrôle, la rigidité cognitive des individus qui préfèrent la stabilité et ne pas être stimulé, le manque de résilience psychologique par l'incapacité à gérer le stress induit par le changement et l'intolérance à la période d'adaptation requise par le changement.

Bien sûr, ces quatre dimensions peuvent varier considérablement d'une personne à l'autre, ce qui explique pourquoi certaines personnes s'adaptent plus facilement que d'autres aux transformations organisationnelles.

En revanche Ford, Ford et D'Amelio (2008), dans « Resistance to Change : The Rest of the Story », proposent une perspective de la résistance au changement encore plus nuancée en suggérant qu'elle peut être interprétée non comme un problème, mais comme une ressource potentiellement précieuse. Selon eux, « la résistance peut être le résultat d'un engagement profond envers l'organisation et refléter des préoccupations légitimes que les agents du changement auraient intérêt à explorer ».

Leur vision de la résistance au changement permet de considérer les résistances comme des signaux d'alerte, des sources d'information ou des opportunités d'amélioration du projet de changement plutôt que de le voir comme un problème pour l'organisation.

Justement, au niveau organisationnel, Rumelt en 1995 identifie cinq principales sources d'inertie qui alimentent la résistance par le refus de voir la nécessité de changer et le manque de motivation à supporter les coûts du changement. Il note aussi, le manque de créativité des entreprises par leur incapacité à concevoir des alternatives crédibles et fiables ainsi que des menaces sur les positions de pouvoir établies au sein de toutes les personnes impactées par le changement. Et il termine par le fait qu'il y a trop d'actions collectives enchevêtrées les unes avec les autres, ce qui rend difficile de coordonner le changement surtout dans des organisations complexes.

Ainsi, la compréhension de ces mécanismes de résistance a permis d'élaborer des stratégies spécifiques pour les gérer de différentes manières.

On peut y retrouver l'approche cognitive qui vise à modifier les perceptions et représentations du changement à travers l'information, la formation et la communication (Bareil, 2004). Il y a également l'approche dite « socio-émotionnelle », qui cherche à créer un environnement psychologiquement sécurisant pour faciliter l'adaptation à son nouvel environnement (Edmondson, 1999).

L'une des stratégies a aussi une dimension politique en s'attachant à gérer les jeux de pouvoir

entre les individus, les pôles ou services impactés par le changement afin de construire des coalitions favorables au changement (Pfeffer, 1992).

Mais il faut avant tout avoir une approche participative du changement en impliquant activement les acteurs dans la conception et la mise en œuvre du changement (Lines, 2004)

Enfin, comme le souligne Bareil en 2008 dans son modèle des « phases de préoccupations », la résistance évolue tout au long du processus de changement, passant successivement par des préoccupations centrées sur soi, sur l'organisation, sur le changement lui-même, puis sur la collaboration et l'amélioration de son environnement.

Les auteurs, nous invitent donc à adapter les stratégies d'accompagnement en fonction de l'évolution des préoccupations de chacun.

2. Le deuil et les transitions psychologiques

Au-delà des résistances, le changement organisationnel implique souvent un processus de deuil vis-à-vis de l'existant. Plusieurs auteurs ont conceptualisé les dimensions émotionnelles et psychologiques de ce processus de transition.

Kübler-Ross en 1969, bien que traitant initialement du deuil face à la mort, a proposé un modèle qui a été largement appliqué aux transitions organisationnelles. Ce modèle identifie cinq phases :

- Le déni et l'isolement (« Ce n'est pas en train d'arriver »)
- La colère (« Pourquoi cela arrive-t-il ? »)
- Le marchandage (« Je ferai n'importe quoi pour éviter ce changement »)
- La dépression (« Je suis trop triste pour y faire face »)
- L'acceptation (« Je suis prêt pour ce qui vient »)

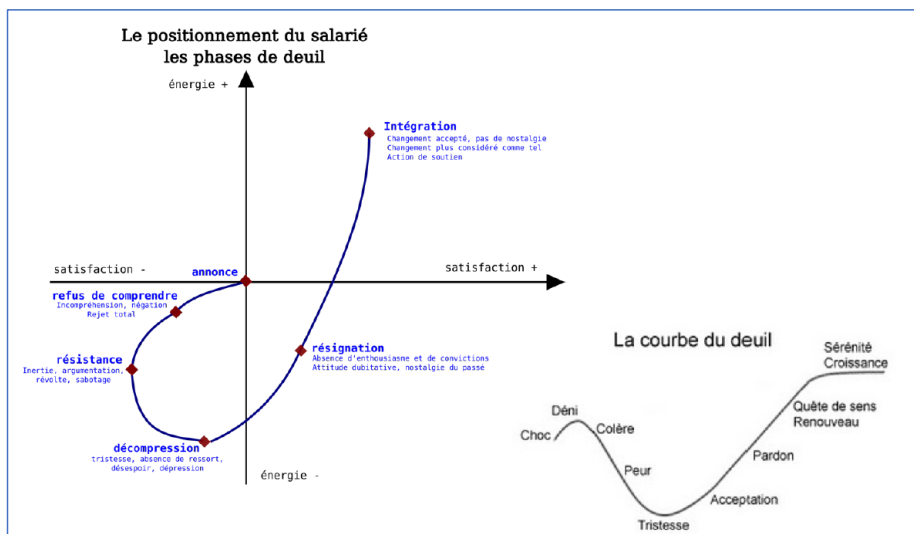


Figure 3 : Illustration des phases et de la courbe du deuil, Kübler-Ross, 1969

Ce modèle a le mérite de reconnaître la dimension émotionnelle du changement et de normaliser les réactions négatives comme faisant partie d'un processus d'adaptation naturel.

Cependant, ce modèle a été critiqué puisqu'il repose sur une culture particulière de l'entreprise à un moment donné et qu'il n'est donc pas reproductible. En effet, l'existence des étapes n'a pas été démontré scientifiquement, ni que les personnes passent par tous les stades du changement. (Stroebe et Al, 2017)

Par ailleurs, Bridges en 1991, dans son ouvrage « Managing Transitions », propose une distinction fondamentale entre ce qu'on appelle le changement qui est avant tout externe et lié à une situation et la notion de transition qui elle est interne et d'ordre psychologique. Selon lui, « le changement concerne la destination, la transition concerne le voyage ».

Son modèle identifie trois phases de transition avec comme première phase « la fin » qui est le processus de lâcher-prise en oubliant son ancienne réalité. Puis vient la zone neutre qui est la période d'entre deux où l'ancien et le nouveau cohabit encore. C'est à cette période que les personnes peuvent être soit totalement désorientées par la perte de leur repère tandis que d'autres se révèlent être créatif pour en créer de nouveaux. Avant « un nouveau départ » par la naissance d'une nouvelle identité et d'un nouvel engagement.

Pour Bridges, la plupart des échecs dans la gestion du changement résultent d'une sous-estimation de l'importance de ces transitions psychologiques car on se focalise avant tout sur les aspects techniques et structurels. La notion psychologique ne doit surtout pas être sous-évaluée.

Toutefois, il existe dans la littérature d'autres modèles comme la « courbe de transition » de Parker et Lewis (1981), qui détaille sept étapes émotionnelles face au changement :

- Le choc et la surprise
- Le déni et l'incrédulité
- L'incompétence et le chaos
- L'acceptation de la réalité
- Le test et l'expérimentation
- La recherche de sens
- L'intégration et le renouveau

Ce modèle permet de mettre en évidence la dimension cyclique du processus de changement au cours duquel il faut savoir alterner le discours et ses modalités de mise en œuvre.

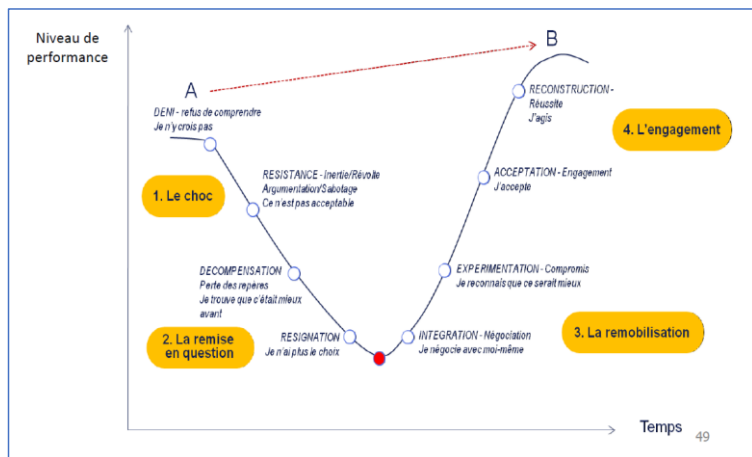


Figure 4 : Illustration de la courbe de transition de Parker et Lewis, cours Alain CHETCUTI

Tous ces travaux sur le deuil et les transitions psychologiques ont plusieurs implications importantes dans les processus du changement car ils ont permis de reconnaître et légitimer les émotions négatives des individus. D'où, l'importance de créer des rituels de « fin » pour faciliter le lâcher-prise et de soutenir de manière intense chaque individu pendant la « zone neutre » évoquée par Bridges lorsque tout est remis en question et que les deux mondes cohabitent.

Par ailleurs, il est important de marquer symboliquement les « nouveaux départs » et de respecter les rythmes individuels et d'adaptation de chacun.

3. Les dynamiques sociales et culturelles du changement

Au-delà des dimensions individuelles et psychologiques, le changement organisationnel s'inscrit également dans des dynamiques sociales et culturelles souvent complexes qui influencent profondément son déroulement et ses résultats. Ainsi, la culture organisationnelle, les réseaux sociaux informels et les jeux de pouvoir constituent des facteurs déterminants souvent sous-estimés dans les approches purement rationnelles de la conduite du changement.

Dans son ouvrage « Organizational Culture and Leadership », Schein (2010), définit la culture organisationnelle comme « un ensemble de postulats fondamentaux qu'un groupe donné a découverts, inventés ou développés en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne ». Cette culture se manifeste de 3 trois manières différentes via des artefacts visibles (structures, processus, comportements observables), des valeurs (stratégies, objectifs, philosophies) et des hypothèses fondamentales (croyances inconscientes, perceptions, pensées et sentiments)

Toujours selon Schein, le changement culturel profond implique nécessairement une transformation des hypothèses fondamentales, ce qui est particulièrement difficile car elles sont largement implicites et ancrées dans l'identité collective. Il soutient que « les cultures ne changent pas en étant directement attaquées, mais en greffant de nouveaux éléments sur les forces et valeurs existantes ».

Par la suite Alvesson et Sveningsson, dans « Changing Organizational Culture » (2008), remettent en question la possibilité même de « gérer » le changement culturel de manière planifiée. Ils suggèrent plutôt une approche plus modeste et contextuelle, attentive aux microprocessus quotidiens à travers lesquels la culture se reproduit et se transforme. Ils soulignent que « la culture n'est pas quelque chose que l'organisation a, mais quelque chose que l'organisation est », ce qui explique l'immense difficulté à la transformer de manière délibérée.

C'est la raison pour laquelle, les travaux de Hofstede (2001) sur les dimensions culturelles nationales apporte un éclairage complémentaire sur la façon dont les contextes culturels plus larges influencent la réception et l'appropriation des changements organisationnels. Les sujets de distance hiérarchique, d'individualisme ou de collectivisme et d'évitement de l'incertitude, donnent un cadre pour comprendre pourquoi certaines approches de changement peuvent fonctionner dans certains contextes culturels et échouer dans d'autres.

Toutefois, outre la culture, la structure sociale informelle de l'entreprise joue un rôle crucial dans les dynamiques de changement. Krackhardt et Hanson (1993), dans leur article « Informal Networks : The Company Behind the Chart », mettent en évidence l'importance des réseaux informels qui coexistent comme les réseaux d'avis, c'est-à-dire à qui on demande conseil, les réseaux de confiance, à savoir avec qui on partage des informations sensibles et les réseaux de communication, ce sont les personnes avec qui on interagit régulièrement et donc on partage de la connaissance.

Ces réseaux informels constituent des canaux essentiels pour la diffusion des innovations et des nouvelles pratiques et donc dans le processus de changement, mais peuvent aussi former des bastions de résistance. L'analyse de ces réseaux sociaux informels au sein de l'entreprise permet d'identifier les leaders, les influenceurs, les ambassadeurs mais aussi les résistants et marginaux dont l'engagement peut accélérer ou freiner considérablement le processus de changement.

Les travaux de Rogers publié en 2003 sur la diffusion des innovations complètent cette perspective en identifiant cinq catégories d'adoptants, avec d'abord les innovateurs (2,5%), les adopteurs précoces (13,5%), la majorité précoce (34%). A ce stade on a la moitié des personnes qui ont adopté le changement. Puis arrivent la majorité tardive (34%) et enfin les retardataires puisqu'ils n'ont plus le choix.

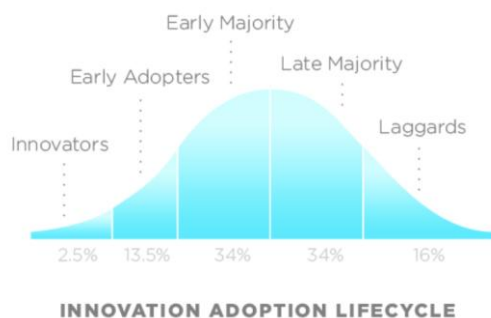


Figure 5 : Illustration de la courbe de Rogers

Il mentionne également cinq attributs des innovations qui influencent leur taux d'adoption par les individus selon leur avantage relatif, leur compatibilité, leur complexité, leur testabilité et enfin leur observabilité. Cette approche permet de comprendre comment les innovations se propagent à travers les réseaux sociaux informels et quels sont les facteurs qui facilitent ou entravent leur diffusion, appropriation par les individus.

En parallèle, au sein de ces réseaux, les dynamiques de pouvoir constituent une dimension incontournable des processus de changement. Comme le souligne Foucault (1975), le pouvoir n'est pas seulement « répressif », mais il est aussi « productif » puisqu'il est présent dans l'organisation à travers des discours, des pratiques mises en œuvre ou soutenues et des dispositifs qui façonnent les subjectivités et les comportements de chacun au sein des organisations. Tout changement significatif implique une reconfiguration des relations de pouvoir, ce qui explique en partie les résistances qu'il suscite.

Un peu plus tard, Hardy (1996) a identifié quatre dimensions du pouvoir dans les processus de changement à travers le pouvoir des ressources, c'est-à-dire celui qui contrôle des ressources rares. Il y a le pouvoir des processus, c'est celui qui contrôle les procédures décisionnelles au sein de l'organisation. Puis on trouve le pouvoir du sens qui est la capacité à légitimer certaines interprétations et le pouvoir du système étant les cadres qui définissent ce qui est pensable ou non.

Ainsi, à travers ces travaux, on peut voir la conduite du changement non pas uniquement comme un processus technique ou psychologique, mais aussi comme un processus politique nécessitant des compétences de négociation, de coalition et de légitimation.

4. Le rôle du leadership dans la conduite du changement

Au regard des aspects tant psychologiques que sociaux inhérent à la conduite du changement, le leadership constitue un élément déterminant dans le succès ou l'échec des démarches de conduite du changement. Au-delà de la vision traditionnelle du leader charismatique en tout temps et en tout lieu, la recherche contemporaine a mis en évidence la diversité des styles et pratiques de leadership selon les différents contextes et phases du changement.

En 2005, Higgs et Rowland ont identifié trois approches différentes de leadership du changement, à partir d'une étude de 70 initiatives de conduite du changement.

Il y remarque l'approche « façonnage », où le leader définit personnellement le changement et contrôle sa mise en œuvre, l'approche « cadrage », où le leader définit la direction mais délègue la mise en œuvre et une approche « création de capacités », où le leader développe les conditions organisationnelles pour que le changement émerge et se diffuse au sein de l'organisation.

Leurs résultats indiquent que les deux dernières approches de « cadrage » et de « création de capacités » sont généralement les plus efficaces comparée à l'approche directive de « façonnage », particulièrement dans les contextes complexes.

Plusieurs années auparavant, Kotter (1990), dans « A Force for Change », distinguait déjà le management qui vise à maintenir l'ordre et la prévisibilité, de la définition de leadership qui vise à produire le changement et l'adaptation. Selon lui, le leadership du changement implique de développer une vision d'avenir et des stratégies pour y parvenir en communiquant la vision et inspirer l'adhésion de tous. Il faut donc motiver et inspirer les gens pour les aider à surmonter les obstacles politiques, bureaucratiques et de ressources qu'induit le changement.

Cette distinction entre management et leadership, souligne l'importance de combiner les compétences de management à travers une planification, l'organisation et le contrôle que doit être le changement avec du leadership via une vision claire, un alignement de toutes les parties et leur motivation dans la conduite du changement.

Dans ses travaux sur l'intelligence émotionnelle, Goleman (2000) a mis en évidence six styles de leadership (directif, visionnaire, collaboratif, participatif, chef de fil, coach) et a démontré que les leaders les plus efficaces alternent librement entre ces styles en fonction du contexte et des besoins tant de l'organisation que de chaque individu. Cette flexibilité selon les situations dont font preuve les leaders, apparaît particulièrement cruciale dans les processus de changement, qui traversent différentes phases nécessitant des approches distinctes.

Enfin, les travaux récents sur le leadership distribué (Spillane, 2006) et le leadership partagé (Pearce et Conger, 2003) remettent en question la vision héroïque du leader solitaire pour mettre en avant la dimension collective et répartie des processus de leadership. Cette perspective est particulièrement pertinente dans les organisations contemporaines, où la complexité et la rapidité des changements dépassent les capacités d'un leader unique.

V. La conduite du changement dans le contexte des systèmes d'information

1. Spécificités des projets de transformation numérique

Nous venons de voir tous les travaux les plus pertinents en matière de conduite du changement mais ils ont été menés dans des secteurs, des pôles, etc très variés. Or, les projets de transformation numérique présentent des caractéristiques particulières qui influencent profondément la manière dont le changement doit être conduit. Ces spécificités tiennent à la fois à la nature de la technologie en elle-même, à son impact sur les pratiques professionnelles des individus, et aux interdépendances complexes qu'elle peu crée au sein de l'organisation.

Markus et Robey (1988), dans leur article « Information Technology and Organizational Change », ont proposé une typologie des théories liant technologie et changement organisationnel :

- L'impératif technologique, qui considère la technologie comme le principal moteur du changement organisationnel
- L'impératif organisationnel, qui voit la technologie comme un outil malléable au service des besoins des organisations
- La perspective émergente, qui elle, conçoit le changement comme le résultat d'interactions complexes entre la technologie et les choix fait par les parties prenantes

Cette dernière perspective, plus nuancée, correspond davantage à la réalité observée dans les projets de transformation numérique, où les résultats émergent de l'interaction entre les propriétés techniques des systèmes et les dynamiques sociales de leur appropriation.

Dans la continuité, en 1992, Orlikowski approfondit cette perspective, dans son modèle de la « dualité de la technologie », en montrant comment les technologies sont à la fois socialement construites par les acteurs qui les conçoivent et les utilisent, et constitutives des pratiques sociales qu'elles rendent possibles ou contraignent. Cette dualité explique pourquoi les mêmes technologies peuvent produire des effets très différents selon les contextes organisationnels où elles sont déployées.

De leur côté, Besson et Rowe (2011) distinguent quatre dimensions de la transformation numérique qui posent des défis spécifiques en termes de conduite du changement :

- La dimension stratégique (redéfinition du modèle d'affaires)
- La dimension organisationnelle (refonte des processus et structures)
- La dimension identitaire (évolution des métiers et des compétences)
- La dimension culturelle (nouveaux modes de collaboration et de relation)

Cette multi-dimensionnalité explique la complexité particulière des projets de transformation numérique, qui ne peuvent être réduits à de simples changements techniques mais impliquent une reconfiguration profonde de multiples dimensions organisationnelles.

Plusieurs auteurs ont identifié des facteurs spécifiques qui influencent l'acceptation et l'appropriation des nouvelles technologies. Le modèle TAM (Technology Acceptance Model) a été introduit par Davis en 1989 met en avant deux facteurs déterminants sont l'utilité perçue qui est le degré auquel une personne croit que l'utilisation du système améliorera sa performance et sa facilité d'utilisation perçue. C'est le degré auquel une personne croit que l'utilisation du système sera sans effort.

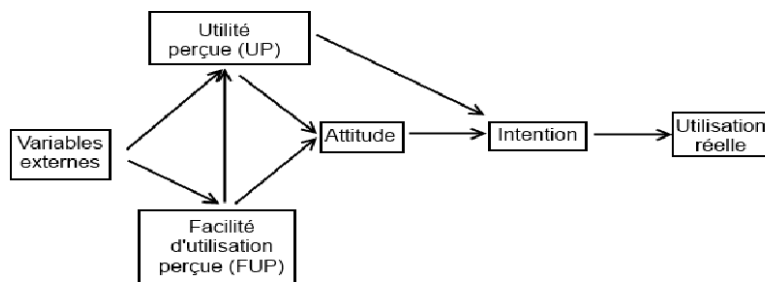


Figure 6 : Modèle de TAM (Venkatesh et al., 2003)

Venkatesh et al. (2003) ont ensuite proposé le modèle UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology), qui intègre huit modèles antérieurs et identifie quatre déterminants clés de l'intention d'utilisation et du comportement d'usage que sont la performance attendue (performance expectancy), l'effort attendu (effort expectancy), l'influence sociale (social influence) et les conditions facilitatrices (facilitating conditions) que l'on peut schématiser ainsi.

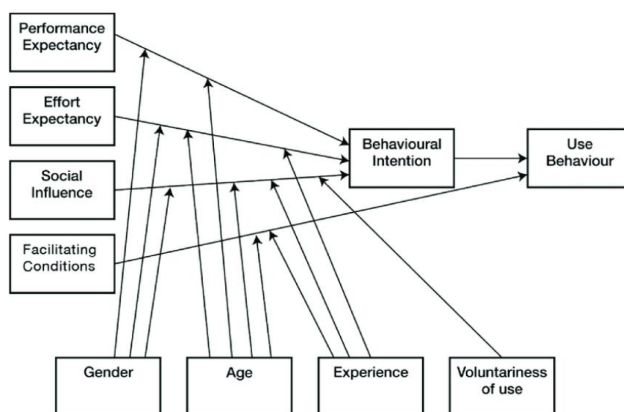


Figure 7 : Modèle UTAUT Venkatesh et al. (2003)

Ces modèles soulignent l'importance de travailler non seulement sur les fonctionnalités techniques, mais aussi sur les perceptions, représentations et attentes des utilisateurs.

Les projets SI se caractérisent également par des cycles de vie spécifiques qui influencent la conduite du changement. En 2008, Rivard et Talbot distinguent quatre phases principales :

- La planification (définition des besoins et objectifs)
- L'analyse et la conception (spécification fonctionnelle et technique)
- L'implantation (développement, tests, installation)
- Le post-implantation (exploitation, maintenance, évolution)

Chacune de ces phases présente des enjeux particuliers en termes d'accompagnement du changement, d'implication des utilisateurs et de gestion des risques.

2. Les facteurs de succès et d'échec des projets SI

Il faut savoir que malgré la mise en œuvre de méthodologies de projets toujours plus poussées, les projets liés aux systèmes d'information connaissent des taux d'échec particulièrement élevés. Selon le Standish Group, qui publie régulièrement le rapport CHAOS sur l'état des projets SI, environ 30% des projets sont considérés comme des réussites ou les délais, budgets et fonctionnalités sont respectés, 50% sont « challengés » car il y a des retards, dépassements budgétaires ou fonctionnalités réduites et 20% sont des échecs complets puisqu'ils ont été abandonnés voire jamais utilisés.

MODERN RESOLUTION FOR ALL PROJECTS					
	2011	2012	2013	2014	2015
SUCCESSFUL	29%	27%	31%	28%	29%
CHALLENGED	49%	56%	50%	55%	52%
FAILED	22%	17%	19%	17%	19%

The Modern Resolution (OnTime, OnBudget, with a satisfactory result) of all software projects from FY2011-2015 within the new CHAOS database. Please note that for the rest of this report CHAOS Resolution will refer to the Modern Resolution definition not the Traditional Resolution definition.

Figure 8 : Rapport CHAOS 2015

Aussi, de nombreux chercheurs ont tenté d'identifier les facteurs qui influencent le succès ou l'échec des projets SI.

Tout d'abord, les recherches de Standish Group identifient comme facteurs clés de succès lorsque les utilisateurs sont fortement impliqués avec un soutien certain et durable de la direction qui aura donné des objectifs clairs à chaque partie prenante. De la même manière l'expérience du chef de projet est un atout majeur dans la réussite des projets et d'autant plus lorsqu'il peut gérer les projets de manière agile et itérative en livrant au fur et à mesure de manière fréquente les fonctionnalités.

Aussi, sur le premier point, Markus et Mao (2004) ont mis en évidence l'importance cruciale de la participation des utilisateurs, en mettant en avant la représentativité des participants (qui participe ?), la forme de participation qui a été utilisé (à quelles activités participent-ils ?) et la manière dont ils ont participé (comment sont-ils impliqués ?).

Leur recherche montre d'ailleurs, que la qualité de la participation est plus déterminante que sa simple existence, et que différentes formes de participation sont appropriées à différentes phases du projet.

On note que le succès ne se limite pas à la qualité technique du système, mais englobe également son utilisation effective et ses impacts organisationnels.

A l'inverse, sur le plan des facteurs d'échec, Nelson (2007), dans une étude de 99 projets SI, a

identifié six facteurs principaux d'échec :

- Une mauvaise estimation (sous-estimation de la complexité et des efforts requis)
- Une planification glissante (ajouts constants de nouvelles fonctionnalités)
- Une exécution bâclée (raccourcis techniques et méthodologiques)
- Une mauvaise gestion des parties prenantes (communication inadéquate)
- Des raccourcis dans la gestion de projet (sauts d'étapes critiques)
- Des transitions mal gérées (préparation insuffisante des utilisateurs)

On remarque que les facteurs d'échec et de réussite ne sont pas nécessairement liés entre eux ce qui met en évidence la nature multidimensionnelle des projets et la nécessité d'une approche holistique pour mener à terme les projets.

3. Les approches de conduite du changement spécifiques aux projets SI

Face aux spécificités et aux défis des projets de transformation numérique, plusieurs approches de conduite du changement ont été développées ou adaptées spécifiquement pour ce contexte.

Ainsi Markus (2004) a proposé le modèle « technochange » (technologically-driven organizational change), qui met de façon explicite l'interdépendance entre le changement technologique et le changement dans les organisations. Contrairement aux approches traditionnelles qui traitent séparément la mise en œuvre technique et le changement organisationnel, le technochange les intègre dans une démarche unifiée qui considère les problèmes et solutions comme sociales et techniques à la fois, en favorisant une analyse précoce et continue des impacts au sein des organisations. Il propose des interactions fréquentes entre les équipes techniques et les utilisateurs pour y arriver et met l'accent sur la préparation organisationnelle avant tout déploiement technique.

Cela montre que tout changement en matière SI implique forcément des changements profonds dans les rôles, les processus et parfois même la culture organisationnelle de l'entreprise.

C'est pour cela que Cooper et Zmud (1990) ont développé un modèle d'implémentation des SI en six phases, chacune nécessitant des interventions spécifiques de conduite du changement :

1. **Initiation** : identification du besoin et des solutions potentielles
2. **Adoption** : décision d'investir dans une solution spécifique
3. **Adaptation** : installation du système et développement de nouvelles procédures
4. **Acceptation** : incitation des utilisateurs à s'engager dans l'utilisation du système
5. **Routinisation** : usage du système comme activité normale, non exceptionnelle
6. **Infusion** : utilisation du système de manière innovante pour améliorer la performance

On note que l'acceptation par les utilisateurs et l'intégration effective dans les pratiques, doit davantage est pris en compte puisque l'acceptation technique n'est qu'une étape d'un processus plus large d'appropriation.

Plus récemment, des approches agiles de conduite du changement ont émergé, en parallèle des méthodes agiles de développement logiciel (re)connues telles que Safe ou Spotify. Les méthodes agiles peuvent être mises en place sans pour autant respecter le framework imposé par ces structures. Comme l'expliquent Highsmith et Cockburn (2001), ces approches se caractérisent par des cycles courts et itératifs, une implication continue des utilisateurs, une adaptation flexible à leur retour d'expérience, une priorisation basée sur la valeur métier et une auto-organisation de petites équipes chargées de développer la solution.

Ces framework ont eu tellement de succès au sein des équipes techniques que même s'ils sont initialement appliqués au développement des solutions, ils ont été étendus à la stratégie de la conduite du changement pour créer une approche plus adaptative et participative de la

transformation.

4. La transformation numérique dans le secteur associatif

La transformation numérique dans le secteur associatif présente des particularités singulières qui peuvent influencer significativement la manière dont la conduite du changement doit être abordée. Les contraintes spécifiques, les enjeux de gouvernance et les valeurs propres au monde associatif créent un contexte distinct de celui des entreprises commerciales.

Selon une étude de Solidatech et Recherches & Solidarités (2019), si 75% des associations françaises considèrent le numérique comme un enjeu important, elles font face à des obstacles majeurs liés à des ressources financières limitées puisque le budget moyen consacré au numérique est très inférieur à celui des entreprises. Ce manque de moyen financier se ressent aussi en matière de ressources humaines. Les budgets étant très serrés et par conséquent les salaires bas, elles ont un accès hyper restreint au personnel spécialisé et compétent connaissant le milieu associatif.

La gouvernance particulière des associations faite par les bénévoles au sein des conseils d'administration, des bureaux et des assemblées générales ne permet pas des prises de décision rapides et de s'adapter simplement selon les projets. Au sein de ces instances on y retrouve une grande hétérogénéité des profils et niveaux de compétence numérique qu'il faut souvent acculturer pendant plusieurs années avant qu'ils puissent se sentir légitime à prendre des décisions.

En plus de ces obstacles, se rajoute des barrières organisationnelles à l'innovation dans le secteur associatif, identifiées par Bach-Mortensen et al. (2018), comme la dépendance aux financements externes, souvent orientés vers les projets plutôt que le développement organisationnel. Des résistances culturelles au changement, parfois ancrée dans une fidélité aux méthodes traditionnelles ajoutées aux contraintes de temps, particulièrement pour les bénévoles disponibles davantage le soir et le weekend. Ainsi que le manque de compétences en gestion de projet et dans leur évaluation.

Par ailleurs, dans le secteur associatif, d'après Lee et Bhatt (2019), la réussite d'un projet SI ne peut se mesurer uniquement en termes d'efficacité ou de rentabilité, mais doit prendre en compte l'impact sur la mission sociale de l'organisation. Ce qui, en conséquence, élargit les critères de succès ou d'échecs des projets et nécessite des approches d'évaluation spécifiques.

Face à ces particularités associatives, plusieurs auteurs ont proposé des approches adaptées au contexte associatif comme McNutt et al. (2018). Ils préconisent une « transformation numérique centrée sur la mission », qui aligne explicitement les initiatives numériques sur les valeurs et objectifs sociaux de l'association en impliquant étroitement, le plus tôt possible, les bénéficiaires dans la conception des solutions. Il faut valoriser et intégrer les savoirs expérimentiels des bénévoles et salariés tout en développant progressivement les compétences numériques de chacun au sein de l'association.

Dans le domaine sportif spécifiquement, Hoeber et Hoeber (2012) ont étudié l'adoption des innovations technologiques dans les organisations sportives communautaires. Ils identifient trois phases critiques que nous développerons plus tard dans le mémoire. Il s'agit des phases de pré-adoption (consensus), suivi de la phase de développement (collaboration) avant la phase d'implémentation (formation).

Concernant spécifiquement les fédérations sportives, Bayle et Chantelat (2007) identifient plusieurs facteurs clés de réussite des projets de modernisation via l'implication directe des élus dans le portage politique du changement, la professionnalisation de la gestion de projet à travers le recrutement de personnes dédiées au SI, pour maintenir le développement de compétences internes plutôt que la seule externalisation.

Il est également important de construire des alliances entre salariés et bénévoles pour mener à terme les projets et de communiquer sur les bénéfices concrets pour les clubs et les licenciés.

Concernant la gouvernance et donc le portage politique du changement, Ferkins et Shilbury

(2010) soulignent son importance dans les processus de changement au sein des organisations sportives. La nature démocratique et représentative de cette gouvernance implique des processus décisionnels plus complexes et un besoin accru de consultation et d'adhésion collective.

Ces approches spécifiques au secteur associatif et sportif ne remettent pas en cause les principes fondamentaux de la conduite du changement, mais les adaptent à un contexte où les valeurs, la gouvernance et les contraintes diffèrent significativement du secteur commercial.

VI. Synthèse : vers une approche intégrée de la conduite du changement

1. Complémentarité des différentes perspectives théoriques

La revue des différentes théories et modèles présentés plus haut, met en évidence la complexité multidimensionnelle de la conduite du changement. Plutôt que de considérer ces approches comme mutuellement exclusives, il apparaît plus pertinent de les envisager comme des perspectives complémentaires, éclairant différentes faces d'un même phénomène.

C'est ainsi que Pettigrew (1987), contextualiste le changement articulé autour de trois dimensions.

Il y a d'abord, le contenu (quoi), c'est la substance du changement lui-même. A savoir la différence observable entre l'état initial et l'état final. Puis le contexte (pourquoi) à travers les facteurs internes et externes qui influencent le changement. Et le processus (comment) caractérisé par les actions, réactions et interactions entre les parties prenantes. C'est la manière dont le changement se déroule.

Ces travaux permettent d'intégrer les apports des différentes théories en reconnaissant que chacune met en avant plus particulièrement certaines dimensions.

Les théories de la contingence éclairent principalement le contexte tandis que les modèles séquentiels comme celui de Kotter se concentrent sur le processus, et que les approches sociotechniques mettent l'accent sur le contenu et ses implications.

Ils suggèrent que ces trois aspects doivent être analysés conjointement pour comprendre pleinement les dynamiques et les résultats du changement.

Dans le prolongement de Pettigrew, Van de Ven et Poole (1995), identifient quatre « moteurs » fondamentaux du changement, dans leur typologie des théories du changement organisationnel :

- Le moteur téléologique (changement planifié vers un but)
- Le moteur dialectique (conflit et synthèse entre forces opposées)
- Le moteur du cycle de vie (progression régulée à travers des étapes)
- Le moteur évolutionniste (variation, sélection et rétention)

Ils soutiennent que ces moteurs, bien que conceptuellement distincts, opèrent souvent simultanément dans les processus de changement réels, interagissant à différents niveaux d'analyse (individuel, groupe, organisation, population).

Cette vision intégrative permet de dépasser les oppositions simplistes (planifié vs. émergent, contenu vs. processus, technique vs. humain) pour reconnaître la nature hybride et multidimensionnelle de la plupart des processus de changement.

2. Principes clés pour une conduite du changement efficace

Au-delà de la diversité des approches théoriques, plusieurs principes fondamentaux (contextualisation, multilatéralité, participation, communication, temporalité, apprentissage, leadership distribué, institutionnalisation) pour une conduite du changement efficace émergent

de manière récurrente dans la littérature académique et professionnelle.

Comme le souligne Balogun (2006), il n'existe pas d'approche universelle de la conduite du changement. Chaque stratégie doit être adaptée au contexte spécifique de l'organisation, à son histoire, sa culture, et aux enjeux particuliers du changement envisagé. Cette contextualisation nécessite une analyse approfondie de la situation existante avant toute intervention.

Par ailleurs, une conduite du changement efficace doit agir simultanément sur plusieurs dimensions : stratégique (vision, objectifs), structurelle (processus, organisation), technique (outils, méthodes) et humaine (compétences, culture). Comme l'explique Pettigrew (1990), c'est l'alignement et la cohérence entre ces dimensions qui déterminent le succès du changement.

De nombreuses études confirment l'importance cruciale de l'implication active des parties prenantes. Lines (2004) a démontré que la participation réduit la résistance au changement et augmente l'engagement et l'appropriation. Cette participation doit être pensée à différents niveaux : consultation, co-conception, expérimentation, évaluation.

Au-delà de la simple transmission d'information, la communication doit être conçue comme un processus à deux voies visant à créer du sens et à faciliter l'appropriation. Gioia et Chittipeddi (1991) parlent de « sensegiving » et « sensemaking » comme processus complémentaires par lesquels les leaders et les membres de l'organisation co-construisent progressivement une compréhension partagée du changement.

La gestion du rythme et de la séquence du changement apparaît comme un facteur déterminant. Huy (2001) montre que différents types de changement nécessitent différentes temporalités, et que la capacité à orchestrer ces « time-pacing » constitue une compétence clé des leaders du changement.

L'intégration de boucles d'apprentissage tout au long du processus permet d'ajuster la démarche en fonction des retours d'expérience. Edmondson (2002) souligne l'importance d'un « climat de sécurité psychologique » pour permettre la reconnaissance des erreurs et l'adaptation continue des approches.

Au-delà du rôle crucial des dirigeants, plusieurs études soulignent l'importance de mobiliser des « champions du changement » à différents niveaux de l'organisation. Buchanan et al. (2007) montrent comment ces relais locaux jouent un rôle déterminant dans la traduction et l'appropriation du changement par leurs pairs.

Comme le souligne Lewin dans la phase de « recristallisation », la pérennisation du changement nécessite son ancrage dans les systèmes formels (procédures, évaluation, rémunération) et informels (normes, valeurs, récits) de l'organisation. Sans cette institutionnalisation, les changements initiaux risquent de s'éroder progressivement.

3. Conclusion

Cette revue de la littérature sur la conduite du changement met en évidence la richesse et la complexité des perspectives théoriques dans ce domaine. Depuis les débuts fondateurs avec les théories de la contingence aux approches contemporaines du changement qui émergent au fur et à mesure, en passant par les modèles séquentiels structurés et les perspectives psychosociales, chaque courant apporte un éclairage complémentaire sur les dynamiques complexes caractéristiques des transformations organisationnelles.

L'application de ces théories au contexte spécifique des systèmes d'information souligne les défis particuliers que posent les projets de transformation numérique, notamment en raison de leur impact multidimensionnel sur les structures, les processus, les compétences et parfois même l'identité des organisations.

De leur côté, les facteurs de succès identifiés dans la littérature montrent clairement que la réussite de ces projets ne repose pas uniquement sur leur qualité technique, mais aussi et surtout sur la manière dont le changement est conduit et accompagné individuellement.

Lorsqu'on se recentre encore, dans le contexte particulier du secteur associatif et sportif, ces

enjeux prennent une dimension spécifique, liée aux particularités de ces organisations : gouvernance démocratique, coexistence de salariés et bénévoles, ressources limitées, forte culture identitaire. La conduite du changement dans ces organisations ne peut se contenter d'appliquer mécaniquement des modèles conçus pour le secteur marchand, mais doit les adapter en tenant compte de ces spécificités.

Le cadre d'analyse proposé pour étudier la conduite du changement à l'UFOLEP, que nous verrons dans un chapitre dédié, permettra d'examiner comment ces enjeux se manifestent concrètement dans les projets de transformation numérique de la fédération, et d'évaluer la pertinence du modèle de Kotter dans ce contexte particulier. Cette analyse contribuera à enrichir la compréhension des dynamiques de changement dans les organisations associatives et à proposer des approches adaptées à leurs caractéristiques et contraintes spécifiques.

C. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

I. L'UFOLEP : histoire, mission et organisation

1. Historique et positionnement dans le paysage sportif français

Fondée en 1928 au sein de la Ligue de l'enseignement, l'Union Française des Œuvres Laïques d'Éducation Physique (UFOLEP) s'est développée comme une fédération sportive multisport affirmant sa volonté de rendre le sport accessible à toutes et tous. Dès son origine, elle a souhaité une approche différente des autres fédérations sportives de l'époque en étant centrée sur l'éducation populaire et la formation citoyenne, plutôt que d'être sur la seule performance sportive. Cette vision s'inscrit bien sûr dans la continuité du projet et des valeurs portées par la Ligue de l'enseignement, notamment la laïcité, la solidarité et l'émancipation par l'éducation pour toutes et tous.

Ainsi depuis sa création, l'UFOLEP a progressivement affirmé son identité en tant que fédération multisports affinitaire, une orientation réaffirmée par son président actuel, Arnaud JEAN lors de l'assemblée générale de la fédération qui s'est tenue à Lille en 2024 : « La promotion de tous les sports à travers la pratique multisport notamment, est l'identité de la fédération ». Cette objectif et marqueur fédéral se traduit concrètement dans les statuts et les projets sportifs fédéraux (PSF) quadriennaux élaborés et validés par le comité directeur national.

Par ailleurs, la relation avec l'Union Sportive de l'Enseignement du Premier degré (USEP), autre fédération issue de la Ligue de l'enseignement, est à soulignée. Puisque si ces deux structures partagent un socle commun de valeurs puisqu'elles sont toutes deux issues de la ligue de l'enseignement, elles n'interviennent pas dans le même champ. L'USEP concentre son action sur les enfants scolarisés dans les écoles publiques laïques du premier degré tandis que l'UFOLEP s'adresse à tous les publics de 0 à 99 ans adhérents au sein de clubs sportifs. Jusqu'en 2004, ces deux fédérations partageaient les mêmes instances politiques, mais avait une chacune leur autonomie financière. Depuis, elles ont acquis une indépendance complète, disposant chacune de leurs propres instances de gouvernance en plus de leur indépendance financière. Néanmoins, des liens politiques et financiers restent très présents entre les trois associations (Ligue, UFOLEP, USEP) tant au niveau local qu'au niveau national, témoignant d'une volonté forte de mutualiser les forces au service d'un projet éducatif, sportif et social commun.

Cet historique permet d'illustrer le contexte dans lequel évolue la fédération et sa capacité d'adaptation à travers les époques, en maintenant et en réaffirmant chaque jour ses valeurs fondatrices de former des citoyens éclairés et de promouvoir sans relâche la laïcité. Les projets de transformations numériques doivent y faire référence.

2. Positionnement actuel et données chiffrées

En 2023-2024, l'UFOLEP occupe une position spéciale dans le paysage sportif français. C'est la première fédération affinitaire multisports de France, en rassemblant plus de 330 000 licenciés – dont plus de la moitié sont des femmes – au sein d'environ 7 200 associations affiliées (saison 23-24). Sa singularité passe aussi par son maillage territorial particulièrement dense qui est l'œuvre de l'histoire de la fédération. Elle est composée de 113 comités régionaux et départementaux couvrant l'ensemble du territoire national, y compris les territoires d'Outre-mer.

De même, l'une des caractéristiques majeures de l'UFOLEP, est de fédérer plus de 130 activités sportives différentes dans une logique d'accueillir le plus grand nombre de personnes en rendant accessible la pratique sportive à toutes et tous. Cette offre multisports, véritable marqueur fédéral, permet aux adhérents de pratiquer selon leurs aspirations, que ce soit dans une logique compétitive via des championnats locaux ou nationaux, ou dans une approche de loisir sans recherche de performance.

Cela se traduit localement par un ancrage territorial fort et dans la taille relativement modeste de ses associations affiliées, avec une moyenne de 43,5 licences par club, selon les données publiées par l'INJEP en 2019. Cette caractéristique s'explique, en partie, par l'implantation historique de la fédération dans les communes rurales, où elle joue un rôle essentiel dans l'accès au sport pour tous, et des connexions politiques et historiques fortes de promotion de la laïcité dans ses territoires.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que, contrairement à d'autres fédérations affinitaires multisports, l'UFOLEP a retrouvé ses effectifs d'avant COVID dès 2023, soit en moins de temps qu'envisagé par les responsables de la fédération qui s'étaient donné 4 ans pour recouvrer le faire. Bien sûr, même si le projet de la fédération n'est pas la promotion du sport de haut niveau, les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ont joué un rôle d'accélérateur dès 2022 de par la mise en place de dispositifs fédéraux spécifiques en vue de faire partie de l'aventure en tant que bénévoles, contribuant infine à une hausse moyenne de 5% des licences pour la saison 2024-2025 (INJEP, 2025).

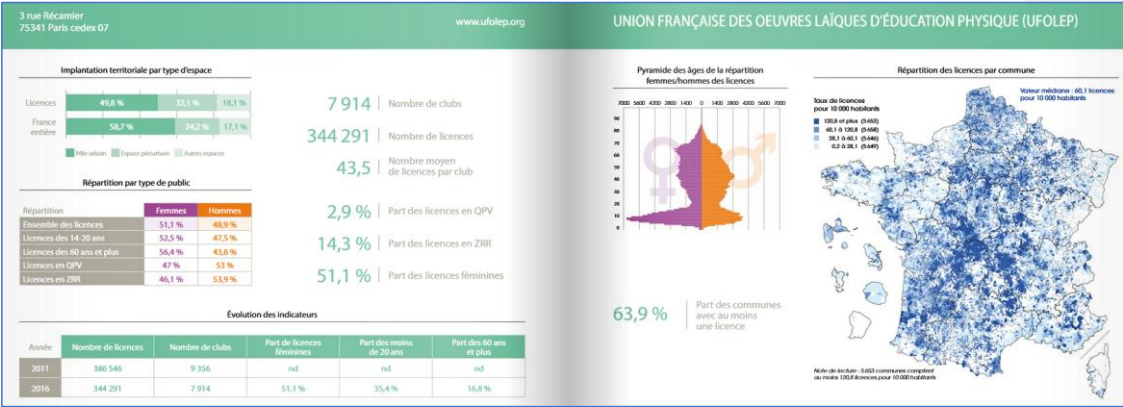


Tableau 1 : Données chiffrées concernant l'UFOLEP dans l'atlas des fédérations publiées en 2019 par l'INJEP.

3. Structure organisationnelle et gouvernance

La façon dont est organisée l'UFOLEP est le reflet de son statut associatif avec un attachement fort aux principes démocratiques. Elle s'articule autour de deux dimensions : une dimension politique et une dimension technique.

La dimension politique repose sur des instances élues que sont le bureau et le comité directeur. Leur mission est de faire vivre l'association dans le respect des principes démocratiques et de transparence comme n'importe quelle association. À l'exception du président, rémunéré pour l'exercice de sa fonction, ces instances sont exclusivement composées de bénévoles qui sont licenciés dans des clubs affiliés à la fédération. Cette gouvernance démocratique, caractéristique du modèle associatif français régie par la loi de 1901, garantit en principe, une certaine représentativité des décisions mais à le désavantage de pouvoir également allonger les processus décisionnels ce qui est un facteur à considérer dans la gestion des projets numériques.

La dimension technique, est de son côté, chargée de la mise en œuvre sur le terrain des orientations définies par les instances politiques. Celle-ci s'appuie sur une équipe d'environ trente salariés au niveau national, incluant stagiaires et alternants. Cette équipe relativement restreinte, même si elle a presque doublé en depuis le changement de présidence en 2018, témoigne des ressources limitées inhérentes au secteur associatif. Cela s'avère être un enjeu majeur lorsqu'il s'agit de déployer des projets numériques d'envergure.

L'année 2025 a marqué une évolution significative dans l'organisation de la fédération. À la suite du départ à la retraite du directeur technique national (DTN) en mai 2024 après 12 ans à

ce poste, et au renouvellement des instances politiques en avril 2024 pour une durée de 4 ans, une réorganisation a été mise en œuvre en janvier 2025 avec l'arrivée du nouveau DTN, Ludovic TREZIÈRES. Cette restructuration a conduit à l'émergence de trois pôles distincts :

- Le pôle « Sport Éducation », pilier historique de la fédération, dont la mission principale est d'accompagner les associations dans la mise en œuvre de leur projet sportif.
- Le pôle « Sport Société », créé il y a environ quinze ans, qui concentre son action sur les publics éloignés de la pratique sportive (habitants des quartiers prioritaires, femmes, réfugiés, personnes sous-main de justice, etc.).
- Le pôle « Formation et Système d'Information », création récente qui témoigne d'une prise de conscience de l'importance stratégique des questions numériques et de formation au sein de la fédération.

Ces trois pôles sont soutenus par deux directions transversales : la direction « Vie Fédérale » et la direction « Communication », qui mettent leurs compétences au service de l'ensemble des pôles de la fédération.

Cette nouvelle architecture organisationnelle marque une évolution significative dans la place accordée aux systèmes d'information. Auparavant intégrée à la direction de la « vie fédérale », sous la forme d'un groupe de travail (GT SI) créé au sortir de la crise sanitaire en 2021, la thématique des SI bénéficie désormais d'une visibilité accrue au sein d'un pôle dédié. Cette évolution voulu par le nouveau directeur, traduit selon moi, la volonté de reconnaître le rôle stratégique des systèmes d'information dans le développement de la fédération.

II. La stratégie de transformation numérique de l'UFOLEP

1. Vision et gouvernance des projets SI

La transformation numérique de l'UFOLEP s'inscrit dans une démarche progressive, formalisée à travers une feuille de route pluriannuelle élaborée initialement par le groupe de travail SI. Celle-ci est en train d'être retravaillée, enrichie par le nouveau pôle Formation et SI.

Cette nouvelle direction, à savoir s'appuyer davantage sur les systèmes d'information s'est concrétisée dans la feuille de route 2020-2024, qui a priorisé plusieurs chantiers stratégiques tels que :

- Le déploiement d'Office 365 au sein des équipes nationales
- La création d'un annuaire fédéral et l'attribution d'adresses mails UFOLEP à l'ensemble des salariés de la fédération
- La conception d'un environnement de ressources partagées (ERP) intégrant plusieurs services applicatifs. Le premier projet a été la fonctionnalité de délivrance des visas moto (UFO'MOTO).

La gouvernance des projets SI au sein de la fédération, présente toutefois des particularités qui reflètent parfaitement les spécificités du contexte associatif.

Depuis la création du GT SI, en l'absence d'une direction des systèmes d'information formalisée, la fédération a opté pour une approche et un management décentralisé où chaque projet est piloté par un responsable distinct, chargé non seulement de sa conception technique mais également de trouver les financements nécessaires et de constituer l'équipe qui l'accompagnera. Cette organisation très agile en soi permet de s'adapter aux besoins spécifiques de chaque pôle ou direction mais cela engendre inévitablement des difficultés en termes de cohérence globale et d'optimisation des ressources.

Ludovic Trézières : « [...] on n'a pas d'unité SI, donc on n'a pas d'efficacité, de rapidité de déploiement. [...] Moi, j'ai trop l'impression qu'on n'a pas pensé les tuyaux "au global", on a

pensé par bouts de tuyaux. »

Le nouveau pôle Formation et SI doit construire sa nouvelle feuille de route 2025-2028 avec peut-être la volonté de l'élargir pour y intégrer des sujets jusqu'alors gérés en dehors du GT SI par chaque membre du comité de direction, notamment les questions d'infrastructures, de réglementation et d'organisation.

On remarque là une volonté d'évoluer vers une approche globale et totale de la transformation numérique au sein de la fédération. Que des ponts puissent se construire, que le pôle pense global et non « par tuyau ».

2. État des lieux des systèmes d'information

L'analyse de l'état des systèmes d'information de l'UFOLEP révèle une situation caractérisée par une forte hétérogénéité des outils en plus d'une gouvernance au moins jusqu'à la création du nouveau pôle « Formation et SI » assez fragmentée. Historiquement, chaque entité (pôles, direction, comités, commissions sportives) a développé ses propres solutions en fonction de ses besoins spécifiques et des ressources disponibles, sans nécessairement s'inscrire dans une stratégie d'ensemble.

Le seul outil véritablement mutualisé est un outil qu'utilise trois associations différentes que sont l'UFOLEP, l'USEP et la Ligue de l'enseignement. Il s'agit du logiciel de gestion des affiliations et des adhésions. Il est intégralement géré par les services de la Ligue de l'enseignement, auquel l'USEP et l'UFOLEP participent dans la mesure de ses moyens humains à son développement lors des différentes instances de comitologie mises en place et bien sûr ont des accès en tant qu'utilisateurs, sans pour autant avoir des droits d'administration. Pour toutes les autres dimensions des systèmes d'information, l'UFOLEP dispose d'une autonomie complète et totale.

Cette situation a conduit à la prolifération de solutions disparates, comme l'illustre la carte mentale des logiciels utilisés par l'UFOLEP nationale en juillet 2024 (voir Tableau 2). Cette diversité témoignant d'une certaine richesse et capacité d'initiative de la fédération, pose surtout des défis majeurs en termes d'interopérabilité, de maintenance et d'évolution.

Commenté [FS1]: Ici je pense que y a moyen à partir de là de mettre un paragraphe de problématisation, à mon sens comme ton intro est bien faite t'as moyen d'extraire des choses pour les mettre ici, mais tu peux aussi à partir du paragraphe défis les développer, et utiliser davantage la tournure interrogative. Clairement on est sur un prof que ça rassurera de voir le schéma contexte, problématique, cadre théorique, méthodo, analyse, conclusion. Mais aucun stress tout est dans ton document c'est juste un tout petit peu de réarticulation

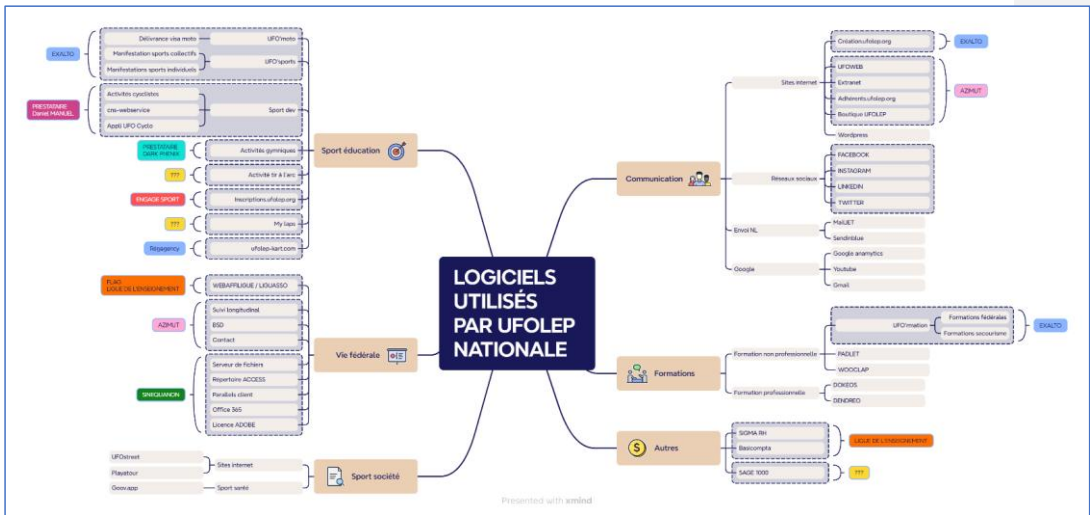


Tableau 2 : Carte mentale des logiciels utilisés par l'UFOLEP Nationale en juillet 2024

Par ailleurs, ce n'est pas indiqué dans la carte mentale, mais c'est un fait à prendre en compte, qui est le nombre élevé de développement de solutions numériques par des bénévoles au sein des différentes disciplines sportives notamment. En effet, face aux besoins croissants exprimés par les licenciés et les commissions sportives en même temps que l'essor des systèmes

d'information au niveau national et international, et en l'absence de ressources financières suffisantes ou de la volonté de définir une politique structurée en matière de SI, la fédération a vu émerger des initiatives locales portées par des bénévoles disposant de compétences techniques.

Si ces initiatives ont permis de répondre à des besoins urgents et essentiels en matière de développement et d'accompagnement à la structuration des activités sportives, elles ont également engendré le fait où actuellement de nombreux systèmes d'information, particulièrement ceux destinés aux disciplines sportives, sont gérés par des bénévoles, parfois assez âgés, sans que la fédération ne dispose nécessairement d'un accès aux serveurs, ni au logiciel ou aux données.

Cet état des lieux de la fédération est absolument conforme aux constats fait précédemment sur le management des systèmes d'information dans le milieu associatif et au sein des fédérations sportives en particulier. On remarque à la fois la richesse des ressources humaines que peut mobiliser l'UFOLEP mais aussi, les défis inhérents à une gouvernance SI fragmentée et non pilotée.

Enfin, la dépendance très forte vis-à-vis des compétences des bénévoles, représente une force du modèle associatif, mais constitue aussi une fragilité potentielle en termes de continuité et de maîtrise des outils.

III. Les défis actuels de la transformation numérique à l'UFOLEP

L'analyse des projets SI de l'UFOLEP est forcément lié aux défis auxquels la fédération est confrontée dans sa démarche de transformation numérique. Ces défis peuvent être regroupés en quatre catégories principales. Certains ont déjà été vus précédemment.

1. Défis organisationnels et de gouvernance

La façon dont est organisée l'UFOLEP est un réel défi à relever quand on veut centraliser des projets de systèmes d'information. La fédération ayant plus de 100 000 bénévoles et quelques milliers de salariés répartis entre le siège national, les comités régionaux et départementaux, elle doit composer avec nombre de profils, de compétences et de besoins tous différents à quelques exceptions près. De même, cette dispersion géographique complexifie considérablement les processus de co-construction des projets à travers des consultations, des formations et de conduite du changement.

D'ailleurs, l'absence historique d'une direction des systèmes d'information regroupant l'ensemble des ressources dédiées (humaines et financières) a conduit à un développement en silos des solutions numériques. Aussi, chaque pôle ou entité a déployé ses propres outils en fonction de ses besoins spécifiques.

C'est dans ce contexte que le nouveau pôle « Formation et SI », bien qu'on voit la prise de conscience du sujet de la part de la nouvelle direction en le structurant davantage, doit encore trouver sa place au sein de la nouvelle organisation, affirmer sa légitimité et sa capacité à porter une vision transversale des projets.

2. Défis techniques et d'intégration

La fédération ayant multiplié les solutions au fil des ans, rend la transformation numérique très complexe. Aussi, de nombreux outils ont été développés à différents niveaux de l'organisation, souvent par des bénévoles disposant de compétences informatiques sur lesquels s'est reposé un nombre important d'acteurs. Cette prolifération d'applications, a permis de répondre à des besoins immédiats, mais cela a eu pour conséquence de créer un paysage numérique très fragmenté sur lequel la fédération n'a absolument aucune maîtrise et qu'il est donc difficile à faire évoluer de manière cohérente.

Le projet d'ERP fédéral nommé « MONESPACE UFOLEP », dans lequel s'inscrivent UFO'RMATION et UFO'SPORTS, vise précisément à y remédier en proposant une plateforme

unique regroupant tous les services et outils mis à disposition par la fédération à ses licenciés, clubs, comités, formateurs, etc. Toutefois, la reprise des données est quasi impossible à réaliser tant la récupération ou transfert de données est coûteux pour la fédération.

3. Défis économiques et de ressources

Le financement des projets et le modèle économique à mettre en place sont autant de facteurs limitant dans la stratégie de transformation numérique de l'UFOLEP. Y compris en 2025 avec un pôle dédié, il n'y a pas de budget centralisé dédié aux systèmes d'information ce qui rend d'autant plus complexe d'unifier des projets entre les différents pôles.

Par ailleurs chaque projet doit trouver son propre modèle économique et ses sources de financement, ce qui conduit inéluctablement à des arbitrages difficiles à faire tant les besoins sont immenses et à un étalement des développements sur de longues périodes durant lesquelles le besoin peut évoluer rendant caduque les développements en cours.

Cette contrainte est particulièrement visible dans le cas d'UFO'SPORTS, dont le déploiement est prévu sur au moins quatre ans, au rythme des financements obtenus et des priorités définies par les différentes disciplines. Cette temporalité assez longue pour un projet de transformation numérique constitue un défi supplémentaire pour la conduite du changement. Il faut arriver à maintenir la mobilisation et l'engagement des parties prenantes sur une longue durée par du déploiement successifs et en montrant régulièrement des réussites.

Face à ces défis à plusieurs branches, la mise en place d'une stratégie de conduite du changement adaptée, prenant en compte les spécificités du contexte associatif et sportif, apparaît comme un facteur clé de succès pour les projets de transformation numérique de l'UFOLEP.

4. Défis culturels et humains

Enfin, la dimension culturelle représente peut-être le défi le plus subtil mais certainement le plus fondamental de tous. Dans une organisation où l'autonomie locale et l'initiative individuelle sont profondément ancrées dans les valeurs et les pratiques pour ne pas dire très valorisé car c'est ce qui fait la force de son développement depuis sa création, l'harmonisation des outils et des processus peut être perçue comme une menace potentielle pour cette autonomie.

Les solutions développées localement, souvent par des bénévoles passionnés ayant donné de leur temps depuis des années à la construction d'un outil performant, suscitent un fort sentiment d'appartenance et d'identification.

Proposer leur remplacement par une solution centralisée, même si elle présente des avantages objectifs de pilotage des activités par la connaissance et le regroupement de données, peut générer des résistances d'autant plus vives qu'elles touchent à des dimensions affectives tant les bénévoles y ont passé du temps à construire les outils et accompagnés les utilisateurs à leur appropriation.

Enfin, la diversité des compétences numériques au sein de la fédération constitue un défi supplémentaire. Certains utilisateurs, sont parfaitement à l'aise avec les outils existants qu'ils ont parfois contribué à façonner, à développer depuis des années, peuvent percevoir le changement comme une régression même temporaire de leurs capacités d'action. Ne plus avoir la main sur la gestion de l'outil peut être très frustrante.

Tandis que d'autres, moins familiers avec le numérique, peuvent appréhender la complexité des nouveaux systèmes déployés.

D.MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

I. Approche méthodologique

Sur le plan méthodologique, j'ai fait le choix d'être dans une démarche comparative en analysant les deux projets SI que j'ai pu mener à savoir UFO'RMATION et UFO'SPORTS au sein de l'UFOLEP. Cette démarche me permet d'examiner l'impact sur la stratégie de conduite du changement sur le projet UFO'SPORTS au regard de l'analyse de la stratégie adoptée sur le projet UFO'RMATION. Autrement dit, comment de conduite du changement à évoluer entre ces 2 projets.

Pour assurer une compréhension plus riche des stratégies, mieux analyser l'aspect social et prendre en compte le plus de parties prenantes, cette recherche mobilise deux autres approches.

Les entretiens semi-directifs sont riches d'enseignement pour comprendre les stratégies mises en œuvre et leur appropriation par les parties prenantes. Au total, 8 entretiens ont été réalisés avec différentes catégories d'acteurs impliqués dans les projets UFO'RMATION et UFO'SPORTS :

- Membres des instances dirigeantes nationales (3 entretiens)
- Responsables de comités régionaux et départementaux et utilisateurs finaux des systèmes (4 entretiens)
- Membres des commissions techniques sportives (2 entretiens)

Ces entretiens, d'une durée moyenne de 30 minutes, ont été réalisés en présentiel ou visio, entre mai et juin 2025, c'est-à-dire près de deux ans après le déploiement d'UFO'RMATION (septembre 2023) et pendant les phases de bêta-tests d'UFO'SPORTS (Sept. 2024- Juin 2025).

Les questions préparées en amont des entretiens tournent autour de thématique comme les stratégies de conduite du changement, l'impact des SI sur le projet sportif fédéral, l'appropriation des outils par les comités et clubs affiliés.

En complément des entretiens, une enquête en ligne a été diffusée en avril 2025, à l'ensemble des utilisateurs potentiels des deux systèmes (UFO'RMATION et UFO'SPORTS) c'est-à-dire les utilisateurs au sein des comités départementaux et régionaux. Elle est composée de questions fermées (échelles de Likert) et de questions ouvertes, permettant de recueillir une quarantaine de réponses après une relance début mai 2025.

Le questionnaire abordait notamment la familiarité avec les outils numériques existants, l'impact des outils sur leur travail et leur analyse dont le changement a été mené et accompagné tout au long du déploiement d'UFO'RMATION.

II. Présentation des projets SI analysés

1. Le projet UFO'RMATION

L'un des tout premiers projets dans la construction de l'ERP de la fédération et le projet dont le nom de code a été « UFO'RMATION ». Il constitue l'un des premiers projets essentiels de la stratégie de transformation numérique de l'UFOLEP.

Ce service applicatif, intégré à l'ERP fédéral, a pour objectif de numériser l'ensemble des processus liés à la gestion des formations fédérales et de secourisme proposé par la fédération.

Ce projet présente plusieurs caractéristiques notables puisqu'il s'agit d'un projet porté par l'UFOLEP mais dont les bénéfices s'étendront également à l'USEP par soucis de mutualiser les financements auprès du financeur public qu'est l'agence nationale du sport (ANS). Il a fallu trouver un partenaire avec lequel la fédération travaille déjà en toute confiance et transparence

et à quasiment les mêmes besoins.

Il est à noter aussi, que la formation est un domaine stratégique pour la fédération. Elle représente un levier essentiel et très fort de développement des compétences des bénévoles et professionnels ainsi qu'un axe de développement très intéressant pour les deux fédérations tant la possibilité de fédérer des publics passe par la formation.

Toutefois, cela implique une refonte complète ou presque des processus existants au sein de la fédération voire de les réaffirmer. Jusqu'à présent, les processus étaient principalement manuels ou reposant sur des outils bureautiques classiques (tableurs, documents partagés) ainsi qu'un logiciel datant de plusieurs années qu'il fallait rénover.

Ce projet a été le premier d'une ampleur aussi importante au sein de la fédération de par le nombre de personnes touchées et de la révision des processus qu'il a fallu revoir ou réaffirmer. Aussi, la mise en œuvre de ce projet s'est heurtée à de nombreux défis propre aux caractéristiques de l'UFOLEP. Tout d'abord, il n'a pas été simple de prendre en compte la diversité des formations proposées (formation fédérales, formation secourisme, formation locale, secourisme) car elles ont chacune leur propre réglementation et processus internes.

Ensuite, il a fallu accompagner les comités et clubs à harmoniser leur processus ou tout du moins, mettre en place un processus nominal commun afin d'harmoniser au maximum l'hétérogénéité des pratiques au sein de ces structures. Chaque comité a son propre fonctionnement et processus qu'il a d'ailleurs maintenu ou non à la suite du déploiement du logiciel.

Enfin, la diversité et le nombre d'utilisateurs (licenciés, non licenciés, bénévoles, élus, salariés, formateurs) a été un réel défi de taille pour mener à bien le projet de conduite du changement et de compréhension des processus mis en place dans le logiciel.

J'ai détaillé ce projet car l'approche de management de projet adoptée pour ce projet, les modalités de sa mise en œuvre et les résultats obtenus constitueront l'un des axes d'analyse de cette recherche, en portant une attention particulière portée aux stratégies de conduite du changement déployées. Pour améliorer la stratégie à mettre en œuvre sur le prochain projet que je vais détailler à présent.

2. Le projet UFO'SPORTS

À la suite du déploiement du projet UFO'RMATION en septembre 2023, le GT SI, s'est lancé dans le dernier projet de sa feuille de route 2020-2024, il s'agit du projet UFO'SPORTS.

Ce projet représente probablement le défi le plus ambitieux de la feuille de route précédente car il va durer plusieurs années et déployé par phase probablement jusqu'en 2028. Il est donc le projet le plus important de la feuille de route 2025-2028 du pôle Formation et SI. Il vise à concevoir et déployer une plateforme unifiée pour la numérisation et l'automatisation de tous les processus liés à la gestion des manifestations sportives organisées par l'ensemble des comités et commissions sportives de l'UFOLEP.

L'envergure de ce projet est considérable, mais bénéficie de peu de moyen humain et financier donc il s'étalera sur au moins quatre ans avant que le périmètre souhaité par les élus puisse être couvert. Il s'agit de numériser la gestion de plus de 130 activités sportives différentes, chacune avec ses spécificités en termes de règlements sportifs, de formats de compétition et de processus d'inscription ou de paiement.

Il y a donc une grande hétérogénéité des pratiques existantes et de nombreuses solutions locales développées par les bénévoles qu'il va falloir harmoniser au maximum pour avoir convaincre les acteurs d'utiliser ce nouveau logiciel.

Comme indiqué précédemment, il s'inscrit dans une temporalité longue (au moins quatre ans), au rythme des financements obtenus et des développements priorités en fonction des besoins exprimés par les différentes disciplines sportives.

L'objectif principal de ce projet est d'une part, unifier l'ensemble des activités sportives sur une plateforme unique intégrée à l'ERP fédéral permettant in fine un pilotage fédéral des activités sportives tant au niveau national que régional ou départemental ; d'autre part, permettre aux instances politiques et aux salariés de l'UFOLEP de gérer de manière centralisée les données relatives aux manifestations sportives.

Toutefois, cette ambition se heurte à plusieurs défis tant il y a une grande diversité des règles de gestion et des processus d'inscription propres à chaque discipline. Cela est dû au fait que chaque activité a son propre règlement sportif, voire même à chaque échelon territorial. Le règlement sportif du championnat départemental de volley à un endroit peut être différent dans un autre département. Ce règlement étant lui aussi différent du règlement national.

Par ailleurs, les comités et clubs sont forcément attachés aux solutions qu'ils ont eux-mêmes développées et qui répondent parfaitement à leurs besoins spécifiques. Ils maîtrisent le développement et la maintenance des solutions qui plus est de manière immédiate ou presque.

Je le répète souvent mais l'un des défis majeurs est la mise à disposition très limitées des ressources humaines et financières pour un projet d'une telle envergure.

La complexité de ce projet est d'autant plus grande que la structure même de l'UFOLEP, marquée par une forte autonomie des entités locales et une culture décentralisée des activités.

C'est dans ce contexte si particulier que les projets doivent être menés à bout. C'est pourquoi, la conduite du changement revêt une importance capitale. Il s'agit non seulement d'harmoniser des processus entre les acteurs et différentes activités sportives, mais également de convaincre l'ensemble des parties prenantes de l'intérêt d'une approche unifiée, tout en respectant les spécificités légitimes de chaque discipline.

Il me semble donc très intéressant d'analyser le management de ce projet, de sa conception à sa toute première phase de déploiement. Cela offre un terrain d'étude propice à l'étude des mécanismes de conduite du changement au sein d'une organisation associative complexe.

3. Comparaison et complémentarité des deux projets

Les projets UFO'RMATION et UFO'SPORTS, même s'ils ne se ressemblent pas forcément puisqu'ils s'adressent en partie à des utilisateurs distincts, ont pour objectif de s'inscrire dans une démarche cohérente de transformation numérique au sein de la fédération.

De mon point de vue, ils présentent plusieurs caractéristiques complémentaires qui justifient leur analyse conjointe dans le cadre de cette recherche.

Ces 2 projets sont similaires dans le sens où ils s'intègrent tous les deux dans la vision stratégique d'un ERP fédéral unifié d'autant que ça touche l'un des poumons voire le cœur de l'activité de la fédération à savoir le développement des activités sportives. Que ce soit à travers la gestion des manifestations sportives ou bien la gestion des formations fédérales et de secourisme.

Mais on retrouve aussi des similarités au regard du grand nombre de parties prenantes touchées par les projets et le fait qu'ils soient répartis sur tout le territoire français y compris en outre-mer ce qui en amont nécessite une harmonisation des pratiques jusque-là hétérogène. Sans oublier que chaque structure fait face à des moyens limités pour mener le projet à son terme.

Cependant, la comparaison entre ces deux projets est possible et se montre très intéressante puisque les projets n'ont pas la même temporalité.

Il faut savoir qu'UFO'RMATION a été lancé en premier, en septembre 2023 après 9 mois de développement et de tests. Il présente donc un état d'avancement bien plus important qu'UFO'SPORTS qui est en bêta test jusqu'à son déploiement prévu à la rentrée prochaine en septembre 2025.

D'autre part, UFO'SPORTS est d'autant plus complexe puisqu'il doit gérer, à terme, 130 activités sportives différentes, chacune ayant leur propre règlement, voire leur propre système

d'information local ou national que la fédération ne maîtrise absolument pas à l'heure actuelle.

Ces différences constituent une force pour l'analyse, car elles permettent de s'appuyer sur le premier projet de transformation d'envergure, d'y observer les stratégies de conduite du changement pour en retenir des connaissances qui serviront au projet UFO'SPORTS ensuite.

La comparaison des approches mises en place ou prévue pour ces deux projets, via l'observation des obstacles rencontrés et des solutions mises en œuvre aboutira à obtenir des perspectives précieuses pour établir des recommandations de conduite du changement en matière de système d'information adaptées au contexte spécifique de l'UFOLEP.

III. Analyse des données et validité de la recherche

Une fois les données collectées, les transcriptions des entretiens faites via des logiciels dédiés, j'ai pu comparer les 2 projets avant de les confronter aux travaux et modèles évoqués dans la partie 1. En m'appuyant particulièrement sur le modèle de KOTTER.

Après chaque entretien, j'ai remercié les participants et j'en ai profité pour leur envoyer la retranscription pour qu'ils en prennent connaissance et me faire des retours s'ils le souhaitent. Je n'ai pas eu de retours concernant des volontés de censure ou autre amendement à nos entretiens.

IV. Limites de la recherche et considérations éthiques

1. Limites méthodologiques

Malgré toutes les précautions prises cette recherche présente certaines limites méthodologiques comme l'accès aux informations sur les stratégies de conduite du changement mises en œuvre pour ces 2 projets. Celles-ci n'ont pas été explicitement écrites, ni approuvées par les dirigeants et directeurs de la fédération. Le changement a été mené au fur et à mesure selon le contexte et forces ou faiblesses en présence.

Il n'y a pas eu de comité de pilotage ou de direction sur le projet UFO'RMATION donc il n'existe pas ou peu de traces de compte rendu de réunions de gestion et déploiement de projets sur lesquels j'aurai pu m'appuyer pour appuyer ou contre dire les données.

Par ailleurs, UFO'SPORTS est en phase de bêta test auprès de certaines commissions sportives et comités donc l'analyse ne pourra pas porter sur la comparaison de la totalité des phases de conduite du changement, notamment les dernières phases comme celles de consolidation du changement qui fait généralement sur le temps long.

Le spectre de recherche est riche car l'UFOLEP fait partie des plus grandes fédérations en termes de nombre de clubs affiliés et licenciés notamment, mais il est aussi réduit. Il est uniquement ancré au contexte particulier de la fédération ce qui peut limiter la transférabilité des stratégies ou constats à d'autres organisations auprès des fédérations sportives, même au sein du secteur associatif sportif.

Enfin, il est possible que certains participants lors des entretiens ou de l'enquête aient adapté leur discours ou réponses en fonction de ce qu'ils percevaient des résultats que je pouvais attendre, désirer ou autre. Car si j'ai été à mener ces entretiens et enquête, j'ai été moi-même impliquée dans la gestion de ces 2 projets. Ce qui peut être également une source de biais qu'il

Néanmoins, ces limites évoquées ne remettent pas en cause la validité de la recherche et de l'analyse faite mais définissent son périmètre d'application à la seule fédération sportive qu'est l'UFOLEP et invitent à la prudence dans l'interprétation des résultats.

2. Considérations éthiques

Il faut savoir que tous les participants aux entretiens et au questionnaire ont été informés de l'objectif de mon mémoire et de sa thématique et ont donné leur consentement explicite à l'utilisation de leurs réponses et échanges.

J'ai également souhaité m'entretenir et questionner un panel d'individus le plus large possible pour analyser le plus de points de vue possible concernant les stratégies de conduite du changement et leurs impacts sur leur organisation ou vie de bénévoles ou élus.

Et conformément à mes engagements, tous les résultats de la recherche ont été partagés avec les participants et les comités lors des instances politiques et des lettres d'information régulièrement envoyé au réseau.

Ce qui est particulièrement apprécié car ils ont l'impression d'avoir un retour sur le temps qu'ils ont pris pour répondre aux sollicitations.

3. Conclusion

Malgré des limites méthodologiques imposées par la structure étudiée et son organisation, la richesse des données collectées, en combinant des entretiens et les résultats de l'enquête permet d'avoir un cadre d'analyse fiable et d'étudier tant l'aspect technique que social.

L'analyse de deux projets SI majeurs de la fédération ces trois dernières années que sont UFO'RMATION et UFO'SPORTS permet d'examiner comment le modèle de Kotter, conçu initialement pour des organisations commerciales, peut être adapté aux spécificités du milieu associatif et de l'UFOLEP en particulier.

Les résultats de cette recherche comparative sont présentés dans le point suivant.

E. ANALYSE DES PRATIQUES DE CONDUITE DU CHANGEMENT À L'UFOLEP

I. Présentation des résultats de l'enquête

1. Profil des répondants

L'enquête menée auprès des utilisateurs de la plateforme MONESPACE UFOLEP a recueilli 39 réponses au total, soit plus du tiers des départements représentés. Ce chiffre est assez significatif pour nous permettre d'obtenir une vision représentative de l'utilisation et de la perception de la plateforme au sein de la fédération.

Les réponses proviennent dans près de 90% des cas, de la part des directeurs de comités départementaux (34 réponses) qui sont les premiers utilisateurs de la plateforme, loin derrière les salariés des comités régionaux (4 réponses) et les bénévoles au sein des commissions sportives ou les bénévoles dans les clubs (1 réponse).

Même si les profils ne sont pas très diversifiés, ils représentent les utilisateurs actuels de la plateforme.

Plus de 4 personnes sur cinq utilisent la plateforme depuis son lancement en septembre 2023 (82%), tandis que seulement 5 personnes l'utilisent depuis moins d'un an. Cette répartition montre que les réponses à l'enquête ont été faites par des utilisateurs qui ont connu la période transformation numérique et de conduite du changement. La plateforme est devenue un outil de travail régulier pour la plupart des utilisateurs au sein des comités, ce qui en fait, à ce stade, un logiciel indispensable dans la gestion des formations.

2. Perception générale de la transformation numérique fédérale

Les utilisateurs sont globalement satisfaits de la plateforme MONESPACE UFOLEP puisqu'ils attribuent une note générale de 3.85/5. Plus des trois quarts des répondants (77%) attribuent une note entre 4 et 5 sur 5 ce qui est très positif.

Cette tendance positive indique que la transformation numérique a été globalement bien accueillie par les utilisateurs dont l'usage s'est aussi considérablement amélioré au fil des mois.

En effet, 73% des répondants (18 répondants) ont vu leur usage sur la plateforme qui c'est plus ou moins développé même s'ils indiquent ne maîtriser que les fonctions essentielles (27 répondants). Leur connaissance, c'est amélioré grâce notamment au support mail et l'aide en ligne à près de 80%.

Ce qui a permis d'ancrer le logiciel dans les pratiques et de former d'autres collègues ou bénévoles à l'utilisation de l'outil (58%).

D'un point de vue plus spécifique, pour les répondants la transition vers MONESPACE UFOLEP (UFO'RMATION), est un succès pour 85% (22 répondants) même si l'adoption de la plateforme par les clubs est encore à travailler. Dans plus de la majorité des territoires (55%), les clubs n'utilisent pas le logiciel, c'est le comité qui fait l'administratif à la place des clubs.

Cette répartition montre que la conduite du changement a été globalement bien menée, même si elle n'est pas encore aboutie auprès des bénévoles des clubs et des licenciés.

3. Attentes et préoccupations vis-à-vis des nouveaux outils

La conduite du changement a été perçue comme positive puisque cela a permis un gain de temps (84%), qui leur a aussi permis d'améliorer le suivi des parcours de formation des stagiaires (87%), tout en respectant le cadre imposé par la fédération (87%) et d'automatiser des tâches répétitives (81%).

Ces bénéfices qui ont pu voir le jour aussi par une adaptation partielle ou totale des processus

au sein des organisations pour 30 répondants afin de devenir un outil indispensable au travail du quotidien pour près de 55% des répondants.

Ainsi, sur cette base, concernant le déploiement à venir de MONESAPCE UFOLEP sur le module sportif (UFO'SPORTS), toute la stratégie de conduite du changement est encore à penser avant d'être mise en œuvre car 92% des répondants n'ont pas participé aux tests et une seule personne connaît la plateforme.

Toutefois, les principales attentes et préoccupations exprimées par les utilisateurs sont multiples mais se concentrent surtout autour des aspects techniques avec la volonté de faire attention à la simplicité et l'intuitivité de l'interface ainsi que la fiabilité et stabilité de la plateforme.

Mais également psycho-sociale avec des temps de formations appropriés que ce soit en ligne ou en présentiel (27 répondants) ou des tutoriels vidéo (14 répondants) et l'accompagnement au plus près des utilisateurs le temps nécessaire à la maîtrise de la plateforme (11 répondants).

Cette diversité des formats d'accompagnement au changement montre que cette approche via plusieurs canaux permet de couvrir les différents besoins et préférences des utilisateurs.

D'autant que cet accompagnement est apprécié puisqu'il est jugé satisfaisant (excellent, bon, adéquat) pour 85% des répondants même s'il ne faut pas négliger les 15% qui le juge insuffisant.

D'une manière générale, en prévision de la définition de la stratégie de conduite du changement pour le projet UFO'SPORTS les répondants ont été interrogés sur ce qu'ils auraient souhaité voir différemment dans la conduite du changement.

Les réponses libres indiquent qu'il faut davantage prendre le temps de tester la plateforme avec les utilisateurs en amont et de communiquer encore plus clairement le calendrier de déploiement et des formations mises en place sur le territoire.

En parallèle, près d'une personne sur 4 (26%) a répondu rien à signaler (RAS) ce qui suggère tout de même que la conduite du changement a été globalement satisfaisante pour une grande partie des utilisateurs.

d. Analyse de l'enquête selon le modèle de Kotter

On vient de voir que l'analyse de l'enquête sur la plateforme MONESAPCE UFOLEP révèle une transformation numérique globalement réussie au sein de l'UFOLEP. Toutefois, il faut noter que même si les différentes étapes du modèle de Kotter semblent avoir été suivies, certaines doivent absolument être renforcées.

Concernant l'instauration d'un sentiment d'urgence, la majorité des répondants reconnaît qu'il était urgent de changer de logiciel de gestion des formations fédérales pour 87% des répondants et de 75% pour celui de gestion des formations liées au secourisme. Ces taux montrent que l'urgence d'au moins 75% prônée par Kotter (Kotter, 1995) était bien présente de la part des directeurs des comités départementaux.

Une fois le sentiment d'urgence créé, l'enquête ne montre pas la constitution d'une équipe transversale dotée d'un pouvoir d'influence suffisant. Même si les 2/3 des répondants ont pu former des collègues ou des bénévoles à l'utilisation du logiciel et par conséquent ont participé à la conduite du changement. Mais ça n'a pas été structuré, ni encadré par la fédération.

Ce qui n'a pas permis de définir une vision et une stratégie claire et convaincante pour coordonner les actions et motiver les individus. Malgré tout, on remarque qu'une stratégie a été mise en place par des temps de formation et de mise en place de tutoriels vidéo et d'un support mail jugé efficace.

La vision de la conduite du changement n'a donc elle aussi pas été à la hauteur du défi qui était à relever. D'autant plus que la communication, pour Kotter, est déjà sous-dimensionnée par rapport aux besoins réels. Même si de nombreux canaux de communication ont été utilisés pour conduire le changement comme on vient de le voir avec différents temps de formation et de support d'aide, il n'a pas été jugé suffisant par certains répondants qui auraient souhaité davantage d'informations notamment au lancement.

Concernant les barrières qui peuvent entraver le changement, près de 80% des répondants ont plus ou moins modifié leur mode opératoire pour les adapter à la nouvelle plateforme qui ont réussi à l'accepter malgré quelques réticences de la part de certains utilisateurs. Cela montre que l'accompagnement mis en place sous différentes formes a contribué à lever les obstacles organisationnels, structurels et individuels. L'absence de définition et de diffusion de la stratégie de conduite du changement a été palliée par un accompagnement quasi individuel dans les comités par la fédération.

La planification des succès et gains générés par la plateforme n'ont pas été planifiées mais sont pourtant visibles d'après les répondants grâce au gain de temps, aux retours et aux suggestions qui sont pris en compte qui permet d'avoir des mises à jour pertinentes (94% des répondants).

Au-delà du critère obligatoire de l'utilisation de la plateforme imposé par la fédération auprès des comités départementaux pour toucher les aides liées aux formations fédérales et à la réception des diplômes secourisme, l'élan et la partage de connaissance se poursuit puisque le développement est continu. On l'a vu précédemment, les répondants forment leur collègue ou sont prêts à le faire et le rythme des évolutions est adapté pour 80% des répondants tout comme le fait de les prendre en main facilement.

Finalement, la plateforme est pleinement ancrée dans les normes et culture de l'entreprise, il n'y a aucun retour en arrière envisagé tant par la direction que les utilisateurs. Les utilisateurs continuent de proposer de nouvelles évolutions et le développement de la gestion des compétitions sur le même outil en est une preuve supplémentaire.

Ainsi, les enseignements tirés de cette expérience conduite à travers la conduite du changement sur la gestion des formations, pourront être utilement appliqués au déploiement à venir d'UFO'SPORTS, en tenant compte des suggestions d'amélioration formulées par les utilisateurs.

II. Analyse des entretiens selon le modèle de Kotter

Comme nous l'avons décrit dans le chapitre précédent, cette analyse se base sur les entretiens réalisés de différents acteurs issus de l'UFOLEP impliqués dans les projets numériques : Arnaud Jean (Président national), Jean-Pierre Gallot (élu au comité directeur national, membre du bureau national, en charge de la formation et des systèmes d'information), Ludovic Trézières (Directeur technique national), Fanny Sarraill-Brassens (Responsable du pôle vie fédérale et développement du comité régional UFOLEP de Bretagne), Clément Louis (Directeur du comité départemental UFOLEP de l'Eure et Loir), Adeline Barré (Directrice du comité départemental UFOLEP de la Nièvre) et Quentin Devoucoux (Coordinateur de formation sur CQP ALS et secourisme).

Au regard de la problématique du mémoire, le but est d'identifier dans leurs propos les éléments correspondant aux 8 étapes du modèle de conduite du changement de John Kotter, et d'analyser si elles ont été présentes et sous quelle(s) forme(s) afin d'y retrouver les apports et les limites de ce modèle au sein de l'UFOLEP.

1. Instaurer un sentiment d'urgence

La première étape consiste à instaurer un sentiment d'urgence pour motiver le changement chez les individus.

On remarque que pour Arnaud JEAN, le président national de l'UFOLEP, le numérique est désormais un élément dont la fédération ne peut pas se passer : « C'est devenu un élément incontournable. [...] Les outils numériques, ont pris beaucoup, beaucoup, beaucoup d'importance. » Cependant, il explique qu'il existe de grandes disparités dans le réseau : « Aujourd'hui, la stratégie numérique, l'évolution numérique qu'a pu avoir ou pas, par exemple, un comité départemental de l'UFOLEP, de l'un à l'autre, même au sein d'une même région, elle peut être vraiment très, très, très différente. »

Ces propos sont appuyés par Jean-Pierre GALLOT (Élu national SI) qui indique que pour

établir la première feuille de route SI, le GT SI c'est justement appuyé sur ce qui existait déjà ou pas : « La première partie, ça a surtout été déjà de faire le constat de ce qui existait, de ce qui n'existait pas, de ce qui était utilisé, de ce qui ne l'était pas, et d'essayer de construire un système cohérent. » Mais force est de constater qu'il y a urgence à remplacer les outils existants ou en créer de nouveaux tant le besoin est immense « Mais cet outil était vieillissant, posait problème, n'était plus dans les standards nécessaires actuels, donc il a été décidé de le refaire. »

Comme l'indique également Fanny Sarraïl-Brassens (Région Bretagne) : « J'ai connu avant un système d'espaces partagés complètement ancestral, c'était un truc, on aurait dit un minitel du SharePoint [...] ça a constitué pour moi une petite révolution dans la fédération. »

D'où la transformation numérique en cours au sein de la fédération : « J'ai l'impression qu'on est au milieu du gué. C'est-à-dire qu'on est entre la phase 1 sur laquelle il y avait le bidouillage informatique [...] Et là on est en train de basculer avec l'intelligence artificielle avec une capacité à déployer, très vite des outils qui pourraient être sans limite. »

Mais comme le dit Fanny Sarraïl-Brassens, l'urgence n'est pas forcément vu au niveau local : « Clairement, c'est vraiment pas un sujet qui est à l'agenda politique de mon comité. »

Les entretiens montrent ainsi, une prise de conscience de l'importance du numérique de la part de chacun à des niveaux différents, et de la nécessité d'évoluer d'un point de vue du numérique de la part de la fédération même si le sentiment « d'urgence » n'est pas spécifiquement évoqué par les individus et qu'il n'est pas forcément présent sur tous les territoires. Chacun sait qu'il faut évoluer mais pas nécessairement de manière urgente et imminente.

2. Former une coalition directrice

Cette étape implique de constituer une équipe influente pour guider le changement au sein de l'organisation. Aussi, Arnaud JEAN, en lien avec la validation des autres élus du comité directeur national, ont créé un nouveau poste de vice-président dédié aux SI : « depuis maintenant six semaines, il y a un vice-président [...] en charge de la formation et des systèmes d'information. », en la personne de Jean-Pierre GALLOT.

En parallèle, pour l'accompagner dans cette nouvelle fonction, Ludovic Trézières a créé un tout nouveau pôle formation et SI mais qui doit encore trouver sa place au sein de la nouvelle organisation fédérale tant les moyens dédiés sont néanmoins très réduit que ce soit au niveau humain ou financier.

Toutefois, Jean-Pierre Gallot explique la manière dont il voit son nouveau rôle et méthodes de travail de ce nouveau pôle : « C'est surtout de la méthodologie dans le sens où il faut se mettre en mode projet. Le mode projet, ça veut dire qu'on essaye de bien identifier toutes les personnes qui ont un lien direct ou indirect avec le projet, de façon à ce que dès le départ, les personnes soient embarquées dans le projet. »

Les témoignages révèlent une structuration au niveau national d'une équipe qui travaille sur le sujet du numérique mais celle-ci est actuellement dotée que de très peu de moyens pour être réellement influente à ce jour que ce soit au niveau national ou local. Sa jeunesse n'aide pas non plus pour être d'ores et déjà force de proposition d'une stratégie de conduite du changement cohérente et efficace au regard du contexte ufolépien.

3. Définir une vision et une stratégie

Il s'agit ici de définir clairement la direction et les moyens donnés à la stratégie de conduite du changement et plus globalement à la transformation numérique de la fédération et force est de constater que celle-ci est à travailler car même si tout le monde voit la nécessité d'en avoir une : « Il faut qu'il puisse y avoir une vraie pensée numérique et SI, au niveau national. » (Arnaud JEAN) mais dans la mise en œuvre chacun y va de son côté : « Moi, j'ai trop l'impression qu'on n'a pas pensé les tuyaux au global, on a pensé par bouts de tuyaux. [...] Il me semble qu'il manque cette espèce de noyau qui fait la jonction du tout. » (Ludovic Trézières)

Ce qui fait dire qu'actuellement, la vision et stratégie de conduite du changement n'est pas

encore imaginable, désirable, faisable, flexible et communicable. Tout reste à faire sur le sujet.

Les visions varient encore beaucoup selon les niveaux et les fonctions des personnes au sein de la fédération.

4. Diffuser la vision

A la lecture du point précédent, la diffusion de la vision, pourtant un élément crucial de la conduite du changement, est-elle aussi en pleine réflexion et doit être davantage organisée nationalement et localement. Voir même sous-dimensionnée au regard des besoins exprimés par les clubs et comités.

Il existe actuellement de nombreux canaux de diffusion pour expliquer le déploiement de nouvelles solutions au sein de la fédération : « Ça s'est fait par plusieurs moyens. Il y a eu des moyens classiques, par voie de mail, par voie des documents, des journaux classiques, la revue « En Jeu », toutes les lettres de liaison, etc. » et lors des « manifestations nationales [...] il y avait toujours un temps qui était consacré aux systèmes d'information. » (Jean-Pierre Gallot)

Toutefois, pour le directeur technique national, ces moyens de communication sont beaucoup trop descendants : « On a tendance à présenter l'outil en disant "Vous allez pouvoir faire ça, vous allez pouvoir faire ceci". Sauf que la personne, si elle n'y est pas confrontée, elle ne voit pas l'intérêt de savoir ce qu'elle va pouvoir faire avec. » (Ludovic Trézières)

En revanche on remarque que la communication même si elle reste encore désorganisée, est appréciée par les utilisateurs au sein des comités : « On a reçu un mail explicatif d'Elsa. Après, sur la page d'accueil de la plateforme, tout était indiqué [...] vous êtes assez disponible. » (Quentin Devoucoux).

De manière générale, un canal de diffusion est tout de même privilégié celui des tutoriels adossés à un temps de formation en amont : « En fait, il y avait des tutos qui avaient été faits. Donc, j'ai regardé tous les tutos [...] je pense qu'il y aurait dû y avoir une grande réunion de présentation de la plateforme de formation. » (Fanny Sarraïl-Brassens).

C'est d'ailleurs ce qu'exprime aussi Clément Louis : « La deuxième chose, c'est la création de tutoriels sur le logiciel pour faciliter les choses. [...] faire une formation plus concrète pour les membres de la commission foot. »

Au final, la diffusion de la vision du changement même si elle arrive jusqu'à l'utilisateur finale, elle est largement sous dimensionnée par rapport aux besoins.

5. Responsabiliser de nombreuses personnes

A ce stade, il faut identifier et éliminer les différentes barrières qui entravent le changement. Et elles sont nombreuses au sein de l'UFOLEP d'après les individus.

Il faut absolument faire attention à la fracture numérique et culturelle : « Ma grande inquiétude [...] c'est comment on prend en compte les questions de fractures numériques. [...] Comment ces stratégies et ces évolutions ne mettent pas de côté [...] une bonne partie de nos dirigeants, de nos bénévoles, qui, pour certains, peuvent être un petit peu âgé aussi. » (Arnaud Jean).

L'âge c'est effectivement aussi ce qui est mis en avant par Clément Louis : « Un réseau associatif chez nous qui est très vieillissant, qui peut être réfractaire aux changements [...] Une méconnaissance aussi des outils numériques [...] il passe déjà beaucoup de temps bénévole sur la gestion des associations. »

C'est pourquoi il est extrêmement important de travailler l'expérience utilisateur : « Tellement que ça les sort de leur zone de confort [...] Si tu leur changes leurs habitudes, ils vont être réfractaires. » et « Je deviendrais réfractaire peut-être si je dois faire 20 clics au lieu de 2 clics. » (Adeline Barré)

C'est pourquoi, Ludovic Trézières, propose une approche en trois temps : « Il faut rassurer, il faut accompagner, il faut valoriser. » pendant toute la phase de conduite du changement. Tout en signalant les ratés initiaux : « UFO'RMATION [...] À mon avis, il est arrivé trop tôt, pas

assez testé. [...] si on a quelques influenceurs de notre réseau qui vivent mal leur première expérience, ils vont polluer tout le déploiement. »

Ainsi comme expliqué dans la littérature, l'UFOLEP ne fait pas exception au fait qu'il faut faire attention à définir précisément les projets proposés afin de n'exclure personne et de lever les barrières étapes par étapes.

6. Obtenir des victoires rapides

Comme le dit Kotter : « Sans victoires à bref délai, trop de salariés renoncent ou rejoignent la résistance active ». (Kotter, 2015)

Ainsi, il faut absolument obtenir des résultats visibles rapidement pour maintenir la dynamique dans la mise en œuvre de la conduite du changement comme l'explique Jean-Pierre Gallot : « Maintenant, c'est intéressant aussi de surfer sur ces succès. [...] on acquiert aussi rapidement une bonne publicité, une bonne image. » Il donne l'exemple de l'outil des médailles : « C'est tout bête, mais on n'a même pas eu besoin d'expliquer comment ça marchait, parce que tout le monde l'a pris, s'en sert et puis voilà. »

C'est ainsi que la fédération « a multiplié par 4 le nombre de demandes de récompense par rapport à ce qui existait avant. » (Arnaud Jean)

On doit encore davantage capitaliser sur ses victoires en montrant des exemples précis de ce qu'il est possible de faire désormais : « C'est important qu'on puisse faire référence à une expérience utilisateur. C'est-à-dire que quelqu'un puisse dire "Moi, je suis passé là-dessus, j'ai été gagnant là-dessus [...] ça vaut le coup." »

Et c'est exactement, ce qu'a fait Clément Louis, lorsqu'il a présenté le projet UFO'SPORTS à la commission départementale de football : « Et donc là, effectivement, tout de suite, c'est très propre, c'est très beau, c'est très bien. [...] Là, on l'a partagé au grand public depuis deux ans, parce que c'était une demande de club. »

Enfin, une la notion de gain de temps doit être perçue comme une victoire à court terme qu'il faut exploiter : « Pour moi, je considère la plateforme comme un gain de temps [...] c'est assez rapide et c'est quand même un certain confort et un certain gain de temps. »

On peut donc dire que la fédération a eu des victoires à court terme lors du déploiement des outils UFO'RMATION et UFO'SPORTS mais que la communication sur le sujet doit encore être améliorée pour être accompagnée à travers une vraie stratégie de conduite du changement et non le subir.

7. Consolider les gains et accentuer le changement

Lors de cette avant-dernière étape, il s'agit de s'appuyer sur les succès initiaux pour approfondir et étendre le changement. Et c'est ce que souhaite faire la fédération au fur et à mesure de la mise en œuvre de sa feuille de route SI comme l'explique Jean-Pierre Gallot : « L'expérience du premier projet (UFO'RMATION), moi je l'ai constaté, a servi effectivement à être un peu plus efficace sur ces sujets-là pour le deuxième projet (UFO'SPORTS).

Tout en faisant attention, à garder l'identité de la fédération : « Le seul truc, ce n'est pas perdre notre identité, celle de l'UFOLEP. [...] garder notre identité et qu'on ait encore du lien physique avec les personnes. [...] On n'est pas qu'au téléphone, quoi. Je sais que moi, c'est ça qui pourrait me faire peur avec ce changement, c'est de perdre ce contact humain qui, je trouve, est primordial pour faire avancer les choses dans la vie. »

Mais il y a encore des progrès à faire, d'après Ludovic Trézières, pour rendre le changement plus efficient : « Il me semble qu'il manque cette espèce de noyau qui fait la jonction du tout. C'est à nous d'être capables de penser de ce que l'on aurait besoin pour faciliter l'accès au plus. »

Les comités attendent d'ailleurs qu'on avance encore plus vite et qu'on aille plus loin : « J'ai vraiment extrêmement hâte que tout ce volet-là côté formation fédérale [...] le soit aussi côté manifestation sportive » (Fanny Sarraill-Brassens »

8. Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise

Même si toutes les étapes ne sont pas totalement complètes et validées, la culture au sein de l'UFOLEP est en train de changer : « Entre la première fois où j'ai commencé à avoir des échanges sur le sujet et puis maintenant, il y a un monde d'écart qui s'est mis en place. » [...] « Et quand on parle de système d'information maintenant dans un comité directeur, on n'a pas en face de nous des gens qui demandent de quoi on parle. » (Jean-Pierre Gallot)

Même s'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir : « Je suis convaincue qu'en fait, c'est dans 10 ans que vraiment les bénévoles se tuileront entre eux dans les clubs. » (Fanny Sarraill-Brassens)

C'est aussi ce qu'indique Arnaud Jean, « Moi, j'aimerais bien que dans 10 ans, il y ait du portage politique là-dessus, parce que les questions que je pose sur l'IA, sur l'accessibilité, sur la fracture numérique, c'est des questions politiques, ça. Et aujourd'hui, c'est le sujet qu'on n'évoque jamais dans des comités directeurs départementaux ou régionaux. On n'évoque jamais ça. Parce que manque de connaissances, parce qu'on n'a pas le temps, je pense que dans 10 ans, il y aura un vrai sujet là-dessus, quoi.

Est-ce qu'il y aura un Jean-Pierre Gallot dans chaque département et chaque région ? Je pense que c'est souhaitable. »

La fédération est en train d'opérer sa mue mais il faut encore pas mal de temps avant de pouvoir en voir les bénéfices.

9. Conclusion

L'analyse des entretiens selon les 8 étapes de Kotter, montre que l'UFOLEP est pleinement engagée dans une transformation numérique où toutes les étapes de ce modèle sont bien présentes même si c'est de manière totalement non consciente et fortuite.

Toutefois, on voit bien qu'il y a encore beaucoup de travail à faire car même si la nécessité de se transformer est perçue, la notion d'urgence l'est beaucoup moins.

Ou alors uniquement quand, l'UFOLEP n'a pas d'autres choix que de se doter d'outils. Elle n'est pas dans l'anticipation, uniquement dans la réaction. Ce qui fait qu'elle a toujours du retard et il lui est difficile de mettre en œuvre une stratégie cohérente et efficace de conduite du changement.

III. ÉVALUATION DE LA PERTINENCE DU MODÈLE DE KOTTER DANS LE CONTEXTE DE L'UFOLEP

1. Application du modèle de Kotter aux projets étudiés

Après analyse des projets SI de l'UFOLEP à travers l'enquête ou les entretiens, on remarque qu'il y a une application partielle et intuitive du modèle de Kotter dans sa stratégie de conduite du changement. Il n'y a pas forcément une méthodologie formalisée et suivie par les parties prenantes. Néanmoins, la fédération a mis en œuvre plusieurs des étapes préconisées par ce modèle.

La première étape, de création d'un sentiment d'urgence, a été particulièrement visible dans le projet UFO'RMATION. Comme l'a souligné Jean-Pierre Gallot : « La première partie, ça a surtout été déjà de faire le constat de ce qui existait, de ce qui n'existait pas, de ce qui était utilisé, de ce qui ne l'était pas, et d'essayer de construire un système cohérent ». Suite à ce constat, on a pu remarquer l'obsolescence des outils existants et son vieillissement au sein de la fédération et la nécessité de les moderniser de manière urgente comme en témoigne l'enquête où une majorité de répondants reconnaît qu'il était urgent de changer les anciens logiciels métiers de gestion des formations fédérales et de secourisme.

Au cours de la deuxième étape, de formation d'une coalition directrice, il y a eu la création du

Groupe de Travail SI (GT SI) en 2021, qui a très récemment évolué en un pôle « Formation et Système d'Information » fin janvier 2025. Cette évolution organisationnelle voulu par le nouveau directeur technique national témoigne d'une prise de conscience progressive de l'importance stratégique des SI au sein de la fédération. Arnaud Jean, le président national de l'UFOLEP, confirme cette évolution : « Moi, j'y vois comme un outil qui va améliorer la performance fédérale. C'est devenu un élément incontournable. ».

Toutefois, même si le développement de la vision et de la stratégie s'est concrétisé par l'élaboration d'une feuille de route pluriannuelle 2020-2024, celle-ci n'inclut pas de stratégie spécifique à la conduite du changement. Il ne s'agit que d'une vision macro des projets à développer et maintenir. Comme le souligne Ludovic Trézières, le directeur technique national, cette vision a parfois manqué de cohérence globale : « Moi, j'ai trop l'impression qu'on n'a pas pensé les tuyaux au global, on a pensé par bouts de tuyaux. »

Ensuite, la quatrième étape, consistant à communiquer la vision du changement, a été mise en œuvre à travers divers canaux, comme l'explique Jean-Pierre Gallot : « Ça s'est fait par plusieurs moyens. Il y a eu des moyens classiques, par voie de mail, par voie des documents, des journaux classiques, la revue « En Jeu », toutes les lettres de liaison, etc. ». De son côté, l'enquête appuie cette analyse car elle a été jugée globalement efficace, même si certains utilisateurs auraient souhaité plus d'information au lancement.

Lorsqu'il a fallu lever les obstacles au changement, cela a été abordée principalement à travers l'accompagnement et la formation quasi individuel des utilisateurs. La fédération a dû faire face à des défis spécifiques au milieu associatif pour prendre en compte notamment la fracture numérique et la résistance au changement liée entre autres à l'âge des bénévoles, comme le souligne Clément Louis : « On a un réseau associatif chez nous qui est très vieillissant, qui peut être réfractaire aux changements. » Ainsi, la conduite du changement n'est pas encore aboutie envers les bénévoles contrairement aux salariés.

Cependant, il y a eu des victoires à court terme, dans les projets déployés par la fédération grâce à des améliorations concrètes et rapidement perceptibles pour les utilisateurs. Arnaud Jean évoque par exemple : « On a multiplié par 4 le nombre de demandes de récompense par rapport à ce qui existait avant. » Ces succès rapides ont contribué à renforcer l'adhésion à la transformation numérique de la fédération et par ricochet au projet UFO'RMATION et prochainement à celui d'UFO'SPORTS.

D'autant que les gains pour produire plus de changement est visible puisque la plateforme a permis de gagner en performance (gain de temps, de respecter le cadre imposé par la fédération, d'automatiser des tâches répétitives, etc) chez la grande majorité des utilisateurs. Et la fédération est également dans une approche de déploiement progressif des outils, avec le déploiement séquentiel des différents modules de l'ERP fédéral. Jean-Pierre Gallot explique comment l'expérience acquise sur un projet a facilité le suivant : « L'expérience du premier projet (UFO'RMATION), moi je l'ai constaté, a servi effectivement à être un peu plus efficace sur ces sujets-là pour le deuxième projet (UFO'SPORTS). »

Enfin, la huitième et dernière étape du modèle, d'ancrer les nouvelles approches dans la culture de la fédération est encore en cours. Si Jean-Pierre Gallot constate une évolution positive de la prise en compte du sujet des systèmes d'information : « Et quand on parle de système d'information maintenant dans un comité directeur, on n'a pas en face de nous des gens qui demandent de quoi on parle », Fanny Sarraïl-Brassens estime que ce processus prendra du temps : « Je suis convaincue qu'en fait, c'est dans 10 ans que vraiment les bénévoles se tuileront entre eux dans les clubs. »

Tout comme Arnaud Jean : « Moi, j'aimerais bien que dans 10 ans, il y ait du portage politique là-dessus, parce que les questions que je pose sur l'IA, sur l'accessibilité, sur la fracture numérique, c'est des questions politiques, ça. Et aujourd'hui, c'est le sujet qu'on n'évoque jamais dans des comités directeurs départementaux ou régionaux. »

Et d'ici là, il faut lever plusieurs difficultés rencontrées dans l'application du modèle de Kotter

au regard du contexte fédéral.

Il faut travailler une gouvernance SI fragmentée et qui doit s'affirmer au sein du nouveau pôle « Formation et SI ». Comme l'explique Ludovic Trézières, « on n'a pas d'unité SI, donc on n'a pas d'efficacité, de rapidité de déploiement. » Cette fragmentation rend compliqué la mise en œuvre d'une vision cohérente et la constitution d'une véritable coalition directrice.

La fédération doit aussi faire face à des ressources humaines et financières très limitées. Même si elle s'est dotée d'un pôle SI, celui-ci ne dispose pas encore de ressources spécifiques, ni de professionnels formés sur la thématique du numérique de manière générale.

Ainsi, la dépendance aux bénévoles et prestataires est très forte pour gérer les nombreux systèmes d'information, parfois sans que la fédération ne dispose d'un accès aux serveurs ou aux données. Cela crée forcément des vulnérabilités et des discontinuités dans la conduite du changement et plus globalement dans sa transformation numérique.

En résumé, l'UFOLEP a dû adapter le modèle de Kotter pour tenir compte de ces spécificités liées à son histoire, son contexte et ses besoins. Ces adaptations concernent principalement la temporalité et un accompagnement renforcé des utilisateurs.

Ainsi contrairement au secteur privé où les changements peuvent être imposés rapidement par la direction, l'UFOLEP, par sa gouvernance et ses valeurs, a adopté une approche plus progressive, respectant le rythme des différentes parties prenantes, notamment les bénévoles. Cette adaptation temporelle est particulièrement visible dans la stratégie de déploiement d'UFO'SPORTS, qui s'étale sur plusieurs saisons sportives pour permettre une appropriation graduelle de chacune des nombreuses parties prenantes.

C'est pourquoi, face aux disparités de compétences numériques au sein du réseau, l'UFOLEP a considérablement renforcé la dimension d'accompagnement individuel, allant au-delà de ce que préconise le modèle de Kotter. Cela s'est traduit par une diversité de formats (présentiel, webinaires, tutoriels) et une assistance technique réactive, comme le confirme l'enquête.

Et d'apprendre des précédentes conduites du changement menées : « L'approche n'a pas été différente en tant que telle, par contre, je pense que la conduite du changement lié à l'outil sur UFO'RMATION a permis de beaucoup mieux anticiper et travailler sur la partie sportive. » (Jean-Pierre GALLOT)

2. Apports du modèle de Kotter dans le contexte associatif sportif

Même si le modèle de Kotter, n'est pas le plus pertinent à appliquer pour conduire le changement dans le milieu associatif, il présente néanmoins, plusieurs forces particulièrement pertinentes dans le contexte associatif sportif « ufolépien. »

Le modèle de Kotter offre un cadre séquentiel par étapes structurant, permettant aux fédérations comme l'UFOLEP de formaliser sa démarche de transformation numérique et plus précisément celle de conduite du changement, malgré l'absence initiale d'une stratégie formalisée.

D'ailleurs, la quatrième étape du modèle, ou il faut « communiquer la vision du changement », trouve un écho particulier dans une organisation fédérale où la transmission de l'information à travers les différents échelons (national, régional, départemental, local) constitue un enjeu majeur. Tout comme le fait de valoriser des victoires à court terme puisque la motivation de la direction et des utilisateurs, repose en grande partie sur la perception de bénéfices concrets et rapides. Comme le souligne Jean-Pierre Gallot : « Maintenant, c'est intéressant aussi de surfer sur ces succès ».

Le fait également de théoriser le fait d'intégrer des nouvelles approches dans la culture organisationnelle de la fédération, résonne fortement avec les préoccupations de l'UFOLEP concernant la préservation de son identité et de ses valeurs, comme l'exprime Adeline Barré : « Le seul truc, ce n'est pas perdre notre identité, celle de l'UFOLEP. »

Des valeurs que l'on retrouve dans le développement d'une communauté d'utilisateurs et le partage de connaissances entre pairs, mis en évidence par l'enquête où 22 répondants déclarent

avoir formé des collègues ou bénévoles. Cela a constitué un puissant levier de diffusion et d'ancrage du changement au niveau local et d'appropriation ou non des outils.

Au final, même une application partielle et intuitive du modèle de Kotter a un impact significatif sur l'adhésion et l'appropriation des changements par les utilisateurs.

L'enquête révèle que la majorité des utilisateurs se déclare satisfaite ou très satisfaite de la plateforme UFO'RMATION, témoignant d'une adhésion réussie au changement qui a été possible grâce à une appropriation croissante et une intégration de plus en plus forte dans les pratiques professionnelles puisque la majorité des répondants considère désormais UFO'RMATION comme un outil essentiel à leur travail, illustrant une évolution des mentalités et une intégration réussie dans la culture organisationnelle.

3. Limites du modèle de Kotter dans le contexte associatif sportif

Le modèle de Kotter a aussi ses limites au regard du contexte fédéral au sein de l'UFOLEP.

Les huit étapes de Kotter suggèrent une progression séquentielle qui ne correspond pas à la réalité plus itérative du changement et parfois chaotique des projets SI dans une fédération sportive par manque de ressources. Ainsi, les processus de changement ne suivent pas nécessairement une trajectoire linéaire, prédictible et encadrée.

D'autant que la vision assez hiérarchique de la « coalition directrice » n'est pas appropriée avec la gouvernance associative qui est beaucoup plus horizontale et démocratique, où les décisions émanent d'instances élues et où le pouvoir est plus diffus.

Le rythme du changement est donc moins soutenu que dans les entreprises privées. Les changements sont forcément plus longs afin de respecter les décisions prises par les instances statutaires et les temps d'échanges nécessaires avant de les valider et les mettre en œuvre.

Surtout que le maillage territorial fort de l'UFOLEP à travers 113 comités régionaux et départementaux, plus de 7 000 associations et près de 330 000 utilisateurs potentiels font que toute conduite du changement doit s'accompagner de beaucoup de pédagogie et de patience.

Et encore plus quant au sein du réseau fédéral, la fracture numérique est un sujet central. « Comment ces stratégies et ces évolutions ne mettent pas de côté [...] une bonne partie de nos dirigeants, de nos bénévoles. » (Arnaud Jean). Ce que n'aborde pas du tout le modèle de Kotter.

Tout comme la dimension éthique et identitaire qui sont des questions pourtant existentielles dans les fédérations sportives affinitaires attachées à des valeurs fortes d'éducation populaire et de laïcité.

Enfin, la tradition d'autonomie des comités et des commissions sportives n'entre pas dans la vision unifiée du modèle de Kotter. Et ou la crainte que la transformation numérique ne menace le lien humain, valeur fondamentale de l'UFOLEP, constitue une contrainte culturelle spécifique, comme l'exprime Adeline Barré : « C'est ça qui fait notre force. La force de notre fédération, je trouve, c'est d'avoir le lien avec nos associations, nos bénévoles. »

Le modèle de Kotter repose sur une organisation structurée d'une entreprise privée (hiérarchie claire, objectifs principalement économiques, ressources dédiées) qui ne correspondent pas nécessairement à la réalité d'une fédération sportive associative. Ainsi, l'application stricte des huit étapes pourrait conduire à une approche bien trop normée dans une organisation où la richesse et la diversité des initiatives locales est largement privilégiée voire encouragée.

4. Adaptations nécessaires du modèle de Kotter

Après l'analyse des apports et des limites, le modèle de Kotter doit s'adapter pour répondre aux spécificités du modèle associatif et aux valeurs de l'UFOLEP.

Plutôt que d'avoir une équipe restreinte et hiérarchique, la coalition directrice dans le contexte fédéral doit être conçue comme un réseau d'acteurs représentatifs des différentes composantes de la fédération (élus, salariés, comités et commissions sportives), pour garantir la légitimité du projet, de la vision et des décisions prises et mises en œuvre.

Il faut donc renforcer la participation de chaque partie en n'hésitant pas à consulter tous les représentants de chaque partie prenante. Cela va également dans le sens des principes démocratiques de l'UFOLEP.

Toutefois, cela signifie que le modèle doit intégrer le fait que les processus décisionnels, reposant sur la validation par plusieurs instances fédérales soient plus longs qu'une organisation hiérarchique classique.

Comme le fait que le modèle doit être adapté pour proposer des approches différenciées selon qu'il s'adresse aux salariés pour qui le changement s'inscrit dans un cadre professionnel, c'est-à-dire contraint même s'il n'y a pas de relation hiérarchique entre de la direction au niveau national sur les directions totalement autonomes au niveau local. De celui qui s'adresse aux bénévoles pour qui il relève d'un engagement volontaire.

Il faut donc absolument intégrer et valoriser l'expertise des bénévoles, notamment ceux qui ont développé des compétences numériques spécifiques. Par exemple, en s'adaptant au rythme et disponibilités des bénévoles, qui ne peuvent généralement pas consacrer autant de temps que les salariés à l'appropriation des nouveaux outils.

Et de reconnaître l'engagement des bénévoles dans le processus de changement, à travers les récompenses fédérales notamment.

D'un autre côté, la grande diversité des disciplines sportives au sein de l'UFOLEP (plus de 130 activités) doit être prise en compte dans la stratégie de conduite du changement.

Ainsi, le modèle doit être adapté pour permettre un déploiement modulaire et différencié pour chaque discipline sportive puisqu'elles ont leurs besoins spécifiques et niveau de maturité en matière de système d'information.

Chaque discipline n'étant pas au même niveau, il faut valoriser les initiatives et participation provenant des commissions sportives, et de ne surtout pas les percevoir comme des résistances au changement.

Cette valorisation, partage d'expérience et de bonnes pratiques, peut aussi se faire entre les disciplines notamment lorsqu'elles sont proches comme par exemple les activités gymniques les sports, de raquettes, les sports mécaniques, les sports collectifs, etc favorisant ainsi une émulation positive entre les membres et une diffusion commune du changement au plus près des utilisateurs.

Cette organisation en communauté permet aussi de faire face aux contraintes budgétaires. Il permet de regrouper les réunions, de regrouper des besoins et de mieux les prioriser dans le but de mettre les ressources aux aspects les plus critiques et nécessaires du changement.

Enfin, le modèle doit être enrichi pour mieux intégrer la mobilisation de ressources externes via des partenariats, des financements publics, voire même du mécénat de compétences auprès de grand groupe privée.

Sinon, contrairement à une logique de rupture souvent implicite dans le modèle de Kotter, l'approche la plus adaptée serait davantage valoriser l'optimisation des outils existants et l'interopérabilité entre les différentes solutions plutôt qu'un changement en rupture total avec l'existant tout en prenant en compte l'urgence du changement et des étapes par lesquelles il faudra tout de même passer.

e. Conclusion

Même s'il a été pensé pour les entreprises privées, le modèle de Kotter offre un cadre séquentiel à respecter, où chaque étape est décrite et détaillée pour mener à bien la conduite du changement peu importe la structure de l'organisation. Toutefois, au sein de l'UFOLEP, son application nécessite des adaptations obligatoires pour répondre aux spécificités du contexte associatif sportif. Il faut prendre en compte le fait qu'il y ait une gouvernance démocratique dans les fédérations, que la dualité salariés/bénévoles est une préoccupation majeure tout comme le manque de ressources financières et humaines ou encore la diversité des disciplines sportives

propre aux fédérations multisports affinitaires.

Dans ce contexte, l'utilisation du modèle de Kotter doit être réinterprétée pour prendre en compte les valeurs, la créativité des individus et les réalités propres à la fédération plutôt qu'une transposition pure et simple du modèle.

F. CONCLUSION

De manière générale, l'accroissement du nombre de solutions numériques dans le milieu associatif sportif montre que les fédérations et clubs sportifs commencent à se digitaliser et que de nombreuses solutions sont présentes sur le marché. L'UFOLEP ne fait pas exception.

À travers les entretiens, on remarque que l'impact des outils numériques au sein de l'UFOLEP est significatif. Cela est dû notamment à la montée en puissance de la fédération sur le sujet des SI en créant un GT SI en 2020 avant d'être transformé en pôle formation et SI en 2025 avec l'arrivée d'un nouveau directeur. Ainsi via la mise en œuvre d'une feuille de route dédiée spécifiquement aux SI, la fédération a pu se doter de nouveaux outils SI internes et à destination du réseau UFOLEP. On a pu remarquer par l'enquête, que ces nouveaux outils ont été largement adoptés par les comités, élus et salariés, qui y voient des bénéfices significatifs en termes de réduction du temps de travail, de gain de temps de manière générale et de partage plus rapide de l'information.

Cette appropriation ne peut se faire que par une stratégie de conduite du changement efficace et pertinente appropriée aux fédérations sportives et en particulier à l'UFOLEP.

Ce mémoire sur la conduite du changement des projets SI, selon le modèle de Kotter, au sein des organisations associatives et plus spécifiquement au sein de l'UFOLEP, nous montre les multiples dimensions qu'il faut prendre en compte ainsi que ses avantages et ses limites. En analysant les stratégies de conduite du changement au sein des entreprises puis du milieu associatif avant de le recentrer au domaine sportif, nous avons pu mieux comprendre, le contexte et les nombreux enjeux que soulève l'intégration d'outils numériques au sein d'une fédération comme l'UFOLEP. Même si les utilisateurs ont des profils très diversifiés, entre les élus nationaux ou locaux qui décident des orientations, les bénévoles très divers par leur âge et leur culture du numérique et les salariés qui ne se sentent pas tous à l'aise également avec le numérique, ils ont cependant tous en commun, le fait de se sentir utile au sein de leur organisation.

Ainsi, le développement des outils numériques implique une nouvelle dynamique, obligeant chacun à s'adapter, à retrouver une place dans cette nouvelle organisation fédérale. Ce qui nécessite que la fédération gère efficacement la conduite du changement dans les projets SI à travers des stratégies appropriées à son environnement.

On a pu voir que la thématique de conduite du changement, est très bien documentée dans la littérature américaine et européenne se caractérisant notamment par le fait que le changement est technique mais aussi et surtout psycho-social, qu'il peut y avoir de la résistance par principe de la part des utilisateurs, souvent due à un décalage de perception entre les initiateurs du changement et ceux qui en sont affectés, ainsi que la peur de l'inconnu, traduite par la crainte de ne pas pouvoir développer les compétences nécessaires pour utiliser les nouveaux outils. Ces résistances peuvent entraver l'adoption de ces outils numériques, soulignant la nécessité d'une approche structurée pour accompagner le changement.

À cet égard, nous nous sommes appuyés sur l'ouvrage de Kotter, « Conduire le changement : la feuille de route en 8 étapes », qui propose une méthode efficace pour faciliter l'appropriation des nouveaux outils par les individus au sein des entreprises. La mise en œuvre de ces étapes est cruciale pour surmonter les résistances et garantir une adoption réussie des technologies même si l'on a vu les limites de ce modèle lorsqu'il est appliqué au milieu associatif.

Avec les modèles théoriques traditionnels de conduite du changement comme celui de Lewin, Kotter ou ADKAR, notre recherche souligne la nécessité d'une approche beaucoup plus partagée et psycho-sociale de la conduite du changement dans le monde associatif. Si le modèle des huit étapes offre un cadre d'analyse structurant, il présente des limites significatives lorsqu'il est appliqué aux organisations associatives.

Ces modèles de conduite du changement sont pensés pour des environnements hiérarchiques

qui ne prennent pas en compte la complexité des dynamiques à l'intérieur des organisations ou l'engagement repose sur des valeurs qui sont partagées plutôt que sur des mécanismes de contrôle. Les leviers de motivation, les processus de décisions et les raisons de son engagement, diffèrent énormément entre une entreprise privée et une fédération sportive comme l'UFOLEP.

Là où Kotter propose une approche linéaire et descendante, le monde associatif appelle à des méthodes plus horizontales, participatives et adaptatives.

Comme nous avons pu le voir, dans le contexte associatif, la légitimité du changement ne découle pas seulement d'une autorité hiérarchique mais d'une adhésion collective aux valeurs au projet ainsi qu'à la confiance accordée aux initiateurs du changement. La transformation numérique ne peut être décrétée, elle doit être co-construite, négociée, appropriée par l'ensemble des acteurs.

C'est pourquoi, les premières étapes de Kotter consistant à créer un sentiment d'urgence, à constituer une coalition qui pilote le projet doivent être repensées au regard des spécificités bénévoles et du milieu associatif de manière plus globale. L'urgence ne peut pas être imposée sous peine d'être rejetée car incomprise mais au contraire partagée. Tout comme la coalition qui doit être le résultat d'une dynamique collaborative et non d'une désignation managériale qui vient du haut et qui descendrait vers le bas.

Ce constat ne remet cependant pas en cause le modèle de Kotter mais lorsqu'il est appliqué au milieu associatif sportif doit être réfléchi. Les principes de bases de la conduite du changement tels que la communication auprès de toutes les parties prenantes, la vision partagée des objectifs et de la stratégie, la mobilisation des élus, des bénévoles restent pertinents et d'actualité, mais leur mise en œuvre doit profondément être réinventée.

Fort de ce constat, malgré tout, les fédérations sportives ont des moyens limités pour mettre en œuvre une stratégie de conduite du changement ce qui peut aussi limiter la flexibilité et la rapidité d'adoption des nouvelles technologies.

Une meilleure structuration des projets via un recrutement de professionnels et une diversification des sources de financement pourraient aider à surmonter certains obstacles. De plus, un soutien politique plus clair, visible et actif pourrait renforcer la crédibilité et l'adhésion aux initiatives numériques portées par la fédération. Surtout que la transition numérique est un processus continu qui nécessite des ajustements constants et un soutien permanent de la part de tous les acteurs.

Effectivement, il n'est pas viable de poursuivre le développement de la feuille de route SI, sans organigramme, avec des employés ayant déjà des missions très prenantes en parallèle. En se professionnalisant, l'UFOLEP pourra mieux gérer ses projets numériques, offrir un soutien plus structuré et répondre plus efficacement aux besoins de ses bénévoles.

Au final, la conduite du changement au sein de l'UFOLEP est un processus complexe mais essentiel pour le futur de la fédération. Les nombreux défis autour de la formation, de communication, de gouvernance et de la résistance au changement doivent être abordés de manière proactive et stratégique par le comité directeur de la fédération et inscrit dans la feuille de route SI.

La transition numérique permet de transformer et dynamiser un secteur sportif, toujours plus concurrencé par le secteur privé, et à l'UFOLEP de rester compétitive et de mieux répondre aux besoins de ses adhérents et de la communauté sportive en général.

Pour l'avenir, il est crucial de développer une stratégie transformation numérique couplée à une conduite du changement cohérente et structurée pour l'UFOLEP, en tirant parti des enseignements de cette recherche. Surtout si on se projette à l'horizon 2040, où le club sportif ne sera plus un simple lieu de pratique physique, mais hybride dit « phygital », interconnecté et encore plus en lien avec son environnement local. Il s'agit du concept d'Agora Club 2040 où la place du numérique s'étendra encore beaucoup plus qu'actuellement.

« Les clubs de demain devront probablement adopter un modèle hybride "phygital", intégrant

de manière fluide les dimensions physiques et numériques. La technologie devient partie intégrante de l'expérience sportive elle-même. » (Patrick Roult, 2025)

Ce modèle « phygital » peut transformer de manière complètement radicale la notion traditionnelle d'un club sportif mais aussi remettre en question du rôle et de la place des élus, bénévoles et adhérents au sein d'une association. Il n'y aurait plus d'un côté la pratique physique et de l'autre l'expérience numérique mais un environnement où ces deux dimensions s'imbriquent l'une et l'autre, créant une expérience pour les adhérents continue et personnalisée.

Dans ce cas, le club deviendrait un espace de vie complet allant au-delà de sa fonction sportive originelle. On y retrouverait les technologies en plein développement et que l'on découvre un peu plus chaque jour comme la réalité augmentée, l'intelligence artificielle, et les objets connectés permettant une personnalisation des services et des activités poussées à l'extrême tout comme l'accompagnement et le suivi personnalisés de chaque entraînement.

Les pratiques sportives sont souvent en lien avec des infrastructures sportives. Si elles évoluent, il faut donc que les infrastructures évoluent également pour intégrer là aussi de nouvelles technologies. Par exemple, on pourrait généraliser, et non pas réserver à une élite actuellement, des gymnases qui disposent de capteurs intelligents pour analyser en temps réel les performances de chaque pratiquant mais aussi, les risques physiologiques et les progressions individuelles à travers un tableau de bord personnalisé.

Ce qui peut impacter la dimension sociale et éducative du club sportif. Elle pourrait être complètement réinventée car on pourrait connecter les personnes au-delà de son quartier ou de sa ville mais avec les pratiquants du monde entier. On pourrait imaginer des entraînements collectifs, des championnats numériques mais aussi réel lors de phases finales par exemple.

« Le Club Agora n'est plus seulement un lieu dédié au sport, mais une plateforme dynamique et hyper-locale, une "Agora" moderne. C'est un hub phygital profondément intégré au tissu communautaire, qui vise à favoriser le bien-être holistique, la connexion sociale, l'engagement citoyen et la responsabilité environnementale. » (Patrick Roult, 2025)

Ainsi, cela aurait un impact sur les modèles économiques des clubs pour prendre en compte cette évolution. Leur recette ne proviendra plus uniquement des adhésions traditionnelles mais des services digitaux proposés comme des entraînements personnalisés en ligne avec des entraînements sur mesure mais aussi en poussant davantage l'aspect communication et merchandising.

Pour arriver à ce niveau-là de transformation numérique du club en 2040 la gouvernance des clubs sportif devra elle-aussi se réinventer. Il faudra des structures beaucoup plus agiles et horizontales où il faut développer l'intelligence collective en lieu et place d'un modèle classique assez pyramidal malgré tout. Chacun devra contribuer à l'évolution de l'organisation.

Dans ce cas, la notion d'inclusion de chacun des adhérents devra être encore davantage questionnée et prise en considération. Il est absolument essentiel que les technologies doivent être conçues pour réduire les fractures entre génération, ou sociales par exemple et ne surtout pas les accentuer. Le fait de rendre accessible à toutes et tous ces nouveaux services connectés deviendra un objectif stratégique pour les clubs dans leur développement. Il faut que les outils numériques compensent et ne viennent pas renforcer les inégalités.

Pour l'UFOLEP, cette version prédictive du club sportif à l'horizon 2040 représente un défi de taille mais aussi une formidable opportunité de se réinventer notamment en vue de son centième anniversaire en 2028. Cette capacité à embrasser cette mutation de transformation numérique tout en préservant ses valeurs fondatrices d'accès à la pratique sportive au plus grand nombre sera déterminante.

D'ici là, la transition numérique ne sera pas un processus technique mais une transformation culturelle profonde. Elle impliquera de réinventer les modes d'engagement des bénévoles et des adhérents dans les associations sportives, d'y repenser les relations humaines et de développer de nouvelles compétences numériques. L'aventure 2040 commence maintenant.

G.GLOSSAIRE

Afin d'accompagner la lecture et compréhension du milieu sportif, voici un glossaire synthétique, agencé par ordre alphabétique, présentant les principaux termes évoqués dans ce mémoire.

Association : Club affilié à une fédération sportive dont un ou plusieurs licenciés pratiquent une (des) activité(s) sportive(s) et désirant obtenir ou échanger des informations, s'inscrire ou inscrire des adhérents à des événements (manifestations sportives, formations, autres), suivre son activité via des tableaux de bords, extraire ou consulter des données sur son activité.

Bénévoles : Personne qui donne gratuitement de son temps pour remplir une mission confiée par une association, un comité, une fédération ou une commission sportive.

CNOSF : Comité national olympique et sportif français, est le représentant français des fédérations sportives.

Comité (départemental & régional) : Organes territoriaux des fédérations sportives ayant un ou plusieurs clubs pratiquant des activités sportives et désirant obtenir ou échanger des informations, s'inscrire ou inscrire des adhérents à des événements (manifestations sportives, formations, autres).

Comité national olympique et sportif français (CNOSF) : Association représentant toutes les fédérations sportives françaises sur le plan national auprès des instances, qu'à l'international.

Commission nationale sportive (CNS) : Entité fédérale permettant de manière autonome, tout en dépendant de la fédération, à des bénévoles de gérer une ou plusieurs activités sportives. Au niveau territorial, il existe parfois une déclinaison de la CNS : la commission régionale sportive (CRS) et la commission départementale sportive (CDS).

Délégué : Terme propre à l'UFOLEP et à l'USEP désignant les directeurs des comités régionaux ou départementaux. Ancien terme utilisé pour les directeurs de comité détaché par l'éducation nationale auprès de ces fédérations.

DTN : Le directeur technique national est un fonctionnaire nommé dans ses fonctions par le ministre chargé des sports puis sa lettre de mission est établie par le directeur des sports. Il coordonne l'action de l'ensemble des conseillers techniques sportifs et contribue à la définition de la politique fédérale, en assure l'application et en évalue les résultats.

Élu : c'est un bénévole élu au sein des instances dirigeantes d'une fédération, d'un comité ou d'une association pour la représenter, ou la diriger.

Fédérations sportives : Association ayant pour objet sportif le développement des activités sportives sur un territoire. Elles sont agréées par le ministère chargé des sports et soumises au code du sport.

Licencié : Personne pratiquant une activité sportive au sein d'une association et désirant obtenir ou échanger des informations, s'inscrire à des événements (manifestation sportives, formations, autres).

Ligue de l'enseignement : Association œuvrant dans les domaines de l'éducation populaire ou de l'enseignement, des pratiques artistiques et culturelles, des activités sportives, des vacances et des loisirs, de la formation professionnelle ou de l'action sociale. Elle est structurée en plusieurs secteurs dont un secteur sportif. Celui-ci inclus, les fédérations sportives, USEP et UFOLEP.

Membre : Personne étant licenciée, élue ou bénévole.

PSF : Projet sportif fédéral, est le plan de développement stratégique d'une fédération sur une durée de 4 ans. Il peut se décliner au niveau territorial.

Réseau : Ensemble des clubs, comités départementaux et régionaux d'une fédération.

TIPO : titre individuel de participation occasionnel qui est la modalité d'adhésion pour le public qui vient occasionnellement sur l'une des manifestations ouvertes au public pour découvrir une activité. Délivré pour une personne qui vient pratiquer sur une journée maximum.

UFOLEP : L'Union Française des Œuvres Laïques et d'Éducation physique est la 1ère fédération sportive multisports affiliée de France. Elle présente une double ambition de fédération multisports et de mouvement d'idées dans la société d'aujourd'hui et de demain. Évoluant au sein de la ligue de l'enseignement, elle est agréée par le ministère chargé des sports.

UFOSTREET : dispositif fédéral qui propose des rdv's sportifs réguliers aux jeunes prioritairement issus des quartiers prioritaires de la ville ou de zone de revitalisation rurale.

USEP : L'Union sportive de l'enseignement du premier degré est la fédération de sport scolaire de l'école primaire française. Évoluant au sein de la ligue de l'enseignement, elle est placée sous la tutelle du ministre chargé de l'éducation et agréée par le ministère chargé des sports.

Webaffiligue : Logiciel interne commun à La Ligue de l'enseignement, l'USEP et l'UFOLEP de gestion des affiliations et des adhésions.

H.BIBLIOGRAPHIE

- [Aiken & Britton, 1997] M. Aiken, B. Britton. The learning organization and the voluntary sector. In J. Cook, D. Staniforth & J. Stewart (Eds.), *The learning organization in the public services*. Gower Publishing.
- [Alvesson & Sveningsson, 2008] M. Alvesson, S. Sveningsson. *Changing organizational culture : Cultural change work in progress*. Routledge, 2008.
- [Argyris & Schön, 1978] C. Argyris, D. A. Schön. *Organizational learning : A theory of action perspective*. Addison-Wesley, 1978.
- [Autissier & Moutot, 2016] D. Autissier, J. M. Moutot. *Méthode de conduite du changement*. Dunod, 2016.
- [Bach-Mortensen et al., 2018] A. M. Bach-Mortensen, B. C. L. Lange, P. Montgomery. Barriers and facilitators to implementing evidence-based interventions among third sector organisations : A systematic review. *Implementation Science*, 13(1), 2018, 103.
- [Balogun, 2006] J. Balogun. Managing change : Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39(1), 2006, pp. 29-49.
- [Bareil, 2004] C. Bareil. *La résistance au changement : synthèse et critique des écrits*. HEC Montréal, Centre d'études en transformation des organisations, 2004.
- [Bareil, 2008] C. Bareil. Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement. *Télescope*, 14(3), 2008, pp. 89-105.
- [Bayle, 2007] E. Bayle. Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Revue Staps*, 75(1), 2007, pp. 59-81.
- [Bayle, 2010] E. Bayle. La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public : le cas des fédérations sportives françaises. *Politiques et Management Public*, 27(1), 2010, pp. 121-142.
- [Bayle & Chantelat, 2007] E. Bayle, P. Chantelat. *La gouvernance des organisations sportives*. L'Harmattan, 2007.
- [Bernardeau-Moreau, 2004] D. Bernardeau-Moreau. *Sociologie des fédérations sportives*. L'Harmattan, 2004.
- [Bernardeau-Moreau, 2018] D. Bernardeau-Moreau. La professionnalisation dans les fédérations sportives en France : regards croisés des dirigeants, des bénévoles et des salariés. *Management & Avenir*, 5(103), 2018, pp. 57-78.
- [Bernardeau-Moreau & Collinet, 2009] D. Bernardeau-Moreau, C. Collinet. *Les éducateurs sportifs en France depuis 1945 : perspectives sociologiques*. Pur édition, 2009.
- [Besson & Rowe, 2011] P. Besson, F. Rowe. Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle. *Systèmes d'Information et Management*, 16(1), 2011, pp. 3-34.

- [Bridges, 1991] W. Bridges. Managing transitions: Making the most of change. Addison-Wesley, 1991.
- [Buchanan et al., 2007] D. Buchanan, L. Fitzgerald, D. Ketley, R. Gollop, J. L. Jones, S. S. Lamont, A. Neath, E. Whitby. No going back: A review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 2007, pp. 189-205.
- [Burns & Stalker, 1961] T. Burns, G. M. Stalker. The management of innovation. Tavistock, 1961.
- [Burt & Taylor, 2000] E. Burt, J. Taylor. Information and communication technologies : Reshaping voluntary organizations ? *Nonprofit Management and Leadership*, 11(2), 2000, pp. 131-143.
- [Burt & Taylor, 2003] E. Burt, J. Taylor. New technologies, embedded values, and strategic change : Evidence from the U.K. voluntary sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(1), 2003, pp. 115-127.
- [Chantelat, 2001] P. Chantelat. La professionnalisation des organisations sportives : nouveaux enjeux, nouveaux débats. L'Harmattan, 2001.
- [Clerkin & Grønberg, 2007] R. Clerkin, K. Grønberg. The capacities and challenges of faith-based human service organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 2007, pp. 115-126.
- [Cooper & Zmud, 1990] R. B. Cooper, R. W. Zmud. Information technology implementation research : A technological diffusion approach. *Management Science*, 36(2), 1990, pp. 123-139.
- [Davis, 1989] F. D. Davis. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 1989, pp. 319-340.
- [Dent & Goldberg, 1999] E. B. Dent, S. G. Goldberg. Challenging "resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 1999, pp. 25-41.
- [DiMaggio & Powell, 1983] P. J. DiMaggio, W. W. Powell. The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 1983, pp. 147-160.
- [Donaldson, 2001] L. Donaldson. The contingency theory of organizations. Sage Publications, 2001.
- [Dontenwill et al., 2022] E. Dontenwill, E. Reynaud, J. D. Reynaud. La théorie de la régulation sociale à l'épreuve des organisations. La Découverte, 2022.
- [Edmondson, 1999] A. C. Edmondson. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 1999, pp. 350-383.
- [Edmondson, 2002] A. C. Edmondson. The local and variegated nature of learning in organizations : A group-level perspective. *Organization Science*, 13(2), 2002, pp. 128-146.
- [Eynaud et al., 2021] P. Eynaud, D. Mourey, G. Naro. Gouvernance numérique : du management responsable au projet de société. EMS Éditions, 2021.

- [Feldman, 2000] M. S. Feldman. Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11(6), 2000, pp. 611-629.
- [Ferkins & Shilbury, 2010] L. Ferkins, D. Shilbury. Developing board strategic capability in sport organisations : The national–regional governing relationship. *Sport Management Review*, 13(3), 2010, pp. 235-254.
- [Ferkins et al., 2018] L. Ferkins, D. Shilbury, I. O'Boyle. Leadership in governance : Exploring collective board leadership in sport governance systems. *Sport Management Review*, 21(3), 2018, pp. 221-231.
- [Ford & Ford, 1995] J. D. Ford, L. W. Ford. The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 1995, pp. 541-570.
- [Ford et al., 2008] J. D. Ford, L. W. Ford, A. D'Amelio. Resistance to change : The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 2008, pp. 362-377.
- [Foucault, 1975] M. Foucault. *Surveiller et punir : Naissance de la prison*. Gallimard, 1975.
- [Gioia & Chittipeddi, 1991] D. A. Gioia, K. Chittipeddi. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 1991, pp. 433-448.
- [Goleman, 2000] D. Goleman. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 2000, pp. 78-90.
- [Golensky & DeRuiter, 1999] M. Golensky, G. L. DeRuiter. Merger as a strategic response to government contracting pressures : A case study. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(2), 1999, pp. 137-152.
- [Greenwood & Hinings, 1996] R. Greenwood, C. R. Hinings. Understanding radical organizational change : Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1996, pp. 1022-1054.
- [Hackler & Saxton, 2007] D. Hackler, G. D. Saxton. The strategic use of information technology by nonprofit organizations : Increasing capacity and untapped potential. *Public Administration Review*, 67(3), 2007, pp. 474-487.
- [Hardy, 1996] C. Hardy. Understanding power : Bringing about strategic change. *British Journal of Management*, 7(1), 1996, pp. 3-16.
- [Harrison et al., 2013] Y. Harrison, V. Murray, C. Cornforth. Perceptions of board chair leadership effectiveness in nonprofit and voluntary sector organizations. *Voluntas : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(3), 2013, pp. 688-712.
- [Hernes, 2008] T. Hernes. *Understanding organization as process : Theory for a tangled world*. Routledge, 2008.
- [Hiatt, 2006] J. M. Hiatt. *ADKAR : A model for change in business, government, and our community*. Prosci Learning Center, 2006.
- [Higgs & Rowland, 2005] M. Higgs, D. Rowland. All changes great and small : Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 2005, pp. 121-151.

- [Highsmith & Cockburn, 2001] J. Highsmith, A. Cockburn. Agile software development : The business of innovation. *Computer*, 34(9), 2001, pp. 120-127.
- [Hoerber & Hoerber, 2012] L. Hoerber, O. Hoerber. Determinants of an innovation process : A case study of technological innovation in a community sport organization. *Journal of Sport Management*, 26(3), 2012, pp. 213-223.
- [Hofstede, 2001] G. Hofstede. Culture's consequences : Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Sage Publications, 2001.
- [Hustinx & Handy, 2009] L. Hustinx, F. Handy. Where do I belong ? Volunteer attachment in a complex organization. *Administration in Social Work*, 33(2), 2009, pp. 202-220.
- [Huy, 2001] Q. N. Huy. Time, temporal capability, and planned change. *Academy of Management Review*, 26(4), 2001, pp. 601-623.
- [Hwang & Powell, 2009] H. Hwang, W. W. Powell. The rationalization of charity : The influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 2009, pp. 268-298.
- [Johnson et al., 2014] G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington. Exploring strategy : Text and cases. Pearson, 2014.
- [Kotter, 1990] J. P. Kotter. A force for change : How leadership differs from management. Free Press, 1990.
- [Kotter, 1995] J. P. Kotter. Leading change : Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 1995, pp. 59-67.
- [Kotter, 1996] J. P. Kotter. Leading change. Harvard Business School Press, 1996.
- [Kotter, 2014] J. P. Kotter. Accelerate : Building strategic agility for a faster-moving world. Harvard Business Review Press, 2014.
- [Krackhardt & Hanson, 1993] D. Krackhardt, J. R. Hanson. Informal networks : The company behind the chart. *Harvard Business Review*, 71(4), 1993, pp. 104-111.
- [Kübler-Ross, 1969] E. Kübler-Ross. On death and dying. Macmillan, 1969.
- [Lawrence & Lorsch, 1967] P. R. Lawrence, J. W. Lorsch. Organization and environment : Managing differentiation and integration. Harvard Business School Press, 1967.
- [Le Mouvement Associatif, 2022] Le Mouvement Associatif. Baromètre du numérique associatif. Le Mouvement Associatif, 2022.
- [Lee & Bhatt, 2019] C. Lee, A. Bhatt. Understanding the role of information technology in nonprofit organizations. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 16(1), 2019, pp. 95-112.
- [Lewin, 1951] K. Lewin. Field theory in social science : Selected theoretical papers. Harper & Row, 1951.

- [Lines, 2004] R. Lines. Influence of participation in strategic change : Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 2004, pp. 193-215.
- [Livne-Tarandach & Bartunek, 2009] R. Livne-Tarandach, J. M. Bartunek. A new horizon for organizational change and development scholarship : Connecting planned and emergent change. *Research in Organizational Change and Development*, 17, 2009, pp. 1-35.
- [Maier & Meyer, 2011] F. Maier, M. Meyer. Managerialism and beyond : Discourses of civil society organization and their governance implications. *VOLUNTAS : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 2011, pp. 731-756.
- [Markus, 2004] M. L. Markus. Technochange management : Using IT to drive organizational change. *Journal of Information Technology*, 19(1), 2004, pp. 4-20.
- [Markus & Mao, 2004] M. L. Markus, J. Y. Mao. Participation in development and implementation—updating an old, tired concept for today's IS contexts. *Journal of the Association for Information Systems*, 5(11), 2004, pp. 514-544.
- [Markus & Robey, 1988] M. L. Markus, D. Robey. Information technology and organizational change : Causal structure in theory and research. *Management Science*, 34(5), 1988, pp. 583-598.
- [McNutt et al., 2018] J. G. McNutt, C. Guo, L. Goldkind, S. An. Technology in nonprofit organizations and voluntary action. *VOLUNTAS : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(3), 2018, pp. 407-408.
- [Merkel et al., 2016] C. Merkel, U. Farooq, L. Xiao, C. Ganoe, M. B. Rosson, J. M. Carroll. Technology appropriation practices of secondary school teachers in rural Kenya. *Information Technology for Development*, 22(1), 2016, pp. 16-46.
- [Mintzberg, 1979] H. Mintzberg. The structuring of organizations : A synthesis of the research. Prentice-Hall, 1979.
- [Nelson, 2007] R. R. Nelson. IT project management : Infamous failures, classic mistakes, and best practices. *MIS Quarterly Executive*, 6(2), 2007, pp. 67-78.
- [Nonaka & Takeuchi, 1995] I. Nonaka, H. Takeuchi. The knowledge-creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, 1995.
- [Oostlander et al., 2014] J. Oostlander, S. T. Güntert, S. van Schie, T. Wehner. Leadership and volunteer motivation : A study using self-determination theory. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(5), 2014, pp. 869-889.
- [Oreg, 2003] S. Oreg. Resistance to change : Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 2003, pp. 680-693.
- [Orlikowski, 1992] W. J. Orlikowski. The duality of technology : Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3(3), 1992, pp. 398-427.
- [Orlikowski, 1996] W. J. Orlikowski. Improvising organizational transformation over time : A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 1996, pp. 63-92.

- [Pache & Santos, 2013] A. C. Pache, F. Santos. Inside the hybrid organization : Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 2013, pp. 972-1001.
- [Parker & Lewis, 1981] D. Parker, C. A. Lewis. Towards a model of contingent managerial behaviour. *Personnel Review*, 10(4), 1981, pp. 21-27.
- [Pearce & Conger, 2003] C. L. Pearce, J. A. Conger. Shared leadership : Reframing the hows and whys of leadership. Sage Publications, 2003.
- [Pélissier, 2018] M. Pélissier. Pratiques numériques et inclusion sociale au sein des associations : Les contradictions d'un accompagnement au numérique. *Terminal. Technologie de l'information, culture & société*, (122), 2018.
- [Pettigrew, 1987] A. M. Pettigrew. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 1987, pp. 649-670.
- [Pettigrew, 1990] A. M. Pettigrew. Longitudinal field research on change : Theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 1990, pp. 267-292.
- [Pfeffer, 1992] J. Pfeffer. Managing with power : Politics and influence in organizations. Harvard Business School Press, 1992.
- [Quinn, 1980] J. B. Quinn. Strategies for change : Logical incrementalism. Irwin Professional Publishing, 1980.
- [Rivard & Talbot, 2008] S. Rivard, J. Talbot. Le développement de systèmes d'information : une méthode intégrée à la transformation des processus. Presses de l'Université du Québec, 2008.
- [Rogers, 2003] E. M. Rogers. Diffusion of innovations (5th ed.). Free Press, 2003.
- [Rondeau, 2008] A. Rondeau. L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Télescope*, 14(3), 2008, pp. 1-12.
- [Rumelt, 1995] R. P. Rumelt. Inertia and transformation. In C. A. Montgomery (Ed.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm : Towards a synthesis*. Springer, 1995, pp. 101-132.
- [Roult, 2025] P. Roult, *Agora clubs 2040 : Réinventer le club sportif français, Les rencontres de la prospective sportive*, 2025
- [Schein, 1996] E. H. Schein. Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom : Notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*, 9(1), 1996, pp. 27-47.
- [Schein, 2010] E. H. Schein. *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass, 2010.
- [Schneider & George, 2011] J. A. Schneider, W. M. George. Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 2011, pp. 60-77.
- [Scott, 1995] W. R. Scott. *Institutions and organizations*. Sage Publications, 1995.

- [Senge, 1990] P. M. Senge. The fifth discipline : The art and practice of the learning organization. Doubleday/Currency, 1990.
- [Senge et al., 1999] P. M. Senge, A. Kleiner, C. Roberts, R. Ross, G. Roth, B. Smith. The dance of change : The challenges to sustaining momentum in learning organizations. Doubleday, 1999.
- [Smith et al., 2018] D. H. Smith, R. A. Stebbins, J. Grotz. The Palgrave handbook of volunteering, civic participation, and nonprofit associations. Palgrave Macmillan, 2018.
- [Smith & Lewis, 2011] W. K. Smith, M. W. Lewis. Toward a theory of paradox : A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 2011, pp. 381-403.
- [Solidatech & Recherches & Solidarités, 2019] Solidatech & Recherches & Solidarités. La place du numérique dans le projet associatif en 2019. Solidatech, 2019.
- [Soparnot, 2011] R. Soparnot. The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 2011, pp. 640-661.
- [Soparnot, 2013] R. Soparnot. Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, 4(97), 2013, pp. 23-43.
- [Spillane, 2006] J. P. Spillane. Distributed leadership. Jossey-Bass, 2006.
- [Standish Group, 2020] Standish Group. CHAOS report 2020 : Beyond infinity. The Standish Group International, 2020.
- [Stroebe et al., 2017] M. Stroebe, H. Schut, K. Boerner. Cautioning Health-Care Professionals. *Omega*, 74(4), 2017, pp. 455-473.
- [Teece, 2007] D. J. Teece. Explicating dynamic capabilities : The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 2007, pp. 1319-1350.
- [Teece et al., 1997] D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 1997, pp. 509-533.
- [Van de Ven & Poole, 1995] A. H. Van de Ven, M. S. Poole. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 1995, pp. 510-540.
- [Venkatesh et al., 2003] V. Venkatesh, M. G. Morris, G. B. Davis, F. D. Davis. User acceptance of information technology : Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 2003, pp. 425-478.
- [Volda et al., 2011] A. Volda, E. Harmon, B. Al-Ani. Homebrew databases : Complexities of everyday information management in nonprofit organizations. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 2011, pp. 915-924.
- [Weick, 1995] K. E. Weick. Sensemaking in organizations. Sage Publications, 1995.
- [Weick & Quinn, 1999] K. E. Weick, R. E. Quinn. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 1999, pp. 361-386.
- [Woodward, 1965] J. Woodward. Industrial organization : Theory and practice. Oxford University Press, 1965.

[Zorn et al., 2011] T. E. Zorn, A. J. Flanagin, M. D. Shoham. Institutional and noninstitutional influences on information and communication technology adoption and use among nonprofit organizations. *Human Communication Research*, 37(1), 2011, pp. 1-33.

ANNEXES

Entretiens

Réponses à l'enquête sur la conduite du changement

I. Entretiens

Arnaud JEAN – Président national de l'UFOLEP depuis 2018

Interview réalisée en présentiel le 29 avril 2025 à 15H15 - Durée : 30 minutes

[Jennifer ARRETEAU]

Première question.

Peux-tu te présenter, s'il te plaît ?

[Arnaud JEAN]

Je suis Arnaud Jean, je suis le président national de l'UFOLEP.

[Jennifer ARRETEAU]

Comment tu perçois la place du numérique dans la stratégie globale de l'UFOLEP et son évolution au cours des dernières années ?

[Arnaud JEAN]

D'abord dire que je ne suis pas un spécialiste de ces questions-là et que c'est plutôt l'UFOLEP qui me forme à ces sujets-là. Je n'ai pas de compétences particulières, ni professionnelles, ni d'engagements associatifs qui me permettent d'avoir une vue, une vision, des connaissances d'outils. Moi, j'y vois comme un outil qui va améliorer « la performance fédérale ».

C'est devenu un élément incontournable. On est en train de travailler sur les 100 ans de l'UFOLEP. Si je prends uniquement un outil de liaison entre l'échelon fédéral et les comités, les instances déconcentrées, on avait un support qui s'appelait « Cont@ct » et qui était imprimé ici et qui était envoyé par courrier. Donc, ça veut dire que les outils numériques, les supports ont transformé les moyens de communication avec notre réseau. Les outils numériques, ont pris beaucoup, beaucoup, beaucoup d'importance. Ils ne sont pas tous d'initiative nationale.

C'est pour cela que c'est intéressant d'avoir une stratégie fédérale. Parce qu'aujourd'hui, la stratégie numérique, l'évolution numérique qu'a pu avoir ou pas, par exemple, un comité départemental de l'UFOLEP, de l'un à l'autre, même au sein d'une même région, elle peut être vraiment très, très, très différente.

Parfois, peut-être, certaines et certains ont emprunté des mauvais chemins, avec des outils qui n'étaient pas adaptés, des réflexions qui n'étaient pas les bonnes, pas au bon moment. Et aujourd'hui, c'est vraiment important d'avoir une stratégie fédérale. Depuis quelques années, je perçois qu'il y en a une qui se réfléchit, qui est organisée, avec un référent politique, avec ici une place d'une personne à la DTN.

Alors que ça aussi, c'est une évolution. Avant, il n'y avait pas, ici, de personnes dédiées, autre que la communication, sur les systèmes d'information et sur les questions numériques.

Ma grande inquiétude, par rapport aux évolutions constatées, c'est comment on prend en compte les questions de fractures numériques. C'est-à-dire comment, à l'UFOLEP, on prend en compte le fait qu'on a des personnes de tous âges, des gens qui habitent dans des endroits isolés, des territoires où il y a peu de connexion internet. On a de tout à l'UFOLEP.

Comment ces stratégies et ces évolutions ne mettent pas de côté, pour des raisons économiques, des questions de culture, des questions d'appréhension par rapport aux outils numériques ? Elles ne peuvent mettre de côté une bonne partie de nos dirigeants, de nos bénévoles, qui, pour

certain, peuvent être un petit peu âgé aussi.

Par contre, attention à ne pas créer des fractures et des écarts entre nos publics comme nous les avons découvertes durant le covid. Donc, évolution, oui, importante, oui, pilotage qui naît.

[Jennifer ARRETEAU]

Quels sont, d'après toi, les principaux défis auxquels l'UFOLEP est confronté dans sa démarche de transformation numérique ?

[Arnaud JEAN]

Le défi, c'est de s'assurer de la formation aux outils des personnes qui vont être les utilisatrices et les utilisateurs. Si je prends l'exemple d'une plateforme qui permet de s'inscrire aux courses et de créer des calendriers et de générer des droits d'inscription et autres, si l'outil est « trop ceci ou trop cela » et qu'il ne permet pas aux personnes de rentrer leurs données, ça va être un véritable fiasco ! S'assurer que, on le fait à très petite échelle, mais que chaque élu national, que chaque membre de l'organisation technique nationale ait un outil performant de travail ou d'engagement pour permettre de suivre les évolutions des stratégies, enfin, des outils qu'on va leur mettre.

Il y a un exemple d'outil numérique, c'est notre fameux WebAffiligue, notre logiciel d'affiliation fédérale. Aujourd'hui, on a encore une proportion importante de nos dirigeants associatifs qui continuent à vouloir utiliser du papier. Aujourd'hui, aussi étonnant que cela puisse paraître, par exemple le succès est là pour la récente plateforme qu'on a dédiée à la demande de récompense fédérale... Est-ce que c'est l'outil ? Est-ce que c'est la communication qu'on met derrière ?

On a multiplié par 4 le nombre de demandes de récompenses par rapport à ce qui existait avant. C'est-à-dire un fichier un peu austère Excel que chaque département envoyait à l'échelon fédéral pour qu'on puisse compiler et donner des réponses.

Donc il y a cette précaution à avoir, et puis on a aussi, et ça moi je m'en étais aperçu au bout du Covid avec une autre casquette, quand dans une famille populaire, tu as une tablette pour 5 ou un smartphone pour 3, forcément si on ne met en œuvre que des outils numériques pour accéder à une compétition, s'inscrire, on crée des difficultés.

[Arnaud JEAN]

Je ne sais pas si tu veux que j'en parle là, mais les principaux défis, il y a la question de l'intelligence artificielle.

J'étais ce matin à une conférence de CNOSF dessus.

Sur l'intelligence artificielle, il y a aujourd'hui, de la part de certaines personnes, une forme d'appréhension par rapport à cet outil qui, on le sait, peut révéler le meilleur ou le pire des choses. Il y a aujourd'hui une forte critique de certains réseaux sur ce que ça entraîne, notamment de consommation énergétique et d'eau pour faire fonctionner les datacenters. Aujourd'hui, sur la question de la protection des données, un grand nombre de réticences.

Moi, il m'arrive d'organiser des visios pour faciliter le compte-rendu de réunions, l'intelligence artificielle nous enregistre, et il n'est pas rare que des personnes refusent d'utiliser cet outil pour des raisons, quelles qu'elles soient.

Les deux principales raisons sont la protection des données et la question environnementale. Du coup, après, c'est comment l'intelligence artificielle, aujourd'hui, ne met pas en péril un certain nombre de métiers, un certain nombre de compétences. Il est fini le temps où quelqu'un faisait un compte-rendu exhaustif des échanges, mais néanmoins, il y a aujourd'hui un certain

nombre de missions, de tâches, qui peuvent être parfaitement réalisées par l'intelligence artificielle.

Je crois qu'à ce stade-là du développement de l'intelligence artificielle, il n'y a rien qui pourrait nous empêcher, dans quelques semaines ou quelques mois, si on le souhaitait que d'avoir une revue fédérale complètement rédigée par l'intelligence artificielle. Moi, éthiquement, ça me dérange, mais ça sert aux gens qui parlent. On n'a jamais eu de débat, en tout cas, au sein du comité directeur national sur les questions d'intelligence artificielle.

C'est, en tout cas, sur les perspectives et les défis, on n'est pas maître du défi de l'intelligence artificielle, mais néanmoins, on va y être confronté, et on y est déjà confronté.

[Jennifer ARRETEAU]

Quel rôle tu vois, pour les instances nationales, dans la conduite de changement, justement, lié au projet sur les systèmes d'information ?

[Arnaud JEAN]

Alors, il faut qu'on ait une expertise. Il faut qu'ici, à l'échelon fédéral, il y ait une expertise. Il faut qu'il y ait des personnes qui connaissent ces outils, qui les utilisent, qui connaissent les risques, enfin, les freins, les leviers de certains outils.

Il faut qu'il y ait, à l'échelon fédéral, une expertise qui s'appuie aussi sur des remontées, sur du benchmark, au sein du réseau fédéral UFOLEP et au-delà du réseau. Il faut qu'on puisse, ici aussi, notamment les réussites ou même les freins, les mutualiser. C'est-à-dire que des expériences, des innovations autour de ces questions numériques, qui peuvent être faites par des personnes particulièrement visionnaires ou qui maîtrisent des outils dans un département, dans une région, au sein d'une commission nationale sportive (CNS), il faut que nous, on puisse, ici, la repérer, l'analyser, voire la dupliquer, voire la partager.

Et puis, il faut qu'il y ait une vision politique. C'est-à-dire qu'il faut qu'il y ait une analyse politique, sur des questions aussi sensibles que peut-être l'utilisation des réseaux sociaux, sur des questions aussi sensibles que peut-être l'intelligence artificielle, sur des choses aussi sensibles que ce qui est une base de données. Surtout quand on touche à des sujets comme la santé, comme des procédures disciplinaires.

Il y a aujourd'hui des sujets qui méritent d'être entourés de beaucoup de précautions et de confidentialité. Et donc, aujourd'hui, il faut qu'il puisse y avoir une vraie pensée numérique et SI, au niveau national.

Ça tombe bien, et ce n'est pas pour rien, je pense, que depuis maintenant six semaines, il y a un vice-président, et d'ailleurs il se présente toujours comme ça, il l'a fait à l'Assemblée Générale, en charge de la formation et des systèmes d'information.

Je ne sais même pas si, il y a cinq ans, on aurait imaginé qu'il puisse y avoir, un jour, à l'UFOLEP, aussi rapidement, enfin, aussi rapidement, je ne sais pas si c'est plus rapide que les autres fédérations, je ne sais pas si on est en avance ou si on est en retard, mais qu'il y ait une pensée politique, ou tout du moins un garde-fou politique, je ne sais pas comment on va le dire, autour de ces sujets-là.

Donc une expertise forte, ici, à l'échelon fédéral, autour des outils de leur connaissance, les remontées d'expérience et autres.

Et puis une feuille de route, une trace pour porter plus politiquement par un membre au sein du bureau.

[Jennifer ARRETEAU]

On est dans un milieu, effectivement, associatif, sportif,

Pour toi, quels sont les facteurs clés de succès sur de la continuité du changement numérique dans une organisation telle que l'UFOLEP ?

[Arnaud JEAN]

La formation, clairement. La formation aux outils, à leur utilisation, à leur impact.

La stratégie d'accompagnement. Comment on déploie aujourd'hui la connaissance, la maîtrise, le développement, l'appui sur certains outils.

Je l'ai dit au début, mais s'assurer qu'il n'y a **pas de frein intrinsèque** au développement de certaines choses. Parce que sinon, ça va être compliqué de s'assurer de la réussite si, dès le départ, on n'identifie pas que pour certaines utilisations de certains outils, il faut par exemple un matériel informatique que personne aujourd'hui ou dont très peu de personnes disposent au sein du réseau Ufolep.

Et puis qu'il puisse certainement y avoir, peut-être de manière très réduite, pas des échappatoires, mais des voies un peu parallèles qui n'excluent pas des personnes qui, pour différentes raisons, on l'a dit tout à l'heure, pourraient se retrouver écartées de cette stratégie et du développement des outils.

[Jennifer ARRETEAU]

Justement, tu parles de stratégie.

Est-ce que tu penses qu'il y a une ou des stratégies de conduite du changement plus appropriées aux milieux associatifs et au sein de l'UFOLEP en particulier ?

[Arnaud JEAN]

Je pense qu'il y en a plusieurs. Je ne suis pas un spécialiste de la stratégie de ce genre d'accompagnement au changement. Je ne suis vraiment pas un spécialiste. Ce sont des choses que je fais plutôt avec mes tripes, que je fais naturellement avec du bon sens, de l'expérience, et que je ne fais pas forcément bien. Je ne suis pas un spécialiste de ça.

Mais je pense que ce serait incroyablement étonnant que dans une fédération multisport de 340 000 licenciés, avec des personnes de 0 à 99 ans, de cultures complètement différentes, de niveaux d'instruction complètement différents, qu'on puisse avoir une seule et unique stratégie ou alors qu'à minima, elles soient véritablement très déclinées, secteur par secteur.

Entre nos bénévoles, nos dirigeantes et nos dirigeants et nos professionnels, on a des profils métiers très différents. Des élus bénévoles au sein d'un comité départemental, des métiers, il y en a peut-être une quinzaine, une vingtaine différents.

Le monsieur et madame discipline, le monsieur et madame récompense, le monsieur et madame vie statutaire, ou quand on est quelque chose de plus classique, de secrétaire, de trésorier... Imaginez qu'il y aurait un seul et unique moule, canal, ce serait, je pense, une erreur. Je ne vois pas comment ça pourrait fonctionner.

[Jennifer ARRETEAU]

Tu me dis que tu n'en as pas fait, mais pour moi, dans mon analyse, tu as réalisé une conduite du changement notamment sur le changement d'assureur au sein de l'UFOLEP.

Est-ce que tu as toi-même expérimenté différentes méthodes de conduite du changement ?

[Arnaud JEAN]

Récemment, sous ma présidence, il y a des dossiers majeurs qui ont nécessité un fort accompagnement au changement. Quelques exemples, la diversification des ressources.

Si je regarde les budgets des 20 dernières années, enfin des budgets des années 90 à 2010, c'était chaque année les mêmes.

Grosso modo, petite érosion des effectifs, compensée par une légère augmentation des licences, enfin, monter le budget, c'était très très simple. On avait 40 finales nationales, on avait notre stage ceci, nos réunions statutaires. En, 10 minutes tu bouclais le budget.

L'expansion assez incroyable des activités de l'UFOLEP, portées nationalement, et à d'autres endroits, bien entendu du territoire, a nécessité à un moment une diversification des ressources financières, qui nous permettent même, l'année où on perd 800 000 euros à cause du Covid, dû à des moindres recettes financières liées aux licences, de faire un exercice excédentaire en quelques semaines d'adaptation, quoi. Alors, il y avait le « Quoi qu'il en coûte », c'est vrai, mais il fallait aller chercher quand même les subsides.

Donc, oui, sur la diversification des ressources, je pense qu'il y a une vraie stratégie d'accompagnement au changement, de responsabilisation des collègues, de formation des collègues, et ainsi de suite.

L'exemple que tu cites (*assurances*), forcément, de passer d'un modèle qui date d'environ 70 ans à, après ça, je crois que c'est 1947 ou 1954, je ne sais plus. À un modèle totalement différent, des masses financières différentes, des procédures différentes, un vocabulaire différent. C'est une stratégie d'accompagnement au changement, mais qui est très liée à notre stratégie fédérative, en fait, aussi, c'est très, très lié.

Qu'est-ce que je pourrais citer d'autre ? Le PSF. Comment d'un exercice de Plan National de Développement il y a quelques années. Comment ce terme-là est rentré dans le vocabulaire commun ? Je fais pas mal d'assemblées générales, tout le monde parle de PSF, ou de projet. D'avoir fait en sorte, que cette trame, que les 7 priorités, on les retrouve un peu partout. Là aussi, ce n'est pas tellement changeant, parce que la méthodologie du projet, c'est un truc qui nous habite depuis des années. Accompagner la totalité du réseau, donc à peu près 130 à 140 structures, si on compte les CNS et les comités départementaux, à modifier leur méthode d'élaboration de leur projet pour les amener sur le PSF, c'est des choses, effectivement, qui méritent d'être accompagnées avec différentes stratégies.

Je peux citer la professionnalisation par exemple. J'ai connu l'UFOLEP il y a 20 ans, où on avait par département un délégué, qui était un détaché de l'éducation nationale à 70%.

Comment on passe de ça, aujourd'hui, à 1 700 ETP, c'est-à-dire des salariés de droits privés, il n'y a plus de détachés, il n'y a plus de MAD. Il y a toujours les CTS qui sont là, les cadres d'État.

Mais là, ça veut dire, comment on accompagne sur la question du droit du travail, sur la question de comment on recrute, sur la question de « c'est quoi le modèle économique d'une maison sport santé », « c'est quoi le modèle économique d'une vie sportive », « c'est quoi, pour permettre de pérenniser les emplois », parce que, je crois qu'une des grandes fiertés du réseau, mise à part un emploi en région Pays-de-la-Loire, il y a six mois, je n'ai pas, à ma connaissance, entendu parler d'un licenciement économique à l'UFOLEP.

Je ne crois pas qu'il y en ait eu, je ne parle pas de licenciement pour fautes ou autre, mais sur un licenciement économique, il n'y a pour l'instant pas eu de marche en arrière, sur la question de la professionnalisation.

Je ne suis pas du tout rentré dans les méthodes, de conduite du changement.

Comment on s'y est pris pour faire ça ? mais il y a quand même un élément très important et qui, dans l'assemblée générale, est un signe fort, c'est **la confiance**.

Aujourd'hui, on est 340 000, donc forcément, il y a quelques exceptions près.

Aujourd'hui le haut niveau de confiance, tel que je le perçois à l'UFOLEP, entre chacun de ces échelons, permet d'engager des réformes, des évolutions du changement alors que peut-être qu'avant, ce n'était pas tout à fait possible. J'ai connu des moments où il y avait de la défiance avec l'échelon national. « Vous, à Paris ? » « Oui, à Paris. » Je n'entends plus ça. Les gens sont polis, ils ne me disent pas.

[Jennifer ARRETEAU]

Et comment on la gagne, cette confiance ?

[Arnaud JEAN]

On la gagne par la proximité. Je pense que j'incarne, ça. D'être auprès des gens, de les écouter, d'être disponible.

On a prouvé ici à l'échelon fédéral qu'il y avait de la compétence. Les départements et les régions nous prouvent qu'il y a globalement beaucoup de compétences. Et puis, il y a bien entendu cette confiance politique dans le projet aussi.

C'est-à-dire qu'aujourd'hui, notre projet, il n'est pas questionné. Je suis allé assez loin sur certains sujets, sur la laïcité, sur l'extrême droite. Par exemple, il y a des sujets qui peuvent faire fracture dans une société qui peut faire beaucoup de débats.

Pendant un moment, j'ai cru qu'on pouvait faire rayonner du l'UFOLEP en faisant un peu du Canada Dry. C'est une fédération un peu différente, mais bon, quand même.

Je trouve que plus on renvoie notre singularité, que plus c'est synonyme de succès pour nous.

[Jennifer ARRETEAU]

Et donc, justement, par rapport à toutes ces méthodes de conduite du changement.

Comment tu évalues la réussite d'un projet numérique, cette fois-ci, si on recentre vraiment sur le côté système d'information numérique, au sein de l'UFOLEP ? Quels critères te semblent essentiels ?

[Arnaud JEAN]

Alors déjà, c'est la notoriété. C'est-à-dire que si formation, personne n'en parle, ça veut dire que ça ne marche pas. Si WebAffiligue, personne n'en parle, ça veut dire que ça ne marche pas.

Donc, la notoriété de l'acronyme est importante. Et ça, dans mes conversations, c'est très empirique, tu vois. Notre plateforme pour nos manifestations nationales, voilà, si je n'entends pas parler, c'est que ça ne marche pas.

Si personne n'y fait référence pendant les conversations que je peux avoir, après, il y a forcément l'utilisation des outils qu'on génère.

Tu vois, par exemple, la plateforme Goove. La plateforme Goove, il y a des critiques qui sont émises. Il y a des départements qui ont trouvé d'autres outils pour conserver de la donnée.

Donc, au bout d'un moment, il y a eu des questionnements sur la plateforme Goove.

Aujourd'hui, oui, il y a des notoriétés sur l'utilisation et puis sur l'efficacité.

Est-ce que ça nécessite moins de temps ? Est-ce que c'est plus efficace ? Est-ce que ça croise d'autres outils et donc ça évite des doubles saisies des machins, des trucs ?

Est-ce que ce que je saisis, ça me servira à mon rapport d'activité ? Est-ce que ce que je saisis, ça me servira à mon dossier CERFA ?

La performance de l'outil, sa facilité d'accès, ce sont des choses qui sont hyper importantes, hyper importantes.

Sachant que la facilité d'accès d'un outil, on peut la mettre à différents niveaux, entre un organisateur d'une manif locale et puis un directeur départemental, un directeur départemental qui va, qui a là, normalement, plus de facilité, de compétence pour aller vers des outils un petit peu plus complexes, quoi.

[Jennifer ARRETEAU]

Moi, j'aurais pu te dire, si personne ne m'en parle, c'est que ça fonctionne parce que, en règle générale, c'est plutôt quand ça ne fonctionne pas qu'on en parle.

[Arnaud JEAN]

Oui, t'as raison. En fait, les deux fonctionnent.

Ce que je veux dire dans ma première réponse, c'est que j'ai lu à peu près 70 rapports d'activité, soit pour faire des vidéos, soit pour préparer mes déplacements. Et quand on, quand quelqu'un signale X machin, saisie dans UFO'RMATION.

Quand quelqu'un va me signaler qu'il a abondé dans la plateforme Goove.

Parce que des fois, l'écart, peut être important entre ce que nous et ici avec notre jargon, voilà. Et puis, ce qui va se passer au fond de la Creuse ou de l'Ariège et machin.

Je ne sais pas si aujourd'hui j'appelle chacun, ça va être peut-être dur ce que je vais dire, mais si j'appelle chacun des présidents départementaux et que je lui dis « Comment s'appelle la revue fédérale de l'UFOLEP ? », je ne sais pas si tout le monde sait qu'elle s'appelle « En jeu. » Je ne sais pas. Je ne suis pas sûr.

Tout le monde sait qu'on a une revue fédérale, tout le monde voit son format, sa couverture. Ils en reçoivent 10 par comité, voilà. Mais si là, spontanément, je dis « En jeu » je ne suis pas sûr, tu vois.

Donc c'est pour ça que la notoriété et le succès doivent se confronter à différents éléments. Mais là, tu as raison. Si moi, j'entends parler de rien, c'est que ça tourne.

Surtout d'un outil qui est nécessaire dans le fonctionnement des comités.

[Jennifer ARRETEAU]

Deux dernières questions.

Dans quelle mesure tu estimes que les projets U-Formation, voire peut-être UFO'SPORTS, répondent à des besoins prioritaires de la fédération ?

[Arnaud JEAN]

UFO'RMATION, c'est très clair ! On l'a remplacé avec un nouveau projet de service la formation au cœur de la fédération. Quelque chose qui s'était un petit peu, je ne sais pas comment le dire parce que quand je dis ça, ce n'est pas négatif, mais qui s'était un peu partagé, dilué, mais pas au sens d'affaiblissement, même s'il y a des trucs qui sont un peu affaiblis, qui s'étaient segmentés, qui s'étaient colonisés.

C'est-à-dire qui s'étaient mis en silo et que la volonté qui a été vraiment dite, c'est sûrement une

des choses que les gens ont plus perçues durant l'Assemblée Générale, c'est ce nouveau projet de service, une vice-présidente de formation, c'est pour ça que je voulais que les trois vice-présidents s'expriment. Il y a effectivement aujourd'hui, en tout cas, il y a cette volonté d'avoir, je ne vais pas dire très centralisé parce que ça fait un peu communiste, mais ça fait un peu stalinien, mais en tout cas, je pense que sur la formation, le signal, il est très, très clair.

[Jennifer ARRETEAU]

Comment tu vois la conduite du changement sur UFO'SPORTS et au regard de ce qu'on a pu mettre en place sur la formation, est-ce que tu y vois quelque chose à bien penser, à bien prendre en compte ?

[Arnaud JEAN]

Pour tout te dire, UFO'SPORTS, je ne connais pas bien. Très clairement. Là, j'ai aucune idée.

Dans ma tête, j'ai confondu pendant longtemps entre les logiciels de Daniel Manuel, UFO'SPORTS, et engage sport.

Tu vois, dans ma tête, ce n'est pas très clair tout ça. Mais à la limite, ce n'est pas grave.

[Jennifer ARRETEAU]

Dernière question.

Dans une perspective de 5 à 10 ans, quelle vision tu as des systèmes d'information au sein de l'UFOLEP ?

[Arnaud JEAN]

Alors, forcément, la question de l'intelligence artificielle, c'est comment on la traite ? comment on s'en sert ? comment on s'en méfie ? comment on la canalise ?

C'est forcément un immense sujet. Ce n'est pas ce que je sors de la conférence de ce matin que ça ressort comme ça, mais je perçois des trucs et encore une fois, je ne suis pas un grand spécialiste. C'est comment il pourrait y avoir des stratégies numériques à tous les champs de la fusée ?

Alors, 5 ans, ça me paraît un peu juste, mais, aujourd'hui, on a un responsable communication par CN, est-ce qu'on aura un responsable numérique ? Ou des SI ?

Est-ce que c'est des choses qu'on va identifier ? Moi, j'aimerais bien que dans 10 ans, il y ait du portage politique là-dessus, parce que les questions que je pose sur l'IA, sur l'accessibilité, sur la fracture numérique, c'est des questions politiques, ça. Et aujourd'hui, c'est le sujet qu'on n'évoque jamais dans des comités directeurs départementaux ou régionaux.

On n'évoque jamais ça. Parce que manque de connaissances, parce qu'on n'a pas le temps, je pense que dans 10 ans, il y aura un vrai sujet là-dessus, quoi.

Est-ce qu'il y aura un Jean-Pierre Gallot dans chaque département et chaque région ? Je pense que c'est souhaitable. Je pense qu'il y a une vraie prise en compte politique.

Aujourd'hui, dans un comité départemental, tu as une CNS, une commission des récompenses, tu n'as pas de groupes qui travaillent sur le numérique spécifiquement. Ça n'existe pas.

[Jennifer ARRETEAU]

Tu veux un changement statutaire ?

[Arnaud JEAN]

Pourquoi pas. Ça croise sur la charte d'éthique. Est-ce qu'il n'y a pas des engagements à prendre sur des questions déontologiques autour du numérique. Peut-être mais là je ne suis pas assez visionnaire.

[Jennifer ARRETEAU]

Merci beaucoup.

[Arnaud JEAN]

Avec plaisir !

Jean-Pierre GALLOT – Élu au comité directeur national, membre du bureau national, en charge de la formation et des systèmes d'information.

Entretien réalisé en visio, le 28.04.2025 à 10H45 - Durée : 37min

[Jennifer ARRETEAU]

Vous êtes là, c'est bon, c'est enregistré. Les échanges sont enregistrés, donc si jamais il y a des choses que tu ne veux pas voir dans la retranscription, tu me le diras, ce sera en off et ce ne sera pas retranscrit ensuite.

Je vais présenter le cadre de l'enquête et du mémoire, c'est sur la conduite du changement, avec différents modèles, systèmes, manières de conduire le changement et de voir comment le changement est conduit aujourd'hui à l'UFOLEP. Donc, c'est un entretien d'une demi-heure environ pour échanger sur ce sujet. Première question :

Est-ce que tu peux te présenter, s'il te plaît, et donner tes fonctions, ce que tu fais à l'UFOLEP.

[Jean-Pierre GALLOT]

Je suis Jean-Pierre Gallot, je suis élu au comité directeur national UFOLEP, récemment vice-président en charge de la formation des systèmes d'information.

[Jennifer ARRETEAU]

Est-ce que tu peux me décrire comment a évolué la gouvernance des systèmes d'information à l'UFOLEP, depuis la création du GT (groupe de travail) système d'information ?

[Jean-Pierre GALLOT]

D'accord. La première partie, ça a surtout été déjà de faire le constat de ce qui existait, de ce qui n'existait pas, de ce qui était utilisé, de ce qui ne l'était pas, et d'essayer de construire un système cohérent, qui soit un système certes ouvert, mais qui permette aussi une reconnaissance très claire de la part des personnes qui ont affaire avec l'UFOLEP, soit directement parce qu'ils sont employés, soit parce qu'ils sont élus, qu'ils appartiennent à un certain nombre de fonctions mises en place par la fédération.

Donc c'était une partie où il a fallu chercher, dans les systèmes d'information existants, ce qui pouvait permettre d'atteindre ces objectifs. La fédération fonctionnait avec Microsoft. On a mené des interviews avec Microsoft France et avec Google France.

Et après discussion ou échange, on est resté sur le système Microsoft. Il avait deux avantages. Le premier, c'est qu'il était déjà connu et implanté avec un lien avec la ligue qui existait.

Et en plus, il nous semblait plus complet que Google, peut-être un peu moins facile à aborder par les personnes, mais globalement plus complet dans ce qu'il pouvait proposer, non seulement comme outil, mais également comme système de suivi, de sauvegarde, de sécurité, etc. Donc ça, c'était la première partie.

Et à partir de ce moment-là, on a fait basculer l'ensemble des personnes ayant un lien avec l'UFOLEP sur des adresses ufolep.org, ce qui permettait d'avoir, d'une part, une clé d'entrée unique et sécurisée sur l'ensemble des systèmes, et d'autre part, sur une appartenance plus forte, puisque j'ai une adresse ufolep.org, donc si j'écris à quelqu'un d'une municipalité ou autre, quelqu'un qui a des fonctions officielles, quand je l'écris avec une adresse ufolep.org, il n'y a pas d'ambiguïté sur mon appartenance à une fédération. Ça, c'était le premier étage.

Donc du coup, en termes de conduite du changement, puisqu'on a déployé assez largement cette adresse ufolep.org, on a comparé une clé d'entrée dans un système. Ça s'est fait par plusieurs moyens. Il y a eu des moyens classiques, par voie de mail, par voie des documents, des journaux classiques, la revue « En Jeu », toutes les lettres de liaison, etc. Et après, à chaque fois qu'il y avait une manifestation nationale, que ce soit au niveau de l'Assemblée Générale, au niveau du

Pradet qui venait de redémarrer (*événement national regroupant tous les élus et directeurs des comités régionaux et départementaux de l'UFOLEP*), au niveau également des réunions de CNS, il y avait toujours un temps qui était consacré aux systèmes d'information, soit avec une formation, sinon au moins avec une information assez formelle. C'est ce qu'on a fait au Pradet les premières fois, ou autrement, on a ouvert un bureau, un guichet pour les gens qui avaient des questions, des problèmes, etc.

Ils venaient récupérer la clé du système, leur adresse mail, avec leur mot de passe, ou ils avaient un souci de connexion, de compréhension, etc. Et ensuite, une fois cette première phase passée, le système a continué à s'étendre avec différents systèmes d'information qui se sont mis en place au fur et à mesure. Donc presque à chaque fois, je dis presque parce que, par exemple, sur la dernière Assemblée Générale qui a eu lieu ce week-end, on n'a pas mis en place vraiment de manière formelle quelque chose sur les outils.

Il y avait un atelier sur UFO'SPORTS, mais c'était du coup quelque chose d'assez spécifique et pas général. Donc sur le côté général, maintenant, on n'en fait plus. On ne fait plus que des présentations sur les déploiements des outils actuels. Voilà en gros comment je résumerais les étapes qui ont conduit à mettre en place ce système d'information.

[Jennifer ARRETEAU]

Quels ont été les critères de priorisation des projets SI sur la feuille de route 2020-2024 et comment ces critères pourraient-ils ou ont-ils pu évoluer sur la période 2025-2028 au regard de la feuille de route ? Comment se sont échelonnés les projets et sur quels critères ?

[Jean-Pierre GALLOT]

Les critères qui ont été regardés pour choisir, pour démarrer, il y avait :

- Est-ce que ça existe et que c'est mal fichu et il faut le refaire ?
- Est-ce qu'il n'y a rien ?
- Ou ce sont des choses très hétérogènes qui sont faites par le réseau sur des logiciels de suivi de compétitions par exemple.

C'est à peu près les trois éléments qui ont permis de le faire. Et ensuite derrière ça :

- Quelle complexité il y avait à mettre en place ?
- Est-ce qu'il n'y avait ou pas sur le marché des éditeurs capables de le faire ?

Et enfin, et ce n'est pas le moindre :

- Est-ce qu'on pouvait ou pas avoir des budgets pour pouvoir mener ces projets ?

Je vais prendre comme exemple, le premier que j'ai pris, c'est tout ce qui est, avec la mise en place généralisée des outils Microsoft, c'était tout ce qui était lieu de stockage, lieu d'échange, etc., qui n'existait pas, qui était fait sur des drives externes, donc un peu en « mode bricolage », mais dans un mode très personnel, pas un mode très entreprise, très fédération. Donc ça, c'était une première partie qui a pu être déployée assez facilement puisque les outils existaient, il n'y avait pas de coûts supplémentaires générés, simplement de la mise à disposition au travers des CNS par exemple, des espaces spécifiques qui leur permettaient de partager entre eux leur documentation.

Pour être plus complexe, il y a deux outils qui sont arrivés ensuite, il y a un outil sur la formation et un outil sur la gestion des compétitions sportives. Donc l'outil sur la formation, il y avait un outil sur la formation qui existait, qui permettait de suivre au moins les personnes ayant déclaré une formation ou ayant suivi une formation et ayant été diplômés sur cette formation fédérale, c'est à dire les formations internes, pas des diplômes reconnus externes.

Mais cet outil était vieillissant, posait problème, n'était plus dans les standards nécessaires actuels, donc il a été décidé de le refaire (projet appelé UFO'RMATION) pour pouvoir bénéficier d'outils actuels et permettant derrière d'ajouter des fonctionnalités par rapport à ce qui existait sur cet outil. Et quasiment en parallèle, on s'est attaqué à la partie sportive avec le projet UFO'SPORTS, puisque nous sommes quand même une fédération sportive qui se vantait juste au titre de faire 47 rencontres nationales par an dans cette période-là de printemps à début d'été, mais avec aucun outil, très peu d'outils nationaux et surtout pas de cohérence dans les outils. Donc il y avait dans les trois parties qu'on avait distinguées sur ce sujet, la partie inscription à la compétition, la partie gestion de la compétition, la troisième partie suivie des résultats.

Ce n'était pas grand-chose et de manière très disparate, faite par des programmeurs chacun dans leur coin. Donc on a attaqué la première partie sur l'inscription, où là il y avait un outil existant, mais c'était un outil qui était externe et donc qui avait des limitations entre autres pour faire des vérifications ou licences. Il en faisait, mais ce n'était pas un outil qui permettait d'avoir l'évolution que l'on souhaitait ensuite.

Donc ayant trouvé les financements, il a pu être fait. Et la deuxième partie sur la gestion des compétitions, là aussi il a fallu trouver un éditeur, qu'on a trouvé, des fonds qu'on a trouvés, et donc on a pu commencer à déployer, à spécifier et à déployer cet outil. Donc les deux premières briques commencent maintenant à s'assembler correctement et pour la première année, un certain nombre, pas tous encore, parce que le déploiement n'est pas terminé loin de là, mais les premières rencontres peuvent se faire avec une liaison entre la partie inscription, paiement, et la partie gestion de la compétition en elle-même.

En termes du changement, alors c'est un changement parfois entre rien et quelque chose, donc celui-là il est un peu plus simple. Sur le changement, j'avais quelque chose et je l'abandonne, on n'a pas attaqué le sujet parce qu'on a commencé prioritairement par ceux qui n'avaient rien. Ceux qui avaient quelque chose sur la première étape d'inscription, il n'y a pas de souci.

Après sur la gestion de la compétition, il n'était pas, prioritaire dans la mesure où il y avait déjà quelque chose qui permettait de travailler efficacement pour les bénévoles sur la compétition. Donc la conduite du changement là-dessus est relativement simple. C'était la présentation au niveau des CNS, des discussions avec elles sur les besoins, des discussions avec elles sur le cahier des charges globale qu'on avait proposé leur allaient ou pas, avec quels aménagements, et voilà.

Donc beaucoup de discussions, de réunions, dont beaucoup ce sont faites en visio, mais parfois en présentiel également. Au début d'année, par exemple, il y a eu, comme au début de chaque mandature, il y a eu une réunion générale de toutes les commissions nationales sportives (CNS), ce qui a permis de refaire une présentation un peu plus générale et globale des outils qui étaient à la disposition des commissions nationales sportives (CNS).

[Jennifer ARRETEAU]

Justement, par rapport à tout ce que tu viens évoquer, des projets qui ont été mis en œuvre, de cette conduite du changement, de cette fameuse gouvernance et feuille de route.

Comment tu parviens à mobiliser les différentes instances politiques, le comité directeur, national, le bureau, autour, justement, des projets des systèmes d'information, et quels obstacles, éventuellement, tu peux rencontrer ou au contraire quels coups de pouce, tu as pu avoir ?

[Jean-Pierre GALLOT]

Finalement, c'est relativement simple et classique. Il y a bien sûr eu d'abord la constitution d'un groupe avec des personnes compétentes, qualifiées, et intéressées par les sujets en question,

parce qu'il faut bien qu'il y ait un groupe qui bosse concrètement sur les affaires pour mener toutes ces études, enquêtes, recherches, cahier des charges et de développement de façon générale.

Mais aussi, dès le départ, j'ai souhaité mettre en place un comité de pilotage, ce qui ne se faisait jamais, mais il n'était pas très formalisé. Il me semblait essentiel d'associer le technique et le politique de manière à s'assurer que tout le monde était d'accord sur la direction qui était suivie et sur les obstacles éventuels. On reviendra, par exemple, sur la partie financement, de manière à embarquer tout le groupe.

Donc, ce comité de pilotage s'est réuni régulièrement pour à la fois avoir de l'information sur l'avancement du projet, mais aussi pour valider les décisions à prendre sur telle ou telle orientation, telle ou telle manière de faire, tel ou tel mode de financement. Donc, du coup, le groupe de pilotage discute, donne son avis, valide ou pas. Ensuite, il y a une présentation en comité directeur où il y a l'ensemble des élus du comité qui sont présents.

A ce moment, il y a une présentation de l'avancement des travaux du comité de pilotage pour échanger et répondre aux questions. Il n'y a pas de validation formelle, il n'y a pas de vote pour dire est-ce que tout le monde est d'accord, mais si jamais il devait y avoir vraiment une question difficile et délicate, on pourrait aller jusqu'au vote du comité directeur pour avoir un aval ou au contraire refuser telle ou telle option. On n'a pas eu l'occasion jusqu'à présent de le faire, mais dans le déploiement d'un projet, il y a un point qui n'est pas négligeable, c'est le côté financement.

Et là, sur le côté financement, il faut reconnaître que les habitudes fédérales sont d'aller chercher des subventions sur différents ministères ou différents dispositifs de l'État. On répond à des appels à projets, on récupère des fonds et on développe. C'est bien, mais ça a aussi une limite, c'est-à-dire qu'il faut continuer à entretenir les sujets, donc il faut à un moment quand même se pencher sur le système économique et sur quel est le modèle économique de ce que l'on met en place et comment ça fonctionne. Parce que derrière, il y a forcément un coût, soit un coût direct par l'achat du logiciel ou maintien du logiciel en conditions opérationnelles, suivi des serveurs, parfois équipement sur certains projets. Le coût indirect, c'est la ressource humaine qui travaille sur ces sujets et qui assure la maintenance.

Là, les habitudes clairement ne sont pas prises, n'existent pas. L'ensemble fédéral comprend le besoin, mais ne sait pas comment encore vraiment le manier, le manager. Donc là on est actuellement dans cette phase où le modèle économique doit être posé, compris, accepté, et que les conclusions après en soient tirées.

Alors les conclusions, ça peut être de deux sortes, elles peuvent être :

- On va continuer à trouver l'argent ailleurs que directement dans l'activité sportive, et on ne se passera pas de le financer via des appels à projet,
- On va effectivement faire ce qu'il faut, en expliquant pourquoi, en prenant des frais sur cette activité, de manière à pouvoir financer l'ensemble du support.

Donc il y a des domaines où ça se fait presque naturellement, parce qu'on n'est pas tout à fait dans le domaine fédéral, c'est par exemple tout ce qui tourne autour du PSC (Premiers secours citoyen), où là, effectivement, on vend des prestations qui donnent un diplôme reconnu par l'État. C'est une nécessité pour tous nos sports, donc on a aussi un public important.

Ce sont des sommes qui sont assez modiques, mais quand même, elles permettent de faire, si j'ose dire, tourner la machine, donc il y a des sources de financement. Après, est-ce qu'elles sont correctement utilisées, correctement fléchées, ça c'est un autre problème. Mais il y en a d'autres, quand on attaque plutôt les compétitions sportives, où là, c'est pas du tout un modèle qui est établi, donc il faut le faire. On est dans cette phase actuellement de trouver un modèle de financement qui sera peut-être multiple en fonction des sujets, je ne sais pas, mais on est dans cette phase de construction des modèles économiques de nos activités.

Dans votre rôle d'élus en charge des SI, quels sont vos principaux défis dans la conduite du changement auprès des différentes parties prenantes (comités, commissions sportives, bénévoles) ?

[Jennifer ARRETEAU]

Justement, tu as déjà un peu répondu à la prochaine question, mais dans ton rôle d'élus en charge du système d'information, pour toi :

Quels sont les principaux défis dans la conduite du changement auprès des différentes parties prenantes, comme les comités, les commissions sportives, les bénévoles, ou même, les personnes dans les instances politiques, comme les membres du comité directeur ou les membres du bureau ?

[Jean-Pierre GALLOT]

C'est surtout de la méthodologie dans le sens où il faut se mettre en mode projet. Le mode projet, ça veut dire qu'on essaye de bien identifier toutes les personnes qui ont un lien direct ou indirect avec le projet, de façon à ce que dès le départ, les personnes soient embarquées dans le projet, qu'elles donnent leur aval de démarrage dans le projet, ce qui permet de faciliter après la conduite du changement, puisque si évidemment on oublie quelqu'un au départ, ensuite, il faut ramer un peu. Ça dépend des caractères, mais il y a des gens qui se vexent beaucoup, qui ne comprennent pas, et qui après mettent des bâtons dans les roues, qui ont l'impression qu'on a essayé de faire des choses à côté d'eux. Évidemment, c'est très mauvais et très nocif sur la conduite d'un projet de conduite du changement, donc la première chose à faire, c'est effectivement de bâtir une gestion de projet qui soit correcte, avec une bonne identification des personnes, une bonne identification des enjeux. La meilleure identification possible de la planification de ce que l'on souhaite faire, parce que si on a raison, un mois trop tard, si on met en place un outil pour gérer une compétition, mais que l'outil est prêt après la compétition, ça ne sert pas à grand-chose. Ce sont des prérequis, et financièrement parlant, bien sûr, s'assurer qu'on ait au moins l'argent nécessaire pour le développement, c'est le minimum, même si le modèle économique n'est encore pas très stable, il faut au moins avoir de quoi développer.

Voilà, donc ce sont les étapes principales déjà à mettre en place, et ensuite c'est toujours, le plus souvent possible, régulièrement, mettre en place les comités de pilotage, pour là aussi échanger, informer, recueillir les avis. Comme nous sommes dans un système fédéral, il y a aussi à retourner auprès du comité directeur, pour là aussi informer, recueillir les avis, recueillir une validation, qui est plus informelle que formelle, mais quand même de manière à pouvoir répondre aux questions et embarquer tout le monde.

Sur le côté politique, c'est relativement classique. Politique avec un P majuscule bien sûr, à notre échelle c'est relativement facile et assez classique à faire, il faut juste penser à le faire et ne pas l'oublier. De même lorsqu'il y a une assemblée générale, suivant les contextes évidemment, quand on était dans la première phase de déploiement, dans les assemblées générales, on en disait un mot, on disait où on en était de manière informée, le plus largement possible, le réseau, et lui montrer que c'était quelque chose d'important pour la fédération, que de mettre à disposition des outils pour tout le monde.

Du côté des utilisateurs, c'est à peu près la même chose, avec une petite différence, c'est-à-dire qu'il faut les embarquer dans le projet, il faut d'abord leur présenter, leur expliquer ce qu'on veut faire, leur demander ce qu'ils en pensent, quels sont leurs besoins, et les faire participer à pas tout à fait la phase de création, mais au moins quand les premières maquettes sont faites et existent, il faut qu'ils puissent les tester, « jouer avec », pouvoir s'approprier l'outil en disant « ça, ça marche, ça, ça marche pas », etc. On a la chance globalement d'avoir des ressources dans les CNS, qui sont plutôt très ouvertes à ce genre de choses.

Alors pas tous, il y en a, ça va être certainement plus difficile que d'autres, mais globalement, on a trouvé un nombre de CNS suffisant et suffisamment proactifs, en capacité d'accepter le

changement et de conduire le changement avec nous, pour qu'il n'y ait pas de difficultés réelles à déployer un outil, les outils par exemple sur la gestion des compétitions. Voilà en gros les freins, les méthodes à mettre en place. En résumé, c'est beaucoup de méthodes, beaucoup de discussions, pour parler avec les gens, et puis les embarquer le plus tôt possible sur des tests pour recueillir leur avis.

[Jennifer ARRETEAU]

Justement, c'est la prochaine question.

Comment tu évalues les différentes approches de la conduite du changement utilisées sur les projets UFO'RMATION et UFO'SPORTS ? Quelles leçons on peut en tirer de cette approche-là ? Est-ce que tu trouves qu'il y a eu des approches différentes ?

[Jean-Pierre GALLOT]

L'approche n'a pas été différente en tant que telle, par contre, je pense que la conduite du changement lié à l'outil sur UFO'RMATION a permis de beaucoup mieux anticiper et travailler sur la partie sportive. C'est comme tout apprentissage, il y a des choses où on l'a un peu raté, on l'a sous-estimé, on aurait pu faire mieux, etc. Donc oui, sur le premier outil, il y a eu ce type de difficulté avec, en plus, clairement, comme il y avait déjà quelque chose et qu'on mettait un autre outil en place, là, effectivement, il y a eu des « avant, c'était mieux. »

Donc le deuil, la courbe en V du changement où il faut faire comprendre ce que l'on perd et comprendre ce que l'on va gagner pour dire « je gagne plus que ce que je perds ». Cette phase-là, est d'autant plus difficile à passer qu'il y a eu des ratés, mais on aurait pu être plus précis, plus anticipatif sur la courbe du changement et la courbe du projet de la partie formation. Donc, ça a été rectifié assez vite et là, je dirais, la grande partie du projet a été bien remaniée et bien reprise pour le bien de tout le monde.

Donc, à part de mémoire une personne qui a fait beaucoup de résistance et qu'en fait encore un peu, tout le monde s'est approprié le sujet, les évolutions demandées par le réseau ont été mises en place. L'ensemble a permis d'avoir un fonctionnement qui est satisfaisant pour tout le monde maintenant.

Sur la partie sportive, je trouve que la gestion du projet a été mieux structurée. C'était aussi un peu moins difficile dans le sens où il n'y a pas d'outils existants. Quand on ne passe pas d'un outil existant à un futur existant, c'est plus facile. Ça s'est mieux passé.

L'expérience du premier projet, moi je l'ai constaté, a servi effectivement à être un peu plus efficace sur ces sujets-là pour le deuxième projet.

Quelle est votre vision concernant la professionnalisation de la fonction SI au sein de l'UFOLEP ? Est-elle souhaitable, nécessaire, possible ?

[Jennifer ARRETEAU]

Question qui rejoint ce que tu dis là. Mine de rien, l'équipe s'est aussi peut-être davantage professionnalisée du fait de l'expérience des précédents projets, le fait que je parte en formation aussi.

Qu'elle est ta vision concernant la professionnalisation de la fonction des systèmes d'information au sein de l'UFOLEP ? Est-ce que tu ressens une certaine professionnalisation ?

[Jean-Pierre GALLOT]

Entre la première fois où j'ai commencé à avoir des échanges sur le sujet et puis maintenant, il y a un monde d'écart qui s'est mis en place. Il s'est mis en place dans deux axes.

Il y a l'axe des personnes qui s'en occupent où, au fur et à mesure, chacun a pris aussi de la connaissance, de la compétence, via les discussions, et par l'apprentissage, parce qu'on mène des projets, donc forcément, on acquiert aussi de nouvelles compétences quand on gère un projet.

Et puis, côté des élus et du réseau en général, il y a eu aussi un pas important de franchi, c'est-à-dire que quelque chose dont on ne parlait jamais, parce que pour la plupart, pas tous, mais pour beaucoup de personnes, beaucoup d'élus, un mail, oui, c'est mon mail perso, je préfère utiliser mon mail perso qu'un mail professionnel parce que « ça ne me sert à rien ». Et puis petit à petit, on les voit aussi basculer, revenir sur le mail professionnel qui est une clé aussi, l'accès à tout un tas d'outils qui sont à disposition. Et quand on parle de système d'information maintenant dans un comité directeur, on n'a pas en face de nous des gens qui demandent de quoi on parle.

Donc il y a quand même une acculturation qui se fait au fur et à mesure, une compréhension, et une acceptation des systèmes mis en place, en faisant quand même toujours très attention. C'est-à-dire que quand on met en place un système d'information, il est là pour aider, il est là pour supporter, il n'est pas là pour contraindre. Un outil, c'est toujours contraignant par rapport à un processus, ça c'est clair. Dès lors qu'il y a un outil, on ne peut pas faire ce qu'on veut, il faut que ce soit quelque chose de cohérent et qu'il soit compris par les utilisateurs en disant oui effectivement, cette information-là, je la mets parce qu'elle est nécessaire.

Donc ça c'est important toujours de passer par cette phase-là. Il y a des exemples d'outils qui ont été déployés dans ces quatre ans qui ont posé zéro problème parce que ça correspondait à un besoin, c'était simple à utiliser, tout le monde l'a accepté, tout le monde l'a pris en main, tout le monde l'a fait, puis c'est bon.

Donc, quand on prend la précaution de bien travailler sur cet axe-là, de bien informer, de bien écouter, ça se passe en général bien.

[Jennifer ARRETEAU]

Deux dernières questions.

Quels sont, pour toi, les facteurs clés des succès, de cette conduite du changement dans une organisation comme l'UFOLEP ?

Tu viens un peu d'en donner finalement les réponses aussi à travers l'écoute, le recueil du besoin.

J'imagine que tu faisais aussi référence, je pense, au logiciel de médaille, par exemple ?

[Jean-Pierre GALLOT]

C'est tout bête, mais on n'a même pas eu besoin d'expliquer comment ça marchait, parce que tout le monde l'a pris, s'en sert et puis voilà. Parce que ça correspondait à un besoin, il ne fait pas de révolution. Il donne l'information de manière simple, il permet de faire une demande de manière simple et il a facilité aussi la vie de la commission des médailles, puisque jusqu'à présent, il fallait forcément qu'ils se réunissent de manière formelle pour pouvoir discuter d'éléments qui s'échangeaient par mail, donc il fallait les retrouver, « vous les avez vus, vous ne les avez pas vus ? », c'était compliqué. Là, ils ont toutes les informations au même endroit, ils peuvent voir ce que leurs collègues ont déjà dit et s'exprimer, eux, sur la demande.

Après, ils sont simplement à faire de temps en temps une réunion de synthèse. Du coup, ça a simplifié la vie à tout le monde, c'était facile à faire, facile à regarder pour eux.

[Jennifer ARRETEAU]

Mais du coup, pour toi, la partie politique et vision, est peut-être à mettre en second plan au regard de l'écoute et du recueil des besoins des personnes ? Où c'est l'un va avec l'autre ou l'un va avant l'autre ?

[Jean-Pierre GALLOT]

Non, tu as raison, il faut d'abord être sûr qu'il y a un besoin. Et donc, s'il y a vraiment un besoin qui n'est pas satisfait ou mal satisfait, parce qu'il peut y avoir des outils mais qui ne fonctionnent pas bien, pour X raisons, ce n'est pas forcément que les gens l'ont mal développé, mais si le besoin n'est pas clairement exprimé et qu'on n'a pas clairement compris comment fonctionnent les futurs utilisateurs sur cet outil, on a zéro chance d'arriver à faire quelque chose qui fonctionne bien. Ensuite, c'est de la méthode de projet. Donc là, sur la méthode de projet, je ne vais pas revenir dessus, mais on n'invente pas et il n'y a pas d'invention particulière à faire.

Les méthodologies sont connues, il y en a plusieurs, mais les méthodologies sont connues, on peut se former à la méthodologie de projet, c'est important. Quand un responsable de projet maîtrise ces outils de management de projet, on a quand même beaucoup plus de chances d'arriver à la fin. A savoir un projet qui soit :

- Conforme à ce que l'on souhaitait,
- Accepté par l'ensemble des parties, que ce soient les décideurs ou les utilisateurs, qui rentrent dans les coûts de financement qu'on avait prévus,
- Déployé dans les délais qu'on avait souhaités et pour l'usage qu'on en attendait.

On augmente quand même certainement les chances. Et le fait d'avoir régulièrement des réunions en comité de pilotage peuvent permettre aussi de réorienter, si on se rend compte qu'en route, il y a un imprévu, quelque chose qu'on n'avait pas vu, qui n'avait pas été bien compris, parce que ça arrive, ce n'est pas un souci, c'est comme ça, c'est la vie. Ça permet de prendre des décisions, de réorienter et de réinformer l'arrivée.

[Jennifer ARRETEAU]

Dernière question.

Pour toi, quelle est la stratégie pour ancrer le changement ? Est-ce que pour toi le changement est bien été ancré en termes de système d'information ou qu'est-ce qu'il faudrait faire pour l'ancrer davantage ? Qu'est-ce qui a été bien fait ?

[Jean-Pierre GALLOT]

Je pense que globalement, c'est plutôt pas mal. Je ne dis pas que c'est très bien parce qu'il faut être prudent. On a quand même aussi quelques exemples de difficultés, et puis ce n'est jamais gagné à chaque fois qu'on réintroduit un nouvel outil, etc.

Il faut être attentif à ce qui va se passer. Maintenant, c'est intéressant aussi de surfer sur ces succès. Quand on a fait un premier outil, un deuxième outil, qui fonctionne bien et qui rend le service demandé, on acquiert aussi rapidement une bonne publicité, une bonne image quand les SI font un truc, c'est vachement bien. Au lieu de « encore un truc qu'elle a fait avec lequel on ne va pas s'en sortir ».

Donc c'est important de capitaliser sur ses succès, et donc les premiers outils, il faut être attentif à ne pas perdre les gens en route, sinon, on met des cailloux dans son sac à dos pour le prochain.

[Jennifer ARRETEAU]

Merci beaucoup. *Je ne sais pas s'il y a quelque chose que tu souhaiterais ajouter ou pas, ou d'autres éléments.*

[Jean-Pierre GALLOT]

Je trouve qu'on parlait de l'évolution, du changement. Je pense qu'effectivement, entre la première fois où j'ai commencé à discuter de ces sujets-là avec les collègues, et puis maintenant, il y a quand même eu un chemin important de fait, avec une structuration importante qui a été mise en place, donc une acculturation aussi non négligeable de la part du réseau.

Ce week-end, à l'Assemblée Générale, j'avais un collègue qui était embêté parce qu'il n'arrivait pas à se dépatouiller de son mail. Il voudrait bien arriver à s'en servir.

On va trouver une solution pour trouver pourquoi ça ne fonctionne pas, sur son ordinateur, et puis le mettre en route. Mais voilà, il a envie de se servir du mail commun, parce qu'il a compris que derrière, il avait accès à des ressources et des outils pour pouvoir faire.

Donc voilà, quand on a ce genre de retour, c'est bien. Ça veut dire que ce qu'on a mis en place, c'est utile à la collectivité.

[Jennifer ARRETEAU]

D'accord, merci beaucoup Jean-Pierre.

[Jean-Pierre GALLOT]

C'était un plaisir.

Ludovic TRÉZIÈRES – Directeur technique national (DTN) de l'UFOLEP

Interview réalisée le 29 avril 2025 à 10H30 - Durée : 33 minutes

[Jennifer ARRETEAU]

Est-ce que tu peux te présenter et donner tes fonctions, au sein de l'UFOLEP, s'il te plaît ?

[Ludovic TRÉZIÈRES]

Je suis le directeur technique national de l'UFOLEP depuis le 1er janvier 2025.

[Jennifer ARRETEAU]

Comment la récente création du pôle formation et système d'information, selon toi, modifie-t-elle l'approche de l'UFOLEP en matière de transformation numérique ?

Au regard de ce nouveau pôle, est-ce que pour toi l'UFOLEP va changer, doit changer, peut changer en matière de transformation numérique ?

[Ludovic TRÉZIÈRES]

Alors je pense qu'il y a une combinaison des deux. La réglementation, les obligations de rigueur que nécessite l'habilitation d'un OF (*organisme de formation*) et la planification de la formation tout au long de la vie, nécessitent des outils susceptibles de permettre cet accompagnement, c'est-à-dire suivre le cheminement de celui qui est entré en formation, qu'il puisse y retrouver des éléments et qu'il puisse aussi être stimulé par de l'information susceptible de le nourrir ou susceptible de l'inviter à aller poursuivre d'autres formations. Je pense que le système d'information, puisque par définition pour moi ce sont des choses, où l'on se pose la question à un instant T, il n'y a pas de cheminement permanent, je crois, sur la formation et sur le chemin de la formation. Donc il faut qu'au moment où on se pose la question, où on a envie de faire des choses, quelque chose nous tente, nous gratouille, on puisse arriver à retrouver l'information.

Et là, c'est là que je pense que les systèmes d'information sont un moyen de faire cette espèce de lien, de garantir cette espèce de continuité, de quand on veut et comme on peut.

[Jennifer ARRETEAU]

Là, tu as mis les systèmes d'information au service de la formation. Du coup, ce n'est pas deux choses distinctes. *Pour toi, il n'y a pas, la formation d'un côté et les systèmes d'information de l'autre. Ce sont les systèmes d'information qui aident la formation ?*

[Ludovic TRÉZIÈRES]

Pour moi, les deux se combinent. Après, si on parle de système d'information, pour moi c'est quelque chose qui doit simplifier la vie, qui doit décharger mentalement l'archivage, le stockage, retrouver de l'information, le croisement des informations pour trouver des solutions. J'attache beaucoup d'intérêt au croisement d'informations.

On ne peut pas faire papier et crayon, ou qu'on ne peut pas faire si les systèmes ne sont pas bien pensés. Ça pour le coup, je pense que la maison est très, très, très, très, très en retard. Très en retard, parce qu'on a de tout partout, il n'y a pas de lien entre les uns et les autres. Il n'y a pas, en tout cas, de ma position et de la position que j'avais avant en tant que délégué sur le terrain, mais c'est peut-être parce que je suis vieux.

En tout cas, il n'y pas d'efficience, ni d'efficacité. On peut trouver des infos partout, mais il faut interroger tout et partout pour éventuellement trouver une information qui n'est pas forcément à jour, qui n'est pas replacée dans le temps, dont on ne sait pas forcément qui en était le destinataire, qui doit être le réceptionneur. Pour moi, on a « un grand tout » et on n'a pas de capacité, ou je n'identifie pas pour l'instant, en tout cas de stratégie ou d'outil permettant que ce « grand tout » se structure et s'adapte, parce que ça aussi. Il s'adapte au mode de pensée des uns et des autres.

On a tous des façons de classer les choses, on a tous des façons de se repérer qui nous sont propres, qui sont propres à notre histoire. Un bon système d'information doit permettre, quel que soit le schéma mental des uns et des autres, ou le schéma technique de la construction de la pensée, de pouvoir retrouver les infos dont on a besoin.

[Jennifer ARRETEAU]

Justement, c'est le sujet de l'autre question.

Quels sont les principaux défis opérationnels que tu rencontres dans le déploiement des projets et des systèmes d'information au sein de l'UFOLEP ?

Alors, j'entends plus des défis opérationnels dans le sens de comment on peut déployer des systèmes d'information finalement.

[Ludovic TRÉZIÈRES]

Pour moi, le défi opérationnel, il est d'une part technique, parce qu'il y a le besoin de connexions simples, et dans la maison, on n'est pas sur des connexions simples, on est sur des connexions multiples, et ce n'est pas facilitant. On est sur une conception de l'archivage, du stockage des données qui n'est pas lié à l'utilisateur, mais qui est lié à la conception qu'a la structure de ce que l'utilisateur final attendrait. On est bien-pensant, mais on pense pour les autres.

Et ce qui fait que, comme on pense pour les autres, on pense pour soi, et on calque le schéma de pensée que l'on a soi en se disant que les autres, ils attendent ça, donc on va leur proposer ça. Ça ne correspond pas tout à fait à ma demande, mais ça doit répondre à leur demande. Et en fait, on est dans un système qui a le risque de répondre à aucune demande.

Celui qui est demandeur se frustre parce qu'il pense aux autres, et on ne s'est pas forcément totalement préoccupé des autres pour identifier leurs besoins. Ce qui fait que je crois qu'on a un gros cloud un peu en bordel.

[Jennifer ARRETEAU]

Comment tu parviens à équilibrer les investissements dans les systèmes d'information avec les autres priorités budgétaires de la Fédération ?

[Ludovic TRÉZIÈRES]

Je suis sur un dilemme complet. Là, dans le schéma actuel, on est dans un dilemme complet, c'est-à-dire qu'on a la chance d'avoir un cadre qui est payé par l'État, qui peut faire, qui est dans une phase de montée en compétences, mais on n'a pas d'unité SI, donc on n'a pas d'efficacité, de rapidité de déploiement. Ce qui fait qu'entre le moment où on a envie de faire quelque chose et le moment où le produit « est opérationnel », il s'est passé du temps.

Et sur ce temps-là, je m'interroge à savoir, qu'est-ce qui aurait été le plus simple ? Je n'ai pas la réponse. Est-ce que c'est d'investir dans des choses qui ont été développées avec agilité par des structures qui ont pensé un système économique, qui ont optimisé tout un tas de choses, sur lesquelles ça nécessite que la structure s'adapte pour entrer dans les cases, ou est-ce qu'on fait

développer quelque chose pour que ça corresponde à des cases, en sachant que comme on développe et on invente, c'est plus long, et que peut-être, avec l'expérience, on peut se tromper sur l'efficacité et donc on accroît encore plus le temps d'opérationnalisation du système.

Et du coup, le temps c'est de l'argent. À l'avenir, la question c'est vraiment d'arriver à faire un ratio, je ne sais pas encore comment l'évaluer : coûts, recherches, développements, déploiements, achats de prestations, services rendus. Est-ce qu'il vaut mieux que je fâche les gens en leur disant qu'on n'a pas d'outils, vous allez faire sans, vous allez continuer à faire papier-crayon, et on économise des centaines de milliers d'euros qu'on met dans autre chose.

Est-ce qu'on passe sur une sous-traitance, ou à quelque chose qui s'y apparente avec un produit qui n'est pas totalement adapté, qui ne va pas rendre totalement les services aux uns et aux autres, mais qui aura la capacité à répondre tout de suite à une attente, et qu'éventuellement on fera plier ou déformer, parce que tout le monde attend la même chose, et finalement ce sera dans le déploiement de la machine, et on se retrouve dans une monétisation de l'adaptation, et une monétisation des mises à jour.

Où effectivement on construit, et on construit, on peut passer sa vie à construire, déconstruire, améliorer, sans qu'on soit pour autant efficace, et que ça nous coûte de toute façon hyper, hyper cher, parce que ça ne servira qu'à nous.

[Jennifer ARRETEAU]

Pour toi, dans quelle mesure les projets des systèmes d'information actuels contribuent à la réalisation des objectifs du PSF 2024/2028 ?

[Ludovic TRÉZIÈRES]

Alors, moi, ce n'est pas un truc qui ne va pas te faire plaisir, mais pour l'instant, je ne le vois pas. Je ne le vois pas, je le vois peut-être pour certaines activités, parce que c'est facilitateur, parce que ça permet de faire de la remontée de données, mais pour moi, ce n'est pas stratégique. En tout cas, je ne l'identifie pas comme étant un outil stratégique.

[Jennifer ARRETEAU]

Alors, du coup, comment finalement construire la stratégie SI ?

Est-ce que tu penses que les SI doivent contribuer à la réalisation des objectifs du PSF ?

[Ludovic TRÉZIÈRES]

Alors, moi, je pense que ça peut en être un élément. C'est l'élément qui doit permettre de concaténer ce qui se construit, ce qui se pense, ce qui s'évalue.

Alors, comme je n'étais pas à l'origine du projet, moi, je ne vois que les parties visuelles de l'iceberg qui sont purement techniques.

J'aurais aimé, si j'étais dans la fonction, en tout cas être associé à la réflexion qui nous aurait mené à penser cette chose-là. Moi, j'ai trop l'impression qu'on n'a pas pensé les tuyaux au global, on a pensé par bouts de tuyaux.

Et la compilation de ces tuyaux, de façon à ce que les choses se mélangent, c'est-à-dire qui permet de récupérer des données des uns et des autres, de croiser les données, on ne l'a pas.

Enfin, on ne l'a pas ou je ne le vois pas émerger ou je ne l'ai pas identifié. Si je voulais caricaturer, j'aimerais qu'on puisse, à partir du moment où on fait un Ufostreet (dispositif fédéral), par exemple, et qu'on fait remonter des TIPO (Titre individuel de participation occasionnel), j'aurais aimé qu'on pense à :

- Comment on peut faire remonter les TIPO ?
- Qu'on puisse arriver à identifier entre les TIPO et nos licenciés, s'il y a un lien, d'une année sur l'autre à deux ans, à trois ans, à quatre ans. A identifier, quelles sont les activités qui sont plébiscitées, quel est le profil du public qui est sollicité.

Pour finalement, qu'on puisse croiser avec les formations que l'on met en place. Est-ce qu'il y a corrélation, est-ce qu'il y a la communication qui est mise en place, nos newsletters, nos publications Facebook et autres sont en phase aussi avec tout ça.

Il me semble qu'il manque cette espèce de noyau qui fait la jonction du tout.

[Jennifer ARRETEAU]

Quelles approches d'accompagnement au changement as-tu trouvé particulièrement efficace dans le contexte spécifique de l'UFOLEP ?

[Ludovic TRÉZIÈRES]

Il faut rassurer, il faut accompagner, il faut valoriser.

Rassurer, c'est montrer que le système que l'on met en place va simplifier, va soulager la charge mentale, la charge de travail.

Accompagner, c'est dire, c'est changer des habitudes, des façons de faire et ça, il faut accompagner de façon à ce que les prises de connaissances de comment on fait mieux, enfin pas mieux, comment on fait différemment, et montrer que le différemment ce n'est pas forcément plus pénible que ça.

Et puis, l'autre, c'est **valoriser**, c'est dire que ce que les uns et les autres font, c'est bien et que ça doit nous permettre à améliorer le système. Ce n'est pas parce que nous on propose quelque chose que ce que eux faisaient n'était pas bien, même parfois au contraire, ça doit nous permettre de repérer, une fois qu'on a soulagé sur un certain nombre de choses, de pouvoir repérer qu'est-ce qui est naturellement déjà fait, ou qu'il y était une préoccupation qui n'était pas aboutie, on va pouvoir capter pour faire nôtre. On ne peut pas faire de changement s'il n'y a pas ces trois étapes-là.

[Jennifer ARRETEAU]

Et tu les as vues, ces étapes-là ?

[Ludovic TRÉZIÈRES]

Oui, il y a pas mal de bienveillance sur l'accompagnement. Après, moi, ce n'est pas une partie sur laquelle je suis impliqué ou je m'y suis retrouvé associé. Le changement, en tout cas, c'est quelque chose c'est un peu le quotidien de la maison, c'est à dire « d'accompagner le changement dans la continuité », je sais plus qui disait ça.

Suivant les personnes, il faut brusquer, enfin, provoquer, voire légèrement déstabiliser pour qu'il y ait un changement d'appui et que les gens reviennent et acceptent. Et puis d'autres, il faut pousser légèrement.

Il n'y a pas une réponse dans l'accompagnement au changement.

[Jennifer ARRETEAU]

Justement, est-ce que tu arrives à mesurer des succès de projets SI en matière d'adoption, sur de la satisfaction, sur de l'impact organisationnel ?

[Ludovic TRÉZIÈRES]

Là, actuellement, je ne suis pas en capacité de le mesurer. Je sais juste que la partie Office 365, qui n'est pas le cœur du réacteur, mais on en a fait le cœur du réacteur. Pour moi, il n'est pas bien pensé. On a un site Internet qui ne s'alimente pas sur notre base d'Office 365.

Chacun a pensé son propre schéma. Tout le monde ne l'utilise pas, donc on n'y retrouve pas tout.

Parce que c'est le système et la sécurité qui veut ça, ça nécessite que tout le monde ait les mêmes types d'adresses, enfin de clés d'entrée, en tout cas, dans l'accès aux informations. Mais ça ne prend pas en compte le fait que d'autres structures ont déjà aussi leur propre système d'information. On ne propose pas d'accueillir leur propre système d'information. Ils ont leur propre puits d'information, leur propre système, il faut qu'ils s'adaptent aussi aux nôtres pour pouvoir partager.

Donc en fait, on a des tas de tuyaux qui se construisent en parallèle et qui n'ont pas les mêmes schémas de construction, donc on peut potentiellement s'user.

[Jennifer ARRETEAU]

Quels sont les principaux freins ou résistances que tu as pu identifier dans le déploiement, par exemple, du projet UFO'RMATION car je pense qu'il est encore tôt pour aborder UFO'SPORTS ?

[Ludovic TRÉZIÈRES]

UFO'RMATION est un outil qui est venu pallier les défaillances d'un outil préalablement déployé. À mon avis, il est arrivé trop tôt, pas assez testé.

L'échantillonnage qui a travaillé dessus n'a pas pu assurer le service après-vente de son déploiement. Parce que l'expérience utilisateur, c'est essentiel tout comme le retour utilisateur.

Il faut que les gens soient convaincus pour que ça passe bien et si on a quelques influenceurs de notre réseau qui vivent mal leur première expérience, ils vont polluer tout le déploiement. Donc je pense que là-dessus, ça n'a pas été top. Mais petit à petit, les choses semblent rentrer dans l'ordre.

Mais je pense qu'on a perdu beaucoup de temps, beaucoup d'énergie. Et c'est toute la difficulté que l'on peut avoir avec des bénévoles qui font des choses. Le passage du bénévole au professionnalisme.

Les bénévoles qui sont passionnés et qui consacrent énergie, moyens, etc. Qui, avec la fatigue, laissent tomber, mais y contribuent peu.

Parce que c'est aussi des technologies différentes. Contribuent peu au déploiement d'un outil qui met en évidence éventuellement les limites du travail qu'ils ont fait.

Donc en fait, il y a une double pollution. Le fait que des données ne puissent pas être réintégrées ou réinjectées de façon simple. Voilà, je crois que c'est tous ces systèmes-là qui font que ça coûte au sens humain, au sens financier, sens technique.

[Jennifer ARRETEAU]

Et donc du coup, pour toi, justement, sur le projet UFO'SPORTS, quelle est la stratégie à mettre en œuvre ? Est-ce que tu penses que la stratégie actuelle est efficace ?

[Ludovic TRÉZIÈRES]

Je ne suis pas objectif là-dessus. Donc il faudra qu'ils mettent toutes les réserves possibles et imaginables. Moi, j'ai l'impression qu'on invente des choses qui existent déjà.

Et donc on y consacre beaucoup de temps. Alors forcément, c'est différent de ce qui existe. Mais ce qui existe pollue inévitablement la façon dont on conçoit les choses.

Mais j'ai l'impression qu'à part sur des spécificités particulières, j'ai l'impression qu'on a un écosystème qui naturellement est en capacité de créer les outils dont il a besoin et qu'il est source de mobilisation et de motivation.

Je trouve le résultat de la prestation de la CNS GYM fabuleux. Parce qu'en fait, le cahier des charges a été conçu par eux, ça a été déployé, développé par quelqu'un qui est issu de l'activité, mais on aura la même limite. C'est-à-dire que le jour où le monsieur, va se fâcher, les outils de développement auront évolué, il faudra réinventer certainement les choses.

L'IA facilitera peut-être les choses, mais en tout cas, là on a un produit top et je pense qu'on a des tas de produits qui sont très loin d'être aussi pointus que ceux-là, parce qu'en fait, ils ne correspondaient pas forcément à une attente où les gens n'avaient pas suffisamment besoin de cet outil pour y consacrer l'énergie nécessaire pour le concevoir dans leur globalité.

Si on a besoin de développer quelque chose, soit il y a le produit qui existe, soit il faut s'associer à des gens très très très exigeants qui auront été confrontés à tout un tas de situations et d'exigences plutôt que de partir de la situation intermédiaire. Parce qu'une fois qu'on a le produit qui correspond à une situation intermédiaire. Celui qui est pro ne s'y retrouve pas, il ne vient pas dessus, mais celui qui a développé et qui a déjà son outil et qui maintenant fonctionne, est déjà en train de se dire : « il aurait fallu qu'on fasse ceci et cela », et d'autres qui y ont déjà pensé.

Quelles seraient vos recommandations prioritaires pour améliorer la conduite du changement dans les futurs projets SI de l'UFOLEP ?

[Jennifer ARRETEAU]

Je voudrais revenir sur la conduite du changement.

Quelles recommandations pour pouvoir améliorer la conduite du changement dans les futurs projets des systèmes d'information ?

[Ludovic TRÉZIÈRES]

Il y a une part de l'exemple. C'est-à-dire que c'est important qu'on puisse faire référence à une expérience utilisateur.

C'est-à-dire que quelqu'un puisse dire « Moi, je suis passé là-dessus, j'ai été gagnant là-dessus, là-dessus, là-dessus, là-dessus, je me suis simplifié la vie là-dessus, là-dessus, là-dessus, je me suis fait un peu faire chier là-dessus, mais au regard de ce que je suis gagnant, ça vaut le coup. » Et rarement, on présente les choses comme ça. On a tendance à présenter l'outil en disant « Vous allez pouvoir faire ça, vous allez pouvoir faire ceci ». Sauf que la personne, si elle n'y est pas confrontée, elle ne voit pas l'intérêt de savoir ce qu'elle va pouvoir faire avec.

C'est comme celui qui va acheter une machine à laver, le linge, on peut lui présenter 40 000 programmes, mais au départ, quand il vient acheter une machine, il vient acheter une machine

pour laver le linge. Si on lui dit que ça lave la laine et le machin, si ça lui cause la laine, à la limite, il va dire « Ça, c'est un plus. »

Si on lui dit qu'elle fait un essorage à 1400 tours, 800 tours, etc., 400 tours, 1400 tours, 800 tours, ça ne va pas lui causer. Par contre, si on lui dit que le séchage de son linge, il va gagner une heure, une demi-journée ou deux jours sur le séchage, ça va commencer à lui parler. Je crois qu'il y a cette espèce de lien à faire sur ce que le système apporte, en quoi il soulage.

[Jennifer ARRETEAU]

Dernière question en lien avec ce que tu viens de dire.

D'après toi, comment améliorer l'ancrage du changement ? Comment améliorer ou faire ressortir cette amélioration suite à la conduite du changement ?

[Ludovic TRÉZIÈRES]

Je crois que ça passe par des exemples. Ça peut passer par de l'exemple, de la visualisation, de la mise en situation, de l'observation. Si je reprends le truc de la gym, je savais qu'il existait, on en avait parlé, je connaissais bien celui qui avait développé le premier logiciel, puisque c'était quelqu'un de mon club dont il est parti fâcher. La CNS Gym avait l'obligation de retrouver quelqu'un capable de reprendre le projet.

Le produit qui a été déployé a des inconvénients majeurs. C'est qu'il nécessitait un investissement. C'est-à-dire qu'il faut que chacun ait des tablettes qui vont bien pour pouvoir déployer le système qui leur permettait de collecter les infos, de les transcrire.

Le déploiement permet à chacun de suivre les résultats d'une compétition en temps réel, qu'il soit présent ou non sur la compétition, est un truc qui a justifié tout un tas de choses. L'entraîneur s'il est sur son plateau de gym, à droite, à gauche, dans les vestiaires, à l'échauffement, il peut suivre en temps réel, il saisit des notes, un club qui est sur deux sites de compétition, en même temps, un entraîneur, un présent de club, il a les résultats de la compétition au fur et à mesure, les parents sont dessus. Il y a un suivi en temps réel.

Là, on est sur la partie visible qui intéresse les gens. Pour le coup, les gens se foutent du back-office, du boulot qu'il a fallu faire, mais tout le monde y a vu un intérêt et donc a accepté, et les clubs ont accepté, d'engager des dépenses complémentaires et de se former pour l'utilisation de ce logiciel parce que finalement, le front, ce qui est offert, pallie l'image de galère qu'il y a derrière.

Même si ça a été bien pensé et ça marche super bien.

[Jennifer ARRETEAU]

Merci, j'en ai fini avec mes questions.

Est-ce que tu as quelque chose à rajouter ?

[Ludovic TRÉZIÈRES]

Non, j'ai l'impression que sur l'univers du SI, on est au milieu du gué. C'est-à-dire qu'on est entre la phase 1 sur laquelle il y avait le bidouillage informatique, sur laquelle on trouvait des solutions pour se simplifier la vie, basiquement dans son propre univers et dans des sphères de 1 à 2, enfin 3 à 4. Et là on est en train de basculer avec l'intelligence artificielle avec une capacité à déployer, très vite des outils qui pourraient être sans limite.

Donc il faut qu'on ait une très grande capacité à essayer d'imaginer ce que l'on pourrait faire demain. Alors qu'avant on essayait simplement de faire que l'outil puisse faire ce que l'on attend de lui. Et là je pense qu'on a des compétences techniques, outils, logiciels, peu importe, qui sont capables de faire beaucoup plus.

C'est à nous d'être capables de penser de ce que l'on aurait besoin pour faciliter l'accès au plus.

[Jennifer ARRETEAU]

Très bien, merci beaucoup.

Adeline BARRÉ – Directrice du comité départemental UFOLEP de la Nièvre
Quentin DEVOUCOUX – Coordinateur de formation sur CQP ALS et secourisme
Interview réalisée le 26 mai 2025 en visio à 14H30 - Durée : 27 minutes

[Jennifer ARRETEAU]

Merci de participer à cet entretien.

Est-ce que vous pouvez chacun vous présenter et décrire vos principales missions, s'il vous plaît ?

[Quentin DEVOUCOUX]

Je m'appelle Quentin Devoucoux, je suis à UFOLEP depuis maintenant quasiment deux ans et je suis coordinateur de formation, notamment sur le CQP, animateur de loisirs sportifs, et sur les formations de premier secours.

[Adeline BARRÉ]

Adeline Barré, déléguée UFOLEP au sein du comité de la Nièvre, en charge du développement du comité.

[Jennifer ARRETEAU]

Pour chacun d'entre vous, quels sont les principaux changements d'un point de vue numérique que vous avez pu remarquer au sein de la fédération ?

[Adeline BARRÉ]

Je vais commencer. Ça fait 17 ans que je suis à la Ligue de l'enseignement, je m'occupais des affiliations et des assurances. Donc le changement qui s'est fait voir et qui était énorme, c'est WebAffiligue qui passe sur Internet. Qui fait de Affiligue à WebAffiligue, ce qui a permis aux associations de pouvoir se réaffilier et prendre leur licence sur Internet.

Ça, c'est un gros changement pour le coup. Tout se fait de manière numérique à partir de 2017, 2018. Je ne sais plus trop, ça fait tellement longtemps, ça passe vite le temps. Et puis maintenant, tout se fait de manière informatique, communiquer avec les associations, j'utilise WebAffiligue, j'utilise la plateforme majoritairement pour communiquer auprès de nos associations pour le coup.

[Jennifer ARRETEAU]

Et toi, Quentin, est-ce que tu as remarqué des choses ou pas depuis ton arrivée ?

[Quentin DEVOUCOUX]

Non, ça fait quand même peu de temps que je suis à l'UFOLEP, donc je n'ai pas eu l'occasion, pas eu l'occasion de remarquer certains changements sur le numérique.

[Jennifer ARRETEAU]

Est-ce que vous pouvez me décrire votre niveau de familiarité avec les outils numériques de la fédération ?

[Quentin DEVOUCOUX]

Personnellement, j'utilise deux à trois outils, je crois, tout ce qui est sur les PSC création de session, MONESAPCE.UFOLEP.ORG où il y a tous les référentiels PSC, GQS, donc c'est encore une autre page. Et c'est les deux que j'utilise, elles sont assez fluides, assez simples, assez bien faites, j'ai envie de dire, donc faciles de prise en main.

[Jennifer ARRETEAU]

Et toi, tu ne connais que le nouveau logiciel, tu ne connaissais pas l'ancien logiciel ?

[Quentin DEVOUCOUX]

Non.

[Adeline BARRÉ]

Et en tant que telle, moi je connais aussi le nouveau logiciel parce que je suis déléguée depuis décembre 2021, je ne me suis jamais vraiment penchée sur l'ancien logiciel. Après, moi, je l'ai utilisé pour l'inscription pour le national de badminton de mes équipes, donc ça en termes de manifestation. Après, j'utilise WebAffiligue régulièrement.

Après, j'utilise quoi d'autre ? Sharepoint, si j'ai besoin de faire une recherche ou quoi que ce soit, je vais aller là-dessus. J'ai utilisé le site des médailles aussi.

Après, sur le principe, ils sont intuitifs. Si c'est une première fois, on va passer un peu de temps, mais ça reste quand même intuitif. Quand on n'est pas en difficulté face à l'informatique, c'est assez intuitif quand même pour le coup. Ouais, en règle générale, je vais utiliser majoritairement toutes les plateformes parce que même, tu as innovance ?

Mais ça reste assez intuitif sur le principe. Après, quand ce n'est pas intuitif, je ne me prends pas la tête, je fais à la main. Je ne vais pas forcément importer des éléments ou quoi que ce soit parce que ça va me prendre plus de temps à réfléchir que d'écrire directement, en fait.

[Jennifer ARRETEAU]

Comment chacun de vous deux, vous percevez les changements liés au numérique sur votre quotidien et sur celui des associations ?

Est-ce que ça a un impact sur votre quotidien ou en tout cas sur votre travail et votre relation avec les associations ?

[Adeline BARRÉ]

Oui, ça a un impact parce qu'après, il faut prendre en compte l'âge de nos bénévoles. Là, ça va. C'est qu'il y a la nouvelle génération de petites mamies et petits papis qui ont été familiarisés avec internet. Mais il y en a encore qui sont un peu réfractaires à ça. Ils sont aussi réfractaires, on va dire, au numérique mais parce qu'on ne capte pas partout. Ça va dépendre des départements dans lesquels on est mais du coup, le numérique reste quand même pour moi une discrimination dans le sens où tout le monde n'a pas cet outil-là.

Ça reste quand même un prix pour certaines personnes de s'acheter un ordinateur et des fois, ça

ne favorise plus trop le contact humain. Moi, c'est mon ressenti à moi, pour le coup.

[Quentin DEVOUCOUX]

Alors, je n'ai pas l'expérience d'Adeline. Ce n'est pas ce qui me permet de communiquer avec les associations mais pour moi, je considère la plateforme comme un gain de temps, notamment pour ce qui est des envois automatiques, des inscriptions PSC.

Le fait de créer une session, ouvrir une session, fermer la session, c'est assez rapide et c'est quand même un certain confort et un certain gain de temps.

Jennifer ARRETEAU]

Du coup, le lien avec tes stagiaires en formation, tu trouves qu'il est comment ?

[Quentin DEVOUCOUX]

Je ne sais pas si ça fait quelque chose ou ce que je ne peux pas... Je n'ai pas cette notion-là de me dire avant, on faisait comme ça, maintenant, on fait comme ça pour voir une évolution. Honnêtement, je ne saurais pas vraiment comment répondre à cette question.

[Jennifer ARRETEAU]

Est-ce que vous avez été amené à accompagner les associations dans l'appropriation de ces nouveaux outils ? Et si oui, pourquoi ? Et si non, pourquoi ?

[Adeline BARRÉ]

Quentin, non, parce qu'il est plus coordo de formation, donc il n'a pas de lien forcément avec les associations. Moi, j'ai été amené, mais surtout, via WebAffiligue, principalement, à les accompagner à l'utilisation de cet outil et encore grâce au Covid ! Je me suis appuyée bizarrement, « positivement » sur ça pour qu'ils puissent se mettre au numérique.

Avant ça, c'était plus compliqué.

[Jennifer ARRETEAU]

Et là, par rapport aux formations et justement aussi UFO'SPORTS, tu disais que tu avais inscrit les équipes au National de badminton.

Est-ce que vous êtes dans la démarche à ce que ce soit les associations qui s'approprient la plateforme pour s'inscrire eux-mêmes aux formations et aussi, du coup, connaître le calendrier des formations sur votre département au niveau régional, voire même national ?

Et pareil, même chose, éventuellement, avec la prise en main de ce nouveau logiciel que tu as testé quasi en avant-première avec l'inscription au National de badminton *pour l'année prochaine, éventuellement, à faire en sorte que les clubs pour la marche nordique, ou le badminton par exemple, s'inscrivent sur la plateforme, et ainsi de suite.*

[Adeline BARRÉ]

Pour le badminton, je préfère avoir la liste des équipes. Qu'on est quand même la main en tant que comité de pouvoir inscrire nos associations parce que ça reste quand même un championnat national à la différence de la marche nordique où c'est juste une rencontre.

Même là, si on avait appelé ça « 22^{ème} rencontre nationale de badminton », il y a quand même des choses à avoir que nous, on peut vérifier en tant que comité directeur et comme ça, ça nous permet de garder le lien sur la marche nordique. C'est ouvert à des licenciés, à des non licenciés. C'est là où la diff peut se faire, on va dire, par rapport à chaque association qui s'inscrive.

Mais quand je vois, par exemple, le tir à l'arc, ils ne passent pas du tout par moi pour s'inscrire. En fait, ils vont directement demander à Frédéric, un de mes bénévoles qui fait directement les inscriptions sur Gest'arc [logiciel géré directement par la CNS Tir à l'arc] et ils ne sont jamais passés par moi.

Donc après, je pense que ça va dépendre aussi des CN de ce qu'elles attendent, enfin, si elles veulent contacter directement les assos ou si elles veulent qu'il y a quand même le comité directeur qui soit partie prenante. Je pense que ça va dépendre des activités. La marche nordique, ce n'est pas...

Ça ne me choque pas qu'ils ne passent pas par moi, mais sur des compétitions comme les nationaux de Volley, de badminton ou autres qui passent par le comité directeur pour qu'on puisse faire un suivi. Je trouve que c'est plus logique parce que les versements arrivent directement au comité directeur et pas aux associations, en fait.

[Jennifer ARRETEAU]

Parce que là, aujourd'hui, la plateforme fait que quand un club s'inscrit, que ce soit sur des sports collectifs ou individuellement il s'inscrit sur une manifestation, tu dois valider leur participation. Donc ça, je ne sais pas si tu es au courant, mais du coup, toi, tu dois valider leur participation et en plus de la validation, tu valides aussi le paiement. Est-ce que c'est quelque chose maintenant que tu es au courant de cette fonctionnalité même si tu ne sais pas encore, voilà, peut-être tu dois aller chercher les boutons et comment ça fonctionne.

[Adeline BARRÉ]

Non, je ne l'avais pas cette info

On est tellement dans le jus aussi, qu'il y a des infos qu'on loupe aussi, pour le coup, mais celle-là, je ne l'avais pas.

[Jennifer ARRETEAU]

Oui, c'est normal parce qu'on commence tout juste, finalement, l'accompagnement sur la prise en main de cette plateforme. Vraiment, encore une fois, vous étiez les tout premiers à utiliser cette fonctionnalité UFO'SPORTS au niveau des inscriptions et donc, tout le monde n'est pas au courant de tout.

[Adeline BARRÉ]

Mais c'est bien parce que si c'est vraiment lié avec Affiligue, si tu te trompes de nom de famille ou quoi que ce soit, ça trouve directement la licence, tu ne peux pas te faire avoir.

Je trouvais que pour le national de badminton, en sachant qu'il fallait un jeune, un vieux, une femme, un homme ou un moins de 35 ans, tout ça, ça t'identifie bien les choses. Donc, si tu te trompes de catégorie, tout de suite, tu ne peux pas l'enregistrer à la personne.

[Jennifer ARRETEAU]

Autre question, Est-ce que vous avez été accompagnée à l'appropriation des nouveaux outils ? Si oui, de quelle manière ?

Quels ont été, selon vous, les points forts et les points faibles de l'accompagnement au changement qui a été proposé par la Fédération ?

[Adeline BARRÉ]

Moi, j'ai fait la formation SharePoint avec toi et Jennifer CHAIR. Après, si on a besoin de l'accompagnement, quand on vous envoie une question par mail, vous nous répondez automatiquement. Malgré que vous soyez aussi surbookés, vous prenez quand même le temps de nous répondre.

Après, que ce soit Quentin ou moi, on ne vous sollicite pas trop donc on n'a pas forcément pour l'instant de demande par rapport à cet accompagnement. Je te dis, les sites sont assez intuitifs.

[Jennifer ARRETEAU]

Vous n'avez pas regardé de tutoriels YouTube, de vidéos, les messages à l'accueil, des choses comme ça ? Est-ce qu'il y a peut-être des moyens de communication sur le changement sur lequel vous privilégiez un canal, quelque chose où vraiment le changement vous tombe comme ça un peu sur le coin de la figure et vous faites avec parce que finalement c'est assez intuitif ?

[Adeline BARRÉ]

On fait avec parce que c'est intuitif pour le coup parce que quand tu regardes quand j'ai fait la commande des médailles, je n'avais jamais fait, je n'ai pas regardé de tuto, j'y suis vraiment allée à l'instinct. Il suffit que comme je t'ai montré tout à l'heure, on met notre souris, ça indique ce que c'est. Après, on n'est pas réfractaires nous au changement donc on ne se bloque pas par rapport à ça.

[Quentin DEVOUCOUX]

Je suis assez d'accord avec Adeline. Moi, le changement, j'ai pu le voir avec l'appellation du PSC1 au PSC avec le fait qu'il y ait des nouveaux petits livrets, des nouveaux diplômes. On a reçu un mail explicatif d'Elsa.

Après, sur la page d'accueil de la plateforme, tout était indiqué et comme disait Adeline, vous êtes assez disponible. Je sais que quand j'envoie un mail à Elsa pour commenter des diplômes ou quoi, dans la semaine, moins de trois jours après, j'ai tout ce qu'il me faut.

[Jennifer ARRETEAU]

Quels sont, pour vous, l'élément primordial ou les éléments impératifs à prendre en compte dans les stratégies de conduite du changement ?

[Quentin DEVOUCOUX]

Moi, je pense que lors de changements comme ça, mais l'UFOLEP le fait très bien, c'est l'accompagnement aux acteurs de terrain. On sait que généralement les gens sont un peu réfractaires au changement et je pense que si l'accompagnement est bien fait, expliqué en amont, tout peut rouler, mais l'UFOLEP est déjà pas mal là-dessus sur l'accompagnement au changement en tout cas.

[Adeline BARRÉ]

Non, je ne vois pas de mon côté. Des fois, je vois le changement quand j'ouvre la plateforme, mais du coup, je ne le vois pas forcément. « Oh tiens, ça a changé », mais après, il y a toujours des mails explicatifs ou quoi que ce soit. Après, nous, on n'est pas réfractaires au changement, donc à partir du moment où je pense qu'on n'est pas réfractaires, ça ne nous fait pas peur le changement.

[Jennifer ARRETEAU]

Est-ce que tu connais des gens réfractaires au changement ?

[Adeline BARRÉ]

Oui, mais tellement que ça les sort de leur zone de confort, Jennifer, quand ils ont pris l'habitude à quelque chose. Si tu leur changes leurs habitudes, ils vont être réfractaires. Le premier truc qu'ils vont faire, c'est râler parce que ça a changé.

Les gens, quand ils sont dans leur zone de confort, si tu leur changes une petite habitude, ils vont tout de suite râler, être réfractaires, malgré que ça soit pour un gain de temps pour eux, tu vois. Moi, je l'ai bien vu quand on est passé de affiligue à webAffiligue, tout le monde râlait alors que c'était pour le bien de tous, pour le coup, et pour un meilleur suivi.

[Jennifer ARRETEAU]

Tu vois les bénéfices et les gains après le coup, quand même, mine de rien.

[Adeline BARRÉ]

Oui, tu vois les bénéfices. Après, moi, le seul truc qui m'embêtait par rapport à affiligue et WebAffiligue, c'est que je pouvais moins utiliser mon clavier vu qu'on était sur une plateforme Internet. Tu vois, sur Internet, les raccourcis claviers n'existent plus forcément comme sur l'ancien logiciel, mais après, c'est une question d'adaptabilité, vraiment.

Nous, le changement, ça ne nous fait pas peur. On n'est pas réfractaires. Enfin, voilà.

Et après, à un moment, on n'a pas le choix. Donc, il faut qu'on l'accepte aussi.

[Jennifer ARRETEAU]

À partir de quand vous seriez réfractaires ?

[Adeline BARRÉ]

Voilà, bonne question à laquelle je ne peux pas répondre.

[Quentin DEVOUCOUX]

Moi, je pense que je serai réfractaire à partir du moment où toutes les plateformes qui sont mises en place pour nous simplifier nos missions deviennent plus compliquées. Si demain, par exemple, la plateforme PSC, elle devient trois fois plus compliquée et prise de tête, là, peut-être que je dirais « Oh ça fait chier ».

[Adeline BARRÉ]

Je deviendrais réfractaire peut-être si je dois faire 20 clics au lieu de 2 clics, par exemple. Parce que, oui, c'est de l'efficacité qu'on recherche avant tout. Il ne faut pas que, si c'est pour faire du changement de la nouveauté, avoir plus de clics, ouvrir plus d'onglets plutôt qu'avant, et dire, oui, ça va me saouler.

Par contre, si on n'a pas le choix, on n'a pas le choix. Donc, on n'est pas forcément réfractaires dans le sens, oui, tu vas m'entendre râler, par contre. Ils sont bien ergonomiques, vos sites.

Non, non, ils sont fluides, vraiment. Vous avez bien bossé dessus.

[Jennifer ARRETEAU]

Tant mieux. Juste une dernière petite question. Même si vous n'êtes pas effectivement réfractaires au changement et que vous l'acceptez assez bien,

Est-ce que vous avez des suggestions pour améliorer la conduite du changement au sein de la fédération ? Est-ce qu'il y a des points positifs, négatifs ?

Est-ce que vous aurez des suggestions, justement, par rapport à UFO'SPORTS, sur lesquels on va devoir travailler sur cette conduite du changement et faire en sorte que tout le monde puisse l'approprier, que ce soit les comités régionaux, départementaux, les clubs, éventuellement, in fine.

[Quentin DEVOUCOUX]

Moi, ce n'est pas trop ce qui me concerne, mais peut-être que nous, je vois, sur la formation, ce qu'on fait avec Stewen, c'est qu'on fait des visios mensuelles. Est-ce que ça ne peut pas être efficace de faire, suivant l'ampleur aussi de la plateforme, mais une visio de façon trimestrielle ou autre, avec les différents comités, les différentes régions ?

[Adeline BARRÉ]

Comme il fait Pascal avec WebAffiligue, c'est de faire un petit tuto vidéo pour montrer le changement. Avant, il faisait ça une fois tous les jeudis.

Une visio. Après, soit vous faites une visio, vous l'enregistrez, vous la rediffusez. Je sais que Pascal, à un moment, tous les jeudis, il faisait une visio pour montrer les différents changements de WebAffiligue ou expliquer WebAffiligue ou revenir sur certaines fonctionnalités, peut-être faire ça.

À vrai dire, je ne les ai pas regardées forcément, celles de Pascal, mais parce que pareil, j'étais sur la passation de Affiligue à WebAffiligue, j'étais dans le groupe de travail du changement. Donc voilà. Après, le seul truc, ce n'est pas perdre notre identité, celle de l'UFOLEP. C'est tout.

[Jennifer ARRETEAU]

C'est quoi l'identité de l'UFOLEP ?

[Adeline BARRÉ]

Le vivre ensemble autrement et tout. Tu vois, c'est garder notre identité et qu'on ait encore du lien physique avec les personnes. Et pas tout passer par Internet pour plus qu'on ait le lien.

C'est ça qui fait notre force. La force de notre fédération, je trouve, c'est d'avoir le lien avec nos associations, nos bénévoles. C'est qu'à un moment, avec tout ce qui peut être numérique, tu sais qu'on garde le contact humain qui fait ce qu'on est en fait en tant que fédération.

Tu regardes, dans d'autres fédérations délégataires, les adhérents prennent leur licence sur la fédération, ne passent même plus forcément par l'association. Tu vois, il n'y a plus de lien humain, on va dire. Il n'y a plus ce même lien qu'on pouvait avoir avant. C'est juste ne pas perdre ce lien-là.

[Jennifer ARRETEAU]

On devient des prestataires de services plutôt que...

[Adeline BARRÉ]

Oui, je trouve que c'est important. C'est ce qui fait notre identité. Et notre force, c'est d'avoir ce lien, ce contact humain avec nos bénévoles, nos associations.

Et c'est ce qui fait qu'on est dans l'accompagnement et c'est ce qui fait qu'ils viennent chez nous aussi, je pense, ce contact-là. Enfin, pas du fait qu'on est une fédération sportive. Non, non, ils viennent aussi pour le contact.

En général, les gens viennent chez nous parce qu'on a entendu parler de vous. Puis, ils passent facilement la porte, tu leur payes un café, c'est sympa.

On n'est pas qu'au téléphone, quoi. Je sais que moi, c'est ça qui pourrait me faire peur avec ce changement, c'est de perdre ce contact humain qui, je trouve, est primordial pour faire avancer les choses dans la vie.

[Jennifer ARRETEAU]

C'est tout pour moi. Je ne sais pas si vous aviez des choses à ajouter, des choses à dire.

[Adeline BARRÉ]

Je n'ai rien d'autre à dire, à moins que tu aies d'autres questions ou quoi que ce soit, mais je pense qu'on a fait le tour. Et si ça peut t'aider pour ton mémoire.

[Jennifer ARRETEAU]

Super, merci, oui. Ça aide !

[Adeline BARRÉ]

Avec plaisir, Jennifer.

Clément LOUIS – Directeur du comité départemental UFOLEP de l'Eure et Loir

Interview réalisée le 27 mai 2025 en visio à 09H00 - Durée : 30 minutes

[Jennifer ARRETEAU]

Est-ce que tu peux te présenter et décrire tes principales missions, s'il te plaît.

[Clément LOUIS]

Alors, Clément Louis, directeur départemental du comité UFOLEP 28. La principale mission qui consiste, de manière générale, à gérer et organiser les activités et le bon fonctionnement de la structure. Plus précisément la coordination du sport et de l'éducation, en tout cas du réseau associatif et de ses structures affiliées, mais aussi des commissions sportives, des championnats et des compétitions qui seront organisées. La coordination du pôle sport société, avec l'ensemble des dispositifs, à destination des publics les plus précaires ou les plus éloignés des pratiques, et puis après deux axes autour de la coordination, quand même de la mise en place des formations, notamment des formations de secourisme, et puis après, c'est tout ce qui concerne le fonctionnement de l'association, donc la gestion RH, la gestion financière et puis la gestion statutaire.

[Jennifer ARRETEAU]

Alors, plus spécifiquement,

Selon toi, quels sont les principaux changements d'un point de vue numérique que tu as pu remarquer au sein de la fédération depuis que tu es arrivé ?

[Clément LOUIS]

La transition sur l'ensemble des logiciels ou des supports numériques ont été basculés sur MONESPACEUFOLEP.ORG. Avant, il y avait plusieurs outils différenciés à plusieurs endroits, donc là, tout a été centralisé au même endroit, sur les formations, notamment secourisme, mais aussi avec l'intégration des compétitions et la gestion des classements, des calendriers, des résultats sur les activités du réseau associatif. C'est le principal changement de tête que j'ai.

Il y a aussi la mise en place du SharePoint national, avec toutes les informations centralisées sur les actualités de la fédération.

[Jennifer ARRETEAU]

Est-ce que tu peux me décrire ton niveau de familiarité avec ces outils ? Qu'est-ce que tu utilises le plus, le moins et pourquoi ?

[Clément LOUIS]

Alors, j'utilise le moins, je pense, le SharePoint, parce qu'on reçoit quand même les circulaires sur toutes les activités, ou tous les dispositifs, ou toutes les actions par mail, donc pas nécessité d'y aller. En revanche, le SharePoint national, il est vraiment pas mal, notamment avec l'annuaire, quand on a besoin d'appeler des collègues, donc je m'en sers surtout essentiellement pour ça. Et après, j'utilise plus MONESPACEUFOLEP.ORG pour la mise en place des formations secourisme, notamment donc principalement pour ça. Mais aussi pour la mise en place des championnats et des compétitions, notamment sur le Foot à 7, où on a testé et on a

formé la commission sportive à l'utiliser.

[Jennifer ARRETEAU]

Comment tu perçois les changements liés au numérique sur ton quotidien et éventuellement, justement, sur celui des associations ?

[Clément LOUIS]

Sur le mien, j'ai pas trop de soucis avec ça, parce que ça fait partie de nos métiers, donc on y est quand même habitués, et puis peu importe les outils, on s'y familiarise bien avec. De toute façon, il y en a une grande diversité, donc on est obligé de composer avec ces éléments. Je pense que c'est beaucoup, beaucoup plus dur pour le réseau associatif.

Pourquoi ? Parce qu'on a un réseau associatif chez nous qui est très vieillissant, qui peut être réfractaire aux changements, ou en tout cas, amener des démarches de changement, ça peut être compliqué et très long à mettre en place. Une méconnaissance aussi des outils numériques, et puis surtout, une des raisons principales, je pense qu'il passe déjà beaucoup de temps bénévole sur la gestion des associations ou l'organisation des activités sur le département. Donc leur demander de reprendre un temps important, même si c'est nécessaire, ça peut être, peut-être à mon avis, les changements les plus compliqués pour eux.

Par contre, en revanche, à l'unanimité, ils sont d'accord que les outils numériques, ça facilite le traitement, ça facilite la gestion, c'est beaucoup plus dans l'air du temps et beaucoup plus adapté à nos pratiques aujourd'hui. Puis on a un rendu de quelque chose qui peut être propre, alors qu'il y a quelques années, on était, je trouve, loin d'être à la hauteur par rapport aux autres fédérations notamment.

[Jennifer ARRETEAU]

Est-ce que ça a un impact sur ton travail et ta relation avec les associations ? Est-ce qu'il y a une autre relation, une autre manière de travailler ? Est-ce que ça attire des plus jeunes, peut-être, aussi, éventuellement ?

[Clément LOUIS]

Je ne suis pas sûr que ça attire des plus jeunes, où en tout cas, eux, confient peut-être plutôt cette tâche à des plus jeunes plus à l'aise avec les outils numériques sur les associations. Moi, ça implique que je dois davantage les accompagner sur ces questions-là. Sur vraiment la partie pratique de l'utilisation. C'est surtout pour ça.

[Jennifer ARRETEAU]

Et tu me parlais justement de résistance aux changements.

D'après toi, ces résistances-là, que ce soit plutôt les bénévoles, les élus, voire même peut-être quelques salariés, d'où elles peuvent revenir, d'après toi, ces résistances ?

[Clément LOUIS]

Oui, ça facilite la vie. Après, il faut arriver à leur faire prendre conscience de l'intérêt et qu'il faut peut-être prendre beaucoup de temps sur une petite période, mais après, tu es tranquille, tu sais comment utiliser le logiciel, etc. Je pense qu'il faut arriver à leur faire prendre conscience de l'intérêt et de l'importance des outils et que finalement, le temps qu'ils vont prendre là, ils

vont largement le récupérer au fur et à mesure de la saison, voire des années d'après, parce que ça va leur faciliter la vie grandement.

Mais je pense aussi que le frein de la méconnaissance des outils numériques, pour te dire, on a un élu qui n'a pas de téléphone portable, quand tu lui parles de ça, il est hyper loin, il ne sait pas utiliser les outils numériques, il ne sait même pas allumer un ordinateur, donc on en a qui en sont loin et qui ont peut-être peur aussi de ne pas maîtriser, de ne pas être à la hauteur. Sûrement, sûrement même !

[Jennifer ARRETEAU]

Quelle a été ta stratégie pour accompagner les collègues, les élus et les associations à l'appropriation de ces nouveaux outils ? Quelle a été ta stratégie et comment tu t'y es pris ?

[Clément LOUIS]

Déjà, les commissions sportives où il y a des classements, une organisation de rencontres, de championnats, de calendriers, etc., on les a sollicitées, mais on a d'abord sollicité pour une phase expérimentale la commission foot. Donc sur la stratégie, ça a été de proposer un temps un temps de découverte du logiciel, comment ça fonctionnait de manière générale, les accès, qui pouvait remplir, et puis ce que ça donnait en rendu visible sur la partie grand public.

Et donc là, effectivement, tout de suite, c'est très propre, c'est très beau, c'est très bien, ça peut grandement faciliter leur gestion. Pour moi, ça me rajouterait quand même du travail sur les associations, parce que la première année, il faudrait engager 80 équipes pour qu'elles se connectent à MONESPACE.UFOLEP.ORG, j'ai pas fini ! Mais ça c'est l'histoire quand même d'une année, voire deux, après c'est comme tout, une fois que c'est pérenne et régulier, on n'aurait pas de soucis.

Et la deuxième chose, c'est la création de tutoriels sur le logiciel pour faciliter les choses.

Donc ça, c'était la stratégie, et la dernière étape, ça va être pour la saison qui arrive, de pouvoir, à mon avis, faire une formation plus concrète pour les membres de la commission foot, pour mettre l'utilisation en place à partir de la rentrée.

[Jennifer ARRETEAU]

Là, c'est vraiment sur quoi vous êtes parti, les tests ont été concluants, vous vous êtes arrêté assez tôt, non ?

[Clément LOUIS]

C'était fin d'année, comme ils avaient préparé tous leurs outils, tous leurs calendriers, ils ont fini la saison comme ça, ils ont une réunion là dans 15 jours je crois, donc j'ai bon espoir qu'ils utilisent le logiciel.

[Jennifer ARRETEAU]

Même si finalement les tests sont arrêtés quasiment à cette stratégie, à ce processus de temps de découverte, aux accès, mais que l'utilisation pour le moment n'a pas encore été hyper concrète, ils ont peut-être utilisé une fois ou deux pour saisir quelques scores, je pense.

[Clément LOUIS]

Oui, en fait, les plus habiles sur la commission foot ont pu rentrer sur le logiciel, tester les

scores, tester la rencontre, machin, truc. Ceux qui sont beaucoup moins à l'aise ne l'ont pas fait, donc c'est pour ça que ça mérite un temps de formation plus concret, et je pense que le temps de formation, il faut le coller au moment où ça démarre.

Parce que là j'aurais fait une découverte en fin d'année, début d'année, s'ils n'utilisent pas dans la foulée, c'est mort. S'ils n'utilisent pas dans la foulée, là, je pense que ceux qui sont plus éloignés de l'aspect numérique, à mon avis, ils sont plus en difficulté, je ne sais même pas s'ils se souviennent de la réunion, parce qu'il y en a un qui m'a dit « si on avait fait une réunion, je crois, mais je ne me souviens plus trop. »

[Jennifer ARRETEAU]

Et justement, du coup, pour toi,

Quels sont les éléments impératifs à prendre en compte dans les stratégies de conduite du changement ?

[Clément LOUIS]

Les éléments principaux, à mon avis, c'est les caractéristiques des publics sur lesquelles on veut avoir un changement d'utilisation. Donc, pour nous, ça va être essentiellement quand même les caractéristiques qui touchent les seniors, enfin les retraités et plus, quand même. Ça, c'est la majorité de nos dirigeants dans nos associations.

Donc, d'une part, c'est leurs caractéristiques. D'autre part, à mon avis, pour les clubs ou ceux qui gèrent les équipes, si on dématérialise tout, ça va être l'accès à l'Internet sur les infrastructures sportives, ça va peut-être disposer de matériel informatique, même si logiquement, maintenant, avec les smartphones, ça va. Je pense qu'on a deux gros facteurs et un dernier qui va être de les accompagner énormément. Ça, c'est sûr.

[Jennifer ARRETEAU]

D'après toi, quels ont été les points forts et les points faibles de l'accompagnement au changement qui a été proposé par la Fédération ?

[Clément LOUIS]

Points faibles ? En soi, l'outil est bien. Il est bien, il est plutôt intuitif, il n'est pas super compliqué d'utilisation.

Les points faibles, c'est peut-être qu'il n'y a pas encore toutes les activités dessus, que tout ne soit pas centralisé dessus. C'est peut-être ça, mais je pense que c'est plutôt un axe de développement qu'un point faible, parce qu'après, sinon, je dirais que les points faibles, c'est nous, en tant que comité, le temps dédié à l'accompagnement des assos qu'on peut avoir. Sur ça, maintenant, la Fédération propose l'outil, je crois que c'est son rôle.

On peut faire des allers-retours pour débloquer des fonctionnalités, en ajouter d'autres. Maintenant, c'est dans les comités « quel est le temps dédié au processus de changement et d'accompagnement. » Je pense que la clé, c'est ça.

Parce que j'aurais que ça à faire l'année prochaine, c'est sûr, je les mettrais tous sur le logiciel, mais je pense que, à mon avis, ça va être la clé.

[Jennifer ARRETEAU]

Et toi, tu as utilisé UFO'SPORTS par rapport au sport collectif et le Foot à 7, tu as inscrit

personne au tennis de table, sur du badminton, sur de la GRS, tout ça ? Pour l'instant, tu n'as pas du tout utilisé le logiciel sur de l'inscription aux manifestations pour le moment ?

[Clément LOUIS]

Non, pas du tout.

[Jennifer ARRETEAU]

Et sur tout l'aspect formation aussi,

Quelle a été ton approche par rapport au grand public ? Est-ce qu'il y en a beaucoup qui s'inscrivent à tes formations sans t'appeler, sans passer par toi ?

[Clément LOUIS]

Sur les formations secouristes, quasiment tout le temps, je travaille avec des structures. Donc ceux qui m'envoient le signe d'inscrit, après, je rentre les inscriptions, donc ça n'a pas de problème. Quelques formations où c'est ouvert au grand public ou à des publics cible comme les services civiques, mais ça arrive des fois qu'on ait des inscriptions comme ça, d'un coup, d'une personne qu'on ne connaît pas.

Mais j'ai trouvé maintenant, on peut réserver un nombre de places pour la structure organisatrice. Maintenant j'ai compris, quand je fais une formation pour une structure, je note le nombre de places qui sont réservées, donc forcément, je n'aurai plus d'inscription à partir de maintenant sur une formation où les places sont en réalité déjà complètes. Mais oui, c'est déjà arrivé qu'il y ait du grand public qui s'inscrit sur quelques formations.

[Jennifer ARRETEAU]

Sans que tu en aies connaissance, du coup, sans que tu les accompagnes ?

[Clément LOUIS]

Exactement. Mais parce que sur notre site internet, il y a quand même toute la démarche avec les dates, les tutoriels pour créer un compte, pour s'inscrire sur la formation.

[Jennifer ARRETEAU]

Oui, c'est ça, tu communique déjà quand même, même si c'est pas la communication avec le grand public, ça reste sur ton site internet et les gens ont accès à l'information et aux tutoriels.

[Clément LOUIS]

Je pense qu'ils passent par là, tu vois, ils créent un compte, ils vont chercher la formation.

[Jennifer ARRETEAU]

Tu parlais justement du retard éventuellement qu'on avait, ou en tout cas de la différence qu'il y avait avec d'autres fédérations.

Est-ce que pour toi, si on continue à monter en compétences, c'est quelque chose sur lequel les associations vont pouvoir dire oui, l'UFOLEP propose des services intéressants ?

Est-ce qu'il faut qu'on continue finalement à progresser sur cet aspect-là, parce que c'est un vrai « game changer » par rapport à d'autres fédérations ?

[Clément LOUIS]

Je ne sais pas si c'est un gros argument pour que les gens viennent à l'UFOLEP. Alors oui, il ne faut pas être en retard, il faut qu'on ait des possibilités de traitement numérique et des processus quand même assez simples, je pense que ça, c'est déjà une bonne chose. Maintenant, je pense que les gens vont sur des fédérations non pas par leur valeur, mais par rapport aux services qui sont rendus ou aux prestations de services qui sont rendues dans les fédérations.

Nous, Foot à 7, c'est Ufolep, ça serait FSGT ou autre chose, à mon avis, les clubs s'en tapent. Je pense qu'ils s'en tapent et ils sont là, je pense que les adhérents sont sur un mode de consommation, comme dans la société actuelle, sur une société de consommation, mais pareil dans les clubs. Et donc, ça implique, à mon avis, une manière différente pour les dirigeants de gérer leur association avec plutôt une relation presque de clients avec leurs, pas loin à mon avis, sur beaucoup d'associations, avec leurs adhérents, c'est-à-dire qu'il faut en face des services, etc.

Je pense que ce n'est pas l'aspect numérique qui sera un gros point sur le changement, d'autant plus qu'on est une fédération, à mon avis, très vieillissante, donc à mon avis, moins il y aurait de changement numérique, mieux ça conviendrait aux anciens, mais je pense que c'est important et qu'il faut qu'ils passent à minima un petit cap dessus, sinon ça va être compliqué. Mais je ne pense pas que ce soit un gros argument pour faire venir des associations, ou alors à la marge. Ou peut-être s'il y a des collègues qui ont des profils plus jeunes sur leurs dirigeants, mais en tout cas, chez nous, ce n'est pas le cas.

[Jennifer ARRETEAU]

Est-ce que tu as rencontré des difficultés par rapport à cet accompagnement au changement, et comment tu as pu les surmonter ?

[Clément LOUIS]

Alors, la difficulté principale pour moi, c'est la prise de temps, dégager du temps pour accompagner le réseau associatif, mais ce n'est pas nouveau. Ça fait, depuis la direction que je l'ai indiqué, le plus gros frein, la plus grosse problématique, c'est celle-là, si j'ai du temps pour accompagner les associations, je pourrais faire davantage de réunions, peut-être des réunions par territoire, notamment pour le foot, créer des accès, on pourrait vraiment prendre du temps, aujourd'hui, la problématique du temps, elle est extrêmement importante, et c'est la plus grosse difficulté qu'on peut avoir. Si on lève ça, je peux accompagner les assos, je ne vois pas quelles seraient les difficultés techniques, il n'arrive pas à créer son compte, il n'a fait pas machin, il y a toujours des solutions.

[Jennifer ARRETEAU]

Mais du coup, finalement, il n'y a pas de temps de réfractaire que ça, parce que si c'est finalement un manque de temps pour accompagner les assos, mais si tu as le public en face pour pouvoir s'approprier les outils, parce que ça leur facilite la vie, c'est aussi un peu ce qu'ils sont en demande, ou en tout cas, s'ils ne sont pas en demande, ils ne sont pas contre le fait d'avoir un nouvel outil pour gérer leur activité.

[Clément LOUIS]

En tout cas, je ne sais pas s'ils sont réfractaires ou pas, le public, on l'aurait, parce qu'en tout cas, on le rendrait obligatoire, celui qui ne passe pas par-là, il ne fait pas le championnat. Donc le public, c'est sûr qu'on l'aura, c'est extrêmement simple. Tu ne viens pas, tu n'es pas au championnat !

[Jennifer ARRETEAU]

Oui, mais, comme tu dis, il y a quand même d'autres fédérations qui pourraient dire, « nous, on n'a pas de logiciel », donc vous faites votre championnat et ils peuvent récupérer les 80 équipes, éventuellement, du championnat UFOLEP. Si on passe par-là, nous, les valeurs, ce pour quoi on est venu à l'UFOLEP, on ne s'y retrouve plus, et du coup, on part ailleurs.

[Clément LOUIS]

Oui, mais je ne crois pas, je crois qu'en tout cas, sur toutes les autres fédérations dans le département, il y a toujours des logiciels de compétition, et c'est des fédérations où il y a des contraintes beaucoup plus restrictives. C'est-à-dire que tu ne te pointes pas la réunion, tu prends une amende, tu ne joues pas ton match, tu prends une amende. Donc, sur cet aspect-là, je pense qu'on n'aura pas trop de difficultés, parce qu'elles sont vachement restrictives et vachement, elles sanctionnent beaucoup, je trouve, donc de ce côté-là, il n'y aura pas de difficultés. Avant, avant, on n'avait pas de classement en ligne de championnat, etc., on n'avait rien, les responsables de pool des championnats géraient selon les résultats qui leur arrivaient le week-end, les classements, mais chez eux, sur un papier, sur un tableau Excel, il n'était pas partagé au grand public. Là, on l'a partagé au grand public depuis deux ans, parce que c'était une demande de club, c'était une demande des clubs de pouvoir y accéder.

Donc voilà, mais pas de problème avec les réfractaires, de toute façon, s'ils ne viennent pas, ils sont pas en championnat, alors ils vont venir, c'est simple ! Tu te doutes bien à 80 équipes sur comment se connecter à MONESPACE.UFOLEP.ORG, tu imagines le SAV, là !

[Jennifer ARRETEAU]

C'est tout l'objet, justement, de ce mémoire-là, et de mes questions autour de la conduite du changement, et quelles stratégies à mettre en œuvre. Quelles sont les principales préconisations que tu pourrais avoir au regard de ton expérience, qu'est-ce qu'il ne faudrait pas oublier, les points forts, les points faibles, pour essayer d'en redéfinir une qui fonctionne le mieux au regard des indicateurs que t'as donnés, avec les caractéristiques du public qui est plutôt vieillissant, qui doit s'acculturer au numérique, mais qui finalement sont quand même, malgré tout, de bonne volonté, et qui ont envie de faire.

[Clément LOUIS]

Je trouve en tout cas que la problématique, à mon avis, elle va se trouver chez nous, au comité départemental, plutôt que dans les associations, parce que là, bon, ils gèrent déjà leur administratif, les affiliations, les licences, venir en championnat, donc là, on leur ajouterait juste de pouvoir s'engager directement sur MONESPACE.UFOLEP.ORG, mettre à jour leurs coordonnées, voilà. Mais ça, le problème, c'est qu'on les connaît, alors un, il faudrait que nous, on puisse prendre du temps pour faire de la formation générale ou par secteur sur certains territoires. Et après, le deuxième temps, ça va être de les accompagner une fois que la formation est finie, qu'ils vont se lancer dessus, de pouvoir les accompagner sur toutes leurs problématiques techniques.

Et alors là, connaissant leur niveau de maîtrise des logiciels, le SAV, c'est chaud. Et surtout que c'est chaud, parce que ça va être une période juillet/août, début septembre, donc la période de congés, de l'autre, il va appeler à 17h pour 20h le soir. À mon avis, la problématique, elle est chez eux, parce que chez eux, on aurait des leviers pour leur imposer de l'utiliser.

Et puis après, je pense que tout le monde, finalement, à la fin, même si on n'a qu'il serait peut-être pas content, mais à la fin, le rendu visible de MONESPACE.UFOLEP.ORG, avec les classements en ligne, c'est le jour et la nuit. Et à mon avis, c'est chez nous la problématique, je pense. Mais ça fait des années et des années sur l'ensemble des sujets sport et éducation que ça dure. Faut accepter de mettre des moyens humains et financiers pour la gestion du réseau.

[Jennifer ARRETEAU]

Oui, c'est ça. Justement le modèle économique, parce qu'aujourd'hui, les championnats sont quand même gratuits. Il n'y a pas de modèle économique, il n'y a rien, comme tu dis, il n'y a pas non plus de levier financier, parce que les valeurs font que c'est pas parce que tu n'assistes pas à une réunion qu'on te met une amende.

Est-ce que vous réfléchissez par rapport à ça, parce que le support, finalement, pourrait être fait via ce levier économique-là, un vrai service, même justement rendre ce service-là aujourd'hui, pour l'instant, gratuit, mais quid de l'avenir et du futur ?

[Clément LOUIS]

Ça fait partie, là, d'un lancement de recrutement sur un profil comptable assistant administratif chez nous pour accompagner les affiliations, les prises de licence, en tout cas pour ce traitement-là, et plus gérer de l'administratif quotidien à côté de ça. Donc, les inscriptions à MONESPACE.UFOLEP.ORG pourraient faire partie du travail de cette personne-là.

[Jennifer ARRETEAU]

Inscription et gestion de la compétition, finalement, et faire le support...

[Clément LOUIS]

Ouais, exactement. Après, les membres de la commission, ils sont autonomes, ils rentrent leurs résultats, leurs machins. Mais l'accompagnement des clubs à aller sur la plateforme, ça pourrait en faire partie. En fait, tu te doutes bien que moi, quand j'ai 4 000 licences à traiter, à partir de juillet, c'est injouable !... Enfin, injouable avec 4 000 licences. On serait un peu moins, parce qu'on perd des licences.

Donc, voilà les éléments que je peux te donner.

[Jennifer ARRETEAU]

Pour moi, c'est tout.

Est-ce que tu aurais des choses à rajouter, des choses à dire ?

[Clément LOUIS]

A part ça, c'est déjà pas mal. Quand on a résolu tout ça ! Non, mais après, si tu as des moyens humains, c'est facile. Les moyens humains et financier. Et quand on a des pertes de licences comme ça, on se dit, c'est quand même bien pas gagné.

[Jennifer ARRETEAU]

Oui, parce que tu n'as personne, toi non plus, qui maîtrise le numérique au niveau justement de tes élus, de ton conseil d'administration.

Tu n'as pas repéré des gens dont c'est le métier, éventuellement, aussi, parmi tes 4000 licenciés ?

[Clément LOUIS]

Non, mais ça pourrait chez les élus. Mais la consigne des élus, c'est que les bénévoles ne doivent pas remplacer le travail des salariés. Quand ils ont dit ça, tu as tout compris.

C'est-à-dire qu'ils sont là en retrait, ils ne viendront pas traiter des licences. Alors, ils filent un coup de main de temps en temps, certains vont filer un coup de main de temps en temps, mais sinon non, ils ne viendront pas traiter ça.

[Jennifer ARRETEAU]

Le sujet du numérique, ce n'est pas un sujet aujourd'hui au sein de ton conseil d'administration ?

[Clément LOUIS]

Le sujet de la procédure d'affiliation, c'est un sujet. Parfois, là, quand on a mis en place la validation, cette année, des licences, uniquement s'il y a paiement, déjà, c'était compliqué à faire comprendre au conseil d'administration à certains membres. Ils ne comprenaient pas la démarche.

En tout cas, comment fallait-il faire ? C'est extrêmement simple, tu as un bon de commande, tu commandes trois licences multisports adultes, deux licences multisports plus loisir enfant, et ça te calcule sur ton bon de commande, combien tu dois t'envoie ton chèque ou ton virement, puis terminé. C'est quand même extrêmement simple.

Et il y en a pour qui c'était compliqué. Je te laisse imaginer. Mais ça, malheureusement, on hérite du réseau associatif où tout a toujours été très souple.

Et les délégués de l'époque, entre guillemets, je suis désolé, mais « ils n'avaient que ça à faire ». Ils n'avaient pas de sports société, ils n'avaient pas 5-6 éducateurs à gérer, ils n'avaient pas toutes les demandes de subventions, toutes les relations partenariales.

D'ailleurs, les partenaires institutionnels nous le disent. On vient vous voir maintenant parce que vous avez des éducateurs sur l'aspect sports société. Sport éduc, c'est du droit commun.

Donc, en gros, moi, je fais 95% de mon temps sur une journée à faire du sports société. Par rapport au sport éduc, c'est énorme.

[Jennifer ARRETEAU]

Écoute, merci beaucoup, Clément.

[Clément LOUIS]

Je t'en prie. Bonne chance pour faire la synthèse.

Fanny SARRAIL-BRASSENS – Responsable du pôle vie fédérale et développement du comité régional UFOLEP de Bretagne

Interview réalisée le 28 mai 2025 en visio à 12H00 - Durée : 40 minutes

[Jennifer ARRETEAU]

Première question,

Est-ce que tu peux te présenter et décrire tes missions principales, s'il te plaît ?

[Fanny SARRAIL-BRASSENS]

Je m'appelle Fanny Sarraïl-Brassens, je suis responsable du pôle vie fédérale et développement au comité Ufolep Bretagne. Mes missions sont de trois natures : prioritairement la coordination du dispositif Sport Santé Femmes et Sports à l'échelle régionale, la coordination de la vie sportive/manifestation et formation fédérale du coup de l'activité traditionnelle de nos clubs, et une mission plus de recherche liée à la coordination de l'évaluation d'un de nos dispositifs à l'UFOLEP Bretagne.

[Jennifer ARRETEAU]

Quels sont les principaux changements, ou le principal changement, d'un point de vue numérique que tu as pu remarquer au sein de la fédération ?

[Fanny SARRAIL-BRASSENS]

Alors, s'il n'y a pas de biais par rapport au sujet sur lequel je sais que toi tu as travaillé, je dirais que moi le changement majeur, ça a quand même été le passage sur OneDrive, donc OneDrive, SharePoint, Outlook, toute cette mallette qui a constitué pour moi le plus gros changement, parce que j'ai connu avant un système d'espaces partagés complètement ancestral, c'était un truc, on aurait dit un minitel du SharePoint, et je ne me souviens même plus sur quelle adresse mail on était à l'époque. En tout cas, ça a constitué pour moi une petite révolution dans la fédération.

Le gros changement majeur pour moi ça a été ça. Après, évidemment, la mise en place de l'outil pour la formation fédérale a aussi été un important changement, mais comme pour le moment il ne touche pas à l'ensemble des activités de la fédération, je ne l'ai pas mis en avant tout de suite, mais il n'est vraiment pas loin dans le sens où il a aussi constitué une belle révolution.

[Jennifer ARRETEAU]

Est-ce que tu peux me décrire ton niveau de familiarité avec tous les outils numériques aujourd'hui proposés plutôt par la fédération ?

[Fanny SARRAIL-BRASSENS]

Je dirais que mon niveau de maîtrise, de connaissance, de familiarité, franchement sur une échelle de 1 à 10, je dirais que Outlook, SharePoint, tout ça, je dois être un petit 8. À chaque fois que je crée un groupe de contacts, un groupe de mails, il y a toujours un moment où je me trompe et je crée un truc et après je le supprime et je recrée le nom. Je n'ai jamais été amenée à créer d'équipe Teams avec des personnes externes, sans une adresse ufolep.org.

Je connais la fonctionnalité, mais je ne suis pas allée jusqu'au bout. Et du coup, sur la plateforme de formation, je dirais quand même que je suis un petit 9 sur 10. Et par contre, sur

UFO'SPORTS, là je suis à 2 sur 10 parce que je ne me suis pas encore penchée sur la question, bien que tu m'aies redit que depuis mes accès de formation, tu pouvais voir un truc sur les aspects Compét', mais je n'ai pas appris le temps de le faire.

[Jennifer ARRETEAU]

Par rapport à justement tous ces outils et ton niveau de maîtrise de ces outils-là,

Comment tu perçois ces changements sur ton quotidien et sur celui des associations ou comités ?

[Fanny SARRAIL-BRASSENS]

Alors, en fait, je perçois ces changements comme étant une amélioration de notre professionnalisme en tant que fédération. Je pense que ça ramène de la qualité dans les services et dans les interactions, dans le fonctionnement global de la fédération, avec des ajustements nécessaires. Notamment par exemple sur une formation. En fait, je pense que ça complexifie provisoirement certains échanges ou certaines fonctions, parce que la phase d'acclimatation et d'acculturation des outils va être longue pour les clubs, mais pour moi c'est un passage nécessaire et impératif.

Donc dans mon quotidien, le travail d'acculturation de ces outils numériques au réseau est un travail très important, parce que je dois à la fois acculturer mes collègues, qui eux-mêmes doivent acculturer les clubs, et qui parfois n'y parviennent pas, donc ça me remonte, et c'est moi qui prends le temps de gérer en direct avec les clubs. Donc ça c'est pour UFO'RMATION.

Après pour Outlook, Sharepoint, etc., pour moi ça rajoute de la transparence, par exemple dans le fait d'avoir des espaces partagés, collectifs, avec les collègues, dans l'équipe Ufolep Bretagne. Ça peut faciliter certains travaux, mais pour moi c'est pas optimisé aujourd'hui, mais c'est lié plus à la structuration de mon comité qu'à l'outil en lui-même.

Par exemple avec des comités départementaux, j'ai quand même un espace partagé, sur lequel je mets des outils, sur lesquels ils viennent tous faire des modifications, donc c'est bien de se dire qu'on n'est pas sur Google et qu'on est sur un outil interne. Je ne parle pas des calendriers, en fait c'est plus que ça, c'est des fonctionnalités qui sont communes à toutes les organisations, et nous c'est plus que c'est relativement récent à l'échelle de la Fédération. Et après ça m'arrive d'aller chercher des données de l'UFOLEP nationale sur Sharepoint, dans l'espace, pas grand public, mais un petit peu, je ne sais pas comment l'appeler.

Donc ça peut être pratique, quand c'est correctement alimenté.

[Jennifer ARRETEAU]

Par rapport à tout ça, à ce que tu vis justement au quotidien, et cet accompagnement-là, et le numérique de manière générale,

Est-ce que c'est une question au sein de ta direction, de ton comité de directeur, de tes élus, le sujet du numérique et la place du numérique au sein du comité, de ce que la fédération peut faire, de ce que les comités départementaux aussi éventuellement peuvent faire et développer ?

[Fanny SARRAIL-BRASSENS]

Franchement, non. Pour moi, je n'ai jamais entendu le comité parler du numérique. Ils vont parler du fait que notre site internet est nul, ce qui n'a rien à voir.

Mais en tout cas, les outils numériques au service du fonctionnement du comité... Après, moi, quand je suis arrivée au comité, entre le moment où j'ai été embauchée et le moment où j'ai

démarré, il y a eu une bascule de Google Drive à SharePoint Teams. Donc ça, ça s'est opéré au moment où je suis arrivée.

Et du coup, on voit qu'il y a quand même encore... Enfin, après, je ne sais pas trop si tu veux m'amener, mais moi, je trouve que la culture à l'UFOLEP Bretagne de l'utilisation des outils partagés est moins prégnante que dans la structure où j'étais précédemment. Et moi, ça m'interroge beaucoup sur la protection des données, la perte potentielle de données, l'intérêt que, collectivement, on peut avoir à rendre notre travail accessible à tous.

Voilà, je pense que... Je ne suis pas sûre... Il y a peut-être des personnes chez qui c'est volontaire, d'autres personnes, je pense que c'est plus le fait qu'il y avait eu de l'investissement de la part du comité dans le fait d'avoir des licences en dur.

C'est hyper pénible, en fait, de devoir sans arrêt aller recharger des documents parce qu'on n'a pas toutes les fonctionnalités Excel et Word en mode web. Donc, c'est insupportable.

[Jennifer ARRETEAU]

La question, c'est aussi parce que tu vois, Arnaud Jean, le président de la Fédération, il me dit « qu'on n'y en est pas encore au fait qu'il y ait des Jean-Pierre Gallot, l' élu en charge GSI, dans tous les comités ». Et il me dit qu'on fera vraiment une vraie bascule à partir du moment où on aura des Jean-Pierre Gallot dans les comités ». Mais malgré tout, par moments, même si tu n'as pas vraiment un élu, on va dire, ciblé en tant que tel autour des systèmes d'information, il y a peut-être toujours quelqu'un qui s'y connaît dans les systèmes d'information, dont c'était le métier ou c'est le métier.

Et qui a toujours peut-être cette fibre. Et pour qui, voilà, tu vois, tu parles du site internet, pour moi, c'est un sujet des systèmes d'information. La protection des données est un sujet des systèmes d'information, des choses comme ça.

Et donc, derrière, il y a tout aussi, forcément, éventuellement, cette stratégie de conduite et d'accompagnement du changement, de feuille de route, de préconisation, d'orientation, de tout ça. Et comment, justement, tu peux accueillir et ne pas subir tous ces changements, cette nouvelle transformation numérique, mais qu'on puisse s'appuyer aussi sur des gens au niveau local.

[Fanny SARRAIL-BRASSENS]

Je dirais que, voilà, pour rester sur ce sujet, clairement, c'est vraiment pas un sujet qui est à l'agenda politique de mon comité. Par contre, moi, je perçois l'intérêt que l'UFOLEP nationale investisse sur les SI parce que, en fait, dans la configuration, par exemple, de l'outil de formation fédérale précédent, je pense que je n'aurais pas du tout la même lisibilité sur ce qui se passe sur mon territoire que sans cet outil-là.

Donc, je pense que, là, par exemple, comme c'est moi qui ai en charge le dossier de la vie sportive, les collègues et ma direction, ma présidence, ne prennent pas conscience du côté facilitateur que ça a pour moi. Parce qu'en fait, maintenant que c'est là, du coup, c'est déjà rentré comme étant un truc un peu commun où, en fait, il suffit de faire extraction et j'extrais le nombre de personnes qui ont un diplôme, j'extrais le nombre de stagiaires qui ont été inscrits cette année, le nombre de sessions, enfin, quand on fait un rapport d'activité, quand on fait des bilans, c'est extrêmement facilitateur. Et, en fait, moi, j'ai vraiment extrêmement hâte que tout ce volet-là côté formation fédérale qui est, du coup, maintenant bien structuré, le soit aussi côté manifestation sportive pour qu'en fait, demain, en un bouton, je puisse extraire le nombre de manifs sportives qu'il y a eu sur mon territoire, combien de personnes sont passées, ont été inscrites sur une manif, etc.

Parce que, pour le moment, en fait, je fais tout manuellement. C'est-à-dire que mes collègues qui sont en charge de suivi des disciplines contactent les bénévoles des manifs pour leur

demander combien de personnes sont passées dessus, etc...donc c'est un travail, du coup, de fourni. Et encore, je suis une région à quatre départements avec une vie sportive modeste.

Donc, en fait, c'est juste que, du coup, l'absence de système d'information sur ces sujets-là fait que je pense que, soit les gens passent énormément de temps à faire ça, du coup, manuellement, soit les gens se découragent de faire ça et ne font pas tout court. Donc... Mais c'est vrai qu'à ce stade-là, moi, je suis plus en attente d'une structuration nationale.

Enfin, moi, les outils que je construis localement, par exemple, j'ai un outil de bilan annuel des activités sportives qui a vocation, par défaut, à faire remonter ces données en l'absence d'un outil de système d'information national. Pour moi, il a une portée provisoire, quoi.

[Jennifer ARRETEAU]

Et, justement, par rapport à ce que tu dis sur tous ces éléments-là qui viennent du national et qui doivent venir du national pour pouvoir continuer à avoir de l'information, des tableaux de bord qui permettent de récolter de la donnée pour la diffuser ou prendre des décisions,

Quel est pour toi l'élément primordial ou les éléments impératifs à prendre en compte dans les stratégies de conduite du changement ?

[Fanny SARRAIL-BRASSENS]

Pour moi, il y a faire avec, collecter les besoins, s'appuyer sur une réalité de terrain, former, accompagner, faire preuve de patience, réguler, savoir reconnaître quand il y a eu un mauvais chemin pris et corrigé.

[Jennifer ARRETEAU]

Est-ce que tu trouves que tous ces aspects-là ont été pris en compte dans cet accompagnement au changement par rapport à UFO'RMATION ou pas ?

[Fanny SARRAIL-BRASSENS]

Alors, me concernant, c'est un peu particulier parce que moi, j'ai pris mes fonctions un peu après la bataille de la mise en place. Sauf erreur de ma part, je crois, parce que je me souviens de quand, du coup, je travaillais encore pour l'UFOLEP nationale. Il y a eu ce moment où il y avait plein de formations qui s'organisaient dans les régions pour former les gens.

Et moi, c'était une période où j'avais pas besoin de cette formation parce que par rapport à mes fonctions, j'avais pas besoin de maîtriser ce sujet-là. Ou alors, j'avais pas perçu comment, en tant que responsable nationale du suivi de l'activité gym par exemple, ça allait pouvoir être pertinent pour moi de suivre combien de formations étaient mises en place par année sur la gym.

En fait, sur mon territoire, il n'y avait pas forcément quelqu'un pour me former là-dessus parce qu'en plus, au moment où je suis arrivée à mon poste, il y a eu un changement de responsabilité et de gestion sur ce sujet de la formation fédérale. Avant, c'était géré par les départements et après, ça a été géré par la région.

[Jennifer ARRETEAU]

D'accord. Et justement, du coup, il y a eu du changement. Tu es arrivée en septembre 2023 à l'UFOLEP Bretagne ?

[Fanny SARRAIL-BRASSENS]

Ouais, juin.

[Jennifer ARRETEAU]

Je ne savais pas que c'était le 2023.

Et donc,

Comment tu as été accompagnée par rapport à ce changement puisque tu n'as pas assisté aux formations ? Tu ne savais pas que tu allais avoir cette nouvelle mission ? Comment ça s'est passé pour toi ?

[Fanny SARRAIL-BRASSENS]

Le changement, en fait, s'est opéré, je crois, six mois après que je suis arrivée, un truc comme ça. En fait, il y avait des tutos qui avaient été faits.

Donc, j'ai regardé tous les tutos et quand je ne trouvais pas les réponses à mes questions dans les tutos, je faisais appel à une amie pour m'expliquer certains éléments. Et après, j'ai tâtonné.

[Jennifer ARRETEAU]

Qu'est-ce qui n'a pas été bien fait dans cette conduite du changement éventuellement ? Qu'est-ce qui a été bien fait et qu'est-ce qui n'a pas été bien fait ?

[Fanny SARRAIL-BRASSENS]

Alors, moi, je n'avais pas pris la mesure de l'ampleur du changement que ça allait représenter pour les clubs parce qu'en fait, la force et la faiblesse de la plateforme, ce n'est pas un forms pour s'inscrire à une formation. Il faut se connecter, aller dans un certain espace. En fait, c'est un outil qui se veut beaucoup plus structurant pour rendre les licenciés autonomes pour aller chercher leur diplôme, etc.

Et moi, je n'ai pas mesuré. Je pensais à l'existence de l'accompagnement des clubs et je pense qu'il y aurait dû y avoir une grande réunion de présentation de la plateforme de formation pour montrer aux clubs les principales fonctions et, par exemple, que moi, j'ai une espèce de club test qui me permette en fait, d'accompagner les clubs à l'inscription autonome parce que la stratégie qui a été la mienne et qui n'était, par exemple, pas du tout celle de l'UFOLEP 35, c'est que moi, j'ai pas voulu faire à la place.

J'ai voulu, en tout cas, je pense, trouver des arguments pour que ce soit quelque chose de collectif avec mes collègues. En tout cas, c'est ce que moi, j'ai impulsé. C'est qu'on aille plus vers une autonomie des clubs que vers un faire à la place.

Et du coup, par exemple, le club du 35, c'était un vrai changement culturel. Dans le 22 et en 56, il n'y a pas de formation et dans le 29, les clubs de GRS, ils sont plus débrouillards.

Donc voilà, ce serait refaire. Et d'ailleurs, en même temps que je suis en train de t'en parler là, des fois je me dis, est-ce qu'une réunion de rentrée sur la gestion de la plateforme de formation avec les clubs ne serait pas une bonne idée ? Je vais me le noter en même temps.

Parce que même si l'outil est déjà là, peut-être qu'il y a encore des besoins et que les bénévoles tournent, etc.

[Jennifer ARRETEAU]

Voilà ce que j'allais demander. Du coup, t'es obligée de recommencer tous les ans, finalement. Il y a vraiment un tel turnover et pas de gestion de cet aspect-là aussi au sein du club que t'es obligée tous les ans éventuellement de recommencer, voire même à chaque session de formation de recommencer.

[Fanny SARRAIL-BRASSENS]

Non, je dirais que dans 80 % des clubs, je pense qu'il n'y a pas de changement et que ça se passe bien. J'ai une manifestation un peu particulière avec le fait que c'est un BDE (bureau des étudiants) qui gère. Donc là, pour le coup, c'est des étudiants qui sont renouvelés chaque année.

Donc là, effectivement, chaque année, c'est une manifestation particulière, très massive, où il y a énormément de commissaires à former. Et donc là, en fait, là les gens doivent s'inscrire individuellement, ils découvrent la plateforme et veulent s'y inscrire trois jours avant. Enfin voilà, donc ça, c'est un gros bordel.

Et après, en fait, la plateforme, elle est connectée à la licence. Et du coup, il y a des clubs qui sont très en retard sur cette motion même de prise de licence. Parce qu'en plus, sur les clubs auto/motos, en fait, le début des saisons sportives ne correspond pas à celui des formations qui interviennent à un autre moment de l'année, et où du coup, cette prise de licence, etc., elle n'est pas en adéquation. Je ne vais pas rentrer dans les détails, mais c'est très drôle.

Mais il y a des choses qui s'améliorent et qui vont mieux. Mais je suis convaincue qu'en fait, c'est dans 10 ans que vraiment les bénévoles se tuileront entre eux dans les clubs.

[Jennifer ARRETEAU]

10 ans, c'est un peu ironique, c'est vraiment... *Tu penses, toi, autant de temps que ça ?*

[Fanny SARRAIL-BRASSENS]

Je pense que tout le monde sera au courant et ça sera de notoriété publique qu'il existe désormais cette plateforme pour s'inscrire.

[Jennifer ARRETEAU]

Pendant autant de temps, tu penses ?

[Fanny SARRAIL-BRASSENS]

Pour qu'en fait, c'est tout un club qui soit habitué à ça. Oui, je pense.

En fait, ça dépend des disciplines. Il y a des disciplines, ils ont huit formations dans l'année, donc eux, ils sont un peu plus au clair. Il y en a d'autres, c'est trop peu souvent, en fait. Ils ont une, deux formations dans l'année, donc ils ont le temps d'oublier et d'une année sur l'autre, on doit tout recommencer.

En fait, c'est les mêmes bénévoles, mais ils ont tout oublié parce qu'ils le pratiquent pas assez souvent.

[Jennifer ARRETEAU]

Par rapport à ces bénévoles et ces licenciés, pour toi,

Est-ce qu'il y a des réfractaires éventuellement au changement ? Est-ce qu'il y a des gens qui, au contraire, pourraient te donner un coup de main ? Peut-être des ambassadeurs, des coups de pouce par rapport au numérique ?

Et comment tu accompagnes les deux cas ?

[Fanny SARRAIL-BRASSENS]

Oui, j'ai le cas d'une personne dans la discipline de l'auto qui me pose vraiment problème et pour le coup, du coup, lui, c'est le seul où j'ai fait une exception, c'est un formateur, c'est un coordinateur de la discipline régionale où lui, il a tout de suite souhaité qu'on fasse à sa place et que ce ne soit pas lui qui fasse ou les clubs qui fassent. Ce qui, du coup, a généré beaucoup de tensions parce que malgré le fait qu'on fasse à sa place, du coup, il trouve que ça ne va pas assez vite alors qu'il y a des choses sur lesquelles s'il le ferait lui-même, il comprendrait mieux que tant que la personne, elle n'a pas pris sa licence, je ne peux pas l'inscrire et que ça ne sert à rien de m'engueuler.

Non, mais c'est aussi bête que ça mais effectivement, quand on n'a pas pris la peine de se familiariser avec l'outil, on ne peut pas comprendre les personnes qui l'utilisent à votre place. Donc, j'essaye de faire preuve de patience mais là, c'est arrivé où il a même contacté mon président parce qu'il sent qu'il y a une incompétence de la part des salariés de la structure sur la gestion de tout ça.

[Jennifer ARRETEAU]

Ce n'est même pas un problème numérique, pour le coup, c'est un process, une règle respectée. Tu veux t'inscrire en formation, la formation, elle n'est que pour les licenciés donc c'est logique d'être licencié avant de pouvoir s'inscrire finalement.

[Fanny SARRAIL-BRASSENS]

Oui, mais en fait, a priori, avant, il devait y avoir plus de souplesse ou ça devait s'étaler un peu plus dans le temps et du coup, cette personne-là, en fait, la mise en place de l'outil numérique rend la règle du coup, inviolable et donc, effectivement, lui ne l'identifie pas forcément que le problème vient de là mais moi, je sais bien que ça vient de là le problème. Lui, il me dit que c'était plus simple avant, etc.

Oui, j'ai des ambassadeurs ou ambassadrices en fait, en tout cas, j'ai une personne ressource que j'ai identifiée qui bosse dans ce milieu-là et qui du coup, est en mesure de pouvoir mieux me vulgariser les besoins des clubs et l'évolution des fonctionnalités etc.

Ce qui la rend aussi très exigeante et très critique parce qu'elle voit bien que c'est une solution un peu universelle qui est un peu personnalisée mais pour lesquelles en fait, elle voit que ça n'a pas été fait exclusivement pour nous. Donc, elle est aussi très critique mais j'ai plus envie de la mettre côté ambassadrice et d'ailleurs, je lui avais fait un mail dans ce sens à l'UFOLEP nationale pour leur parler de cette personne-là.

[Jennifer ARRETEAU]

Elle t'aide dans cette stratégie de conduite du changement ou elle t'aide comment ? Tu t'appuies dessus ?

[Fanny SARRAIL-BRASSENS]

J'ai découvert il n'y a pas si longtemps que ça l'existence de cette personne et du coup, j'aimerais

la raccrocher et en fait, le sens de mon mail que je suis en train d'essayer de retrouver et aller dans ce sens-là ! De la raccrocher. Après, il y a des choses qui sont aussi en train de se structurer régionalement de façon générale, qui fait que les choses ne peuvent pas se faire dans l'immédiateté.

Donc, c'est plus qu'elle est là dans un coin de ma tête, et je pense qu'à un moment donné, elle va pouvoir m'être utile.

[Jennifer ARRETEAU]

C'est une élue ? C'est qui ? C'est une adhérente de ton comité ?

[Fanny SARRAIL-BRASSENS]

C'est une bénévole de club. Je crois qu'elle est trésorière du club.

[Jennifer ARRETEAU]

Est-ce que tu as des suggestions pour améliorer la conduite du changement au sein de la Fédération ? Est-ce qu'il y aurait des choses sur lesquelles on doit s'appuyer, on doit continuer, des choses sur lesquelles il faut absolument qu'on s'améliore, notamment justement en vue de UFOSPORT ? Là, c'est vraiment aussi par rapport à l'ouverture de UFO'SPORTS.

On espère le déployer d'ici la rentrée prochaine suite aux tests, même si c'était des tests, on va dire, réels parce qu'ils étaient faits en prod, mais

Quels sont les conseils et qu'est-ce qu'au regard des expériences là, sur lesquelles on doit s'appuyer ?

[Fanny SARRAIL-BRASSENS]

Du coup, c'est vrai que je suis assez focalisée sur les clubs. Je pense qu'il y a une capacité d'adaptation plus forte de la part des salariés, des comités. En tout cas, moi, j'ai quatre salariés relativement jeunes. J'en ai peut-être un qui est un peu chonchon de temps en temps, mais c'est pas là où est ma plus grosse inquiétude pour demain. C'est plus du côté des clubs.

Et donc, je dirais pour l'UFOLEP nationale, là, ma connaissance s'arrête là, c'est qu'en fait, je sais pas trop quelle a été la place des clubs dans la structuration d'UFO'RMATION.

Moi, en tout cas, quand j'occupais des fonctions à l'UFOLEP nationale, ça m'arrivait d'avoir un biais des clubs, par habitude, de bosser avec les comités. Donc, bon, on va dire que la première étape de faire avec, c'est déjà faire avec les comités, c'est déjà bien.

Mais en fait, avoir un panel de clubs représentatifs, des disciplines, des typologies de clubs, etc., qui puissent être les... à la fois présents dans le recueil de besoins, à la fois des testeurs. Enfin, ça me paraît hyper important.

Je sais qu'il y avait eu des tests comités, je sais. Enfin, forcément, les tests comités, c'était des tests comités avec clubs, j'imagine. Mais vraiment, recueillir la parole des clubs, ça me paraît hyper important.

Moi, par exemple, je vois recueillir la parole de mon club de GRS et de mon club d'auto ou de moto. C'est pas les mêmes publics, c'est pas la même chose. Donc, c'est pas les mêmes besoins, c'est pas les mêmes problématiques, etc.

Et du coup, moi, maintenant qui travaille dans une région, je pense qu'on a un rôle intermédiaire à jouer d'animation de notre réseau et d'accompagnement de notre réseau. Là où l'UFOLEP national ne peut pas accompagner aussi profondément les comités et aux clubs que moi, je

pourrais le faire. Bon, à l'échelle d'une petite région comme la mienne, c'est forcément plus simple.

Mais je pense que les régions, on peut être le relais de l'accompagnement à cette conduite de changement.

[Jennifer ARRETEAU]

Et la relation avec les commissions sportives, qu'elles soient justement les CTD, CTR, les CNS, quelle place ?

[Fanny SARRAIL-BRASSENS]

Je ne l'ai pas mentionné, mais c'est au même titre. En fait, c'est un peu bateau ce que je te dis, mais mettre les protagonistes autour de la table au moment du montage. Ensuite, faire porter politiquement par les acteurs politiques de la Fédé ce changement.

Donc en fait, les convaincre de l'intérêt de ce changement, les convaincre de faire des discours sur l'importance de s'approprier, prendre en main ces outils-là au service d'une fédération plus efficace, plus transparente, plus efficiente, enfin voilà. Et en fait, c'est un outil de pilotage, un outil de reporting. Donc ça me paraît déterminant que les dirigeants de nos structures, ça, ils le maîtrisent.

Et donc ça, c'est martelé quoi. Martelé en comité directeur, en AG, au Pradet, en tous les espaces. Dire ces outils-là, ça va faire partie de votre quotidien demain.

Prenez la mesure de ces changements. Enfin voilà, donc avoir un discours fort. Donc ouais, enfin voilà, je vois un peu le avant-pendant.

Après, formation, accompagnement, référents locaux, aller-retour, évaluation. Et puis du coup, peut-être, comme je te disais là, encourager les gens à malgré tout, malgré le fait que ça y est, le truc qui en pèse depuis deux ans, faire des réunions d'information régulières.

[Jennifer ARRETEAU]

Tu penses que ça, ce sera bien accepté par les clubs, ce changement-là.

Est-ce qu'ils l'ont attendu, est-ce que cette transformation numérique finalement est attendue par les clubs ou c'est quelque chose qui aujourd'hui, ils se satisfont finalement de ce qu'ils ont ?

[Fanny SARRAIL-BRASSENS]

Pour moi, de toute façon, les clubs, je ne suis pas aussi proche des clubs que je serais à un comité départemental. Mais pour moi, les clubs, enfin, quand il y a un besoin, c'est soit le besoin, il est couvert par des outils de l'UFOLEP nationale, et ça nous convient et on les utilise, soit il est couvert, ça ne nous convient pas, on utilise d'autres outils, soit ces autres outils, c'est autorisé, soit au final, c'est plus autorisé, comme par exemple la formation fédérale aujourd'hui, soit le besoin n'est pas couvert par l'UFOLEP nationale et les clubs ont créé leurs propres outils, mis en place des choses, ou délaissé des fonctions ou des récoltes de données parce que trop chronophage ou pas possible.

Donc, pour répondre à ta question, je ne sais pas bien y répondre. Moi, je pense que j'ai plus l'impression que les gens sont sous l'eau et qu'en fait, ils n'ont pas le temps de se dégager du temps de réflexion pour se poser ces questions-là, mais qu'on n'est plus dans une stratégie de faire la preuve de l'intérêt une fois que l'outil est là.

Ce n'est pas forcément, je pense, la meilleure méthode d'accompagnement au changement, mais

en tout cas, moi, je suis plus à dire « regardez, maintenant, avec la plateforme de formation, vous pouvez faire ça. Avant, vous ne pouviez pas ! » Et en fait, le but, c'est un peu que les gens réalisent à quoi ça va leur servir maintenant.

Donc, c'est sûr que c'est un processus de prise en main d'outils qui est moins efficace de faire la preuve par l'immédiateté que par la réponse aux besoins. Mais bon, voilà, nous aussi, on a besoin désormais de piloter, faire des bilans plus quali.

[Jennifer ARRETEAU]

Est-ce que tu aurais quelque chose à rajouter, Fanny ?

[Fanny SARRAIL-BRASSENS]

Moi, je pense que sur un sujet comme celui-ci, la personne qui est en charge de la thématique nationalement, elle a vraiment un rôle de lobbying hyper important avec les dirigeants pour mettre à l'agenda politique ce sujet de changement des outils numériques. Pour moi, il y a quelque chose de l'ordre de quand tu accompagnes des changements dans les systèmes d'information, il faut être charismatique, il faut savoir trouver l'oreille, comme Arnaud le fait avec Ufobaby.

Aujourd'hui, je pense qu'il nous fait un message dans lequel il dit que ça fait deux fois qu'il y a une ministre qui fait une vidéo pour l'AG et qui cite Ufobaby. C'est pas la ministre qui connaît Ufobaby, c'est parce qu'en fait il y a un dirigeant qui lui a dit tu vas prononcer le mot Ufobaby et etc. Donc voilà, ça me semble particulièrement important d'avoir en tête cet aspect-là !

[Jennifer ARRETEAU]

Merci beaucoup Fanny.

[Fanny SARRAIL-BRASSENS]

Avec plaisir !

Alain PECHIN – Membre de la commission nationale de tennis de table

Interview réalisée en visio le 04 juin 2025 à 15h00 - Durée : 26 minutes

[Jennifer ARRETEAU - CTS]

Est-ce que tu peux te présenter et présenter tes missions au sein de la CNS, s'il te plaît.

[Alain PECHIN - CNS TT]

Je m'occupe des compétitions nationales en tant que juge arbitre pour tout ce qui concerne la préparation de la compétition, l'enregistrement des joueurs, la préparation des poules, etc.

[Jennifer ARRETEAU - CTS]

Quel outil de gestion tu utilises ou tu y utilisais plutôt par rapport aux inscriptions ?

[Alain PECHIN - CNS TT]

Pour les inscriptions, on utilisait WebServices dans les années précédentes.

Je l'ai toujours utilisé, donc ça doit faire un certain nombre d'années. Depuis le début.

[Jennifer ARRETEAU - CTS]

Pour quelles manifestations tu as utilisé le nouvel outil Ufo'Sport ?

[Alain PECHIN - CNS TT]

J'ai commencé à l'utiliser en tant que testeur au niveau de mes compétitions départementales puis régionales. Ensuite, pour les nationaux.

Il y a 4 compétitions nationales, le challenge national par paire, les 12 heures de tennis de table, les nationaux B et les nationaux A à venir à Nantes. Ça fait 5 compétitions, plus les coupes, naturellement.

[Jennifer ARRETEAU - CTS]

Qu'est-ce qui a changé pour toi avec l'utilisation de cet outil ?

[Alain PECHIN - CNS TT]

Déjà, un outil qui est beaucoup plus fiable que WebServices.

Fiable, c'est-à-dire que WebServices, on a toujours eu des petits soucis, des blocages, des problèmes. On n'a jamais su d'où venait le problème, mais vraiment de blocages sur la plateforme où, tout d'un coup, on ne pouvait plus enregistrer le temps de la réparation, 24 heures, 48 heures des fois. Ça, on n'a pas connu avec la nouvelle application.

[Jennifer ARRETEAU - CTS]

Quels sont les apports pour toi de cette nouvelle plateforme ? La fiabilité, il y aurait d'autres choses ?

[Alain PECHIN - CNS TT]

La fiabilité, tout d'abord. Qu'est-ce qu'il y a d'autre ? Le fait qu'on ait des fichiers uniques maintenant, quel que soit le type de compétition, c'est-à-dire que les fichiers ont toujours le même format, les saisies également au même format.

Donc, ça nous facilite la vie lorsqu'on veut saisir des équipes. Donc, au niveau de la saisie, c'est mieux maintenant. Au niveau de l'utilisation derrière, il fallait naturellement adapter tous les programmes au nouveau programme.

[Jennifer ARRETEAU - CTS]

Comment est-ce que vous avez utilisé la plateforme cette année de test ? Qui l'a utilisée ? Combien vous étiez ? Et comment ça s'est passé ?

[Alain PECHIN - CNS TT]

Alors, je suis le seul à l'avoir utilisée en tant que test. Les autres n'ont pas eu le temps d'utiliser. Et en général, c'est moi qui m'occupais déjà avec WebServices de toute la partie saisie et validation.

Ensuite, les CTR, l'ont utilisé en opérationnel. Ils l'ont utilisé pour les saisies.

Je n'ai pas eu de retour négatif dessus. Le seul problème, qui est toujours d'actualité d'ailleurs, ce sont les fameuses notifications qui sont envoyées aux inscrits. Alors là, ça nous causait un nombre de messages, de questions impressionnantes.

[Jennifer ARRETEAU - CTS]

Et ils ont évoqué des points positifs ? Comment ils s'en sont servis ? La prise en main ? La facilité ?

[Alain PECHIN - CNS TT]

Alors, la prise en main, non, ça a été relativement rapide. On leur avait fait une petite visio, si je me souviens bien. Et je leur ai expliqué quand ils avaient un problème, comment s'en sortaient.

Il n'y a pas eu de problème bloquant.

[Jennifer ARRETEAU - CTS]

Comment tu comptes utiliser UFO'SPORT l'année prochaine ? Comment tu envisages la saison qui est à venir ?

[Alain PECHIN - CNS TT]

Alors, je pense l'utiliser, oui. De façon à garder une certaine harmonie au niveau de l'utilisation des résultats. Donc, moi je compte l'utiliser déjà au niveau départemental.

Après, il faudra que je voie si c'est adaptable. Parce que les structures au niveau départemental sont des fois un peu différentes des structures du niveau national. À première vue, je n'ai pas eu de problème pour l'utiliser.

Je pense qu'il faudra faire une première expérience sur un départemental. Parce que le problème va être derrière, au niveau départemental, théoriquement, ce sont les clubs qui vont saisir.

[Jennifer ARRETEAU - CTS]

Donc là, pour toi, ce sont les clubs qui vont saisir leur inscription l'année prochaine, et donc il y a tout un accompagnement à faire auprès des clubs pour leur expliquer l'inscription, les accès déjà.

[Alain PECHIN - CNS TT]

Les accès, oui. Déjà les accès et ensuite... Déjà les accès et les inscriptions des joueurs.

Dans l'autre côté, ça me simplifiera la vie parce qu'actuellement, je leur envoyais un fichier Excel avec la liste de l'ensemble de leurs joueurs et ils validaient les inscriptions à ce niveau-là. Et donc moi, ça me donnait beaucoup de travail. Et là, ce sont eux qui vont directement saisir leurs joueurs.

Donc ça devrait nous apporter quelque chose de ce côté-là. Et ça évitera les inscriptions de dernière minute ou les oublie.

[Jennifer ARRETEAU - CTS]

Est-ce que le comité départemental est au courant de cet aspect-là ? Il vous accompagne dans la gestion de votre compétition ?

Ou est-ce que vous avez déjà aussi prévu peut-être des réunions de rentrée sur lesquelles tu vas leur expliquer ? Comment ça va se passer ?

[Alain PECHIN - CNS TT]

Pour l'instant, on n'a pas prévu grand-chose. Je compte en parler, moi, dans 15 jours puisque j'ai ma réunion annuelle des clubs. Donc après, j'ai déjà dans la CTD, j'ai déjà au moins 6 clubs qui sont directement au courant puisque membres de la CTD.

Donc reste les autres clubs qu'il faudra former. Je n'ai pas beaucoup de crainte parce qu'en général, c'est des gens qui ne se débrouillent pas trop mal. Ils ont l'habitude de faire des saisies puisqu'on utilise de plus en plus pour nos championnats tout ce qui est communication.

Donc il n'y a pas de raison que ça leur pose de problème.

[Jennifer ARRETEAU - CTS]

Au niveau plus global avec les collègues des CTR qui l'ont utilisé pour l'inscription,

Est-ce que tu penses, d'après toi, ou est-ce qu'ils t'ont déjà fait part de leur volonté d'utiliser pour justement leurs propres championnats régionaux départementaux l'année prochaine ?

[Alain PECHIN - CNS TT]

On n'a pas eu l'occasion d'en discuter. C'est vrai qu'on communique beaucoup plus par mail. J'ai essayé aux nationaux de voir, ceux que je rencontrais aux nationaux, peut-être de leur en parler à ce moment-là.

[Jennifer ARRETEAU - CTS]

D'accord, ils ne t'ont pas dit « ah bah tiens, c'est chouette, moi aussi, on voudrait l'utiliser pour mon départemental ? »

[Alain PECHIN - CNS TT]

Non, après, je sais qu'il y a certains départements où ils sont encore très très papiers.

Là, le problème, c'est qu'au niveau des départements, les structures des compétitions peuvent être totalement différentes des structures nationales.

Pierre-Yves DELAMARRE – Membre de la commission nationale de tennis

Interview réalisée en visio le 11 juin 2025 à 14h00 - Durée : 18 minutes

[Jennifer ARRETEAU]

Est-ce que tu peux te présenter et présenter tes missions au sein de la CNS, s'il te plaît.

[Pierre-Yves DELAMARRE - CNS Tennis]

Pierre-Yves Delamare, je suis responsable national de tennis. Donc responsable administratif général, sportif et technique.

Au niveau de mes missions, donc là, au niveau de la CNS tennis, on n'est pas nombreux, on n'est que deux cette année, moi et Laurent Maisonneuve.

On met en place tous les ans un national, un rassemblement, qui est plutôt un rassemblement à la fois compétitif, mais quand même plutôt sur le principe d'une rencontre, plus que d'une compétition. Et puis on met en place des formations, au moins un BF1 tous les ans. Et puis après, je suis en suivi un petit peu, là, on est en train d'essayer de développer une sorte de fascicule de l'activité pour essayer de faire un peu de développement dans les territoires autour du tennis.

[Jennifer ARRETEAU]

Quel outil de gestion, tu utilises ou tu utilisais par rapport aux inscriptions ? Comment vous faisiez avant le logiciel ?

[Pierre-Yves DELAMARRE - CNS Tennis]

Alors, avant le logiciel, on avait une circulaire nationale dans laquelle, en fait, il y avait un certain nombre de fiches d'engagement. Alors, il y en avait de deux sortes.

La première, c'est la fiche d'engagement d'équipe.

Celle-ci, elle est à m'envoyer par mail, sur mon mail UFOLEP.

Et puis, il y avait un engagement pour les repas, tout ce qui va être logistique qui, elle, était plutôt adressée aux UFOLEP locales qui organisaient, voilà.

On passait essentiellement par mail. La complexité, effectivement, c'est que, en fait, les gens recevaient souvent un PDF qu'ils complétaient à la main, qu'ils scannaient, qu'ils me renvoyaient.

Moi, à partir de ça, je faisais ma vérification de licence à la main via le WebAffiligue, ce qui me prenait une petite heure pour vérifier que tout le monde avait bien sa licence et était à jour de sa cotise.

Grosso modo, ça m'obligeait à faire ça.

Grosso modo, c'est la manière dont on fonctionnait.

[Jennifer ARRETEAU]

Qu'est-ce qui a changé pour toi avec l'utilisation de cet outil de Ufosport ?

[Pierre-Yves DELAMARRE - CNS Tennis]

J'ai gagné quand même beaucoup de temps puisque, comme les départements inscrivent les

équipes directement en ligne, la vérification de la licence se fait directement. Donc, ça m'évite cette vérification de licence à la main. Pour les départements, effectivement, ça va quand même assez vite.

J'ai eu un retour sur la navigation dans les menus où il y a effectivement les copains du Rhône qui ont eu un petit peu de mal à trouver le bon chemin pour arriver sur l'inscription des équipes. Mais globalement, c'est très simple puisque, comme c'est directement en lien avec la base, on tape juste les trois premières lettres du nom, on retrouve tout de suite la personne, puis ça met tout de suite les bonnes infos. Donc, il n'y a pas d'erreur de saisie possible.

Donc, ça, c'est vraiment hyper simple. Si on passe sur la difficulté avec les ententes, puisqu'on a la possibilité de faire des ententes, notamment des ententes inter-départements. Donc, ça, il faut que je m'y colle, moi, pour le moment.

Donc, ça, je le faisais déjà avant, c'est-à-dire qu'il existait des ententes avant, mais c'est vrai que, du coup, c'était un peu plus simple, puisque comme c'est moi qui gérais, il n'y avait pas besoin d'une inscription spécifique pour les ententes. En gros, c'était un peu ça l'idée.

L'autre difficulté aussi, c'est au niveau de la facturation puisqu'effectivement, si je fais une entente, comme on a fait là, une entente 44-63, quand je réinscris mon équipe, je ne peux pas dispatcher, en termes de facturation, 3 joueurs sur le 44 et puis 2 joueurs sur le 63. Alors, on a levé ce problème tout simplement en appelant les équipes et en leur disant « Vous serez facturé pour l'ensemble de l'équipe, donc veuillez à régler votre cotise à l'équipe d'en face. »

Mais c'est vrai que du coup, ça m'a amené à un petit truc que je ne faisais pas avant, en fait.

L'autre intérêt quand même, c'est aussi que comme les départements ont à inscrire des équipes, je suis sûr que le département sait qu'il y a des équipes qui ont été engagées.

Parce qu'avant, en fait, je demandais la signature et le tampon de l'UFOLEP départementale et il m'arrivait parfois d'avoir juste une signature ou juste un tampon, ou pas les deux, aucun des deux. Et donc, je n'étais pas forcément sûr que le département était au courant qu'il y avait des équipes engagées.

Et puis la dernière difficulté que j'y vois, c'est pour l'école Marien, mais ça, c'est très spécifique à l'UFOLEP 68, puisqu'il n'y a pas un comité directeur en place et solide.

C'est la ligue qui se charge effectivement des inscriptions et ainsi de suite, et que eux, le logiciel, ils ne le connaissent pas, en fait. Donc là, il a fallu que moi, je fasse inscription pour les copains du 68. Bon, ça s'est fait.

[Jennifer ARRETEAU]

Effectivement, il y a tout cet accompagnement-là à faire. Pour les paiements, là, on va trouver la solution assez rapidement, parce qu'on va faire le lien avec le club et du coup, on va envoyer la facture au comité en lien avec le club.

[Pierre-Yves DELAMARRE - CNS Tennis]

Pour cette année, j'ai dit aux gens, vous allez recevoir la facture pour l'ensemble de l'équipe et il y avait deux équipes, ce n'est pas énorme, mais pour ces deux équipes-là, en fait, ils ont fait des chèques entre clubs, donc ils paieront la facture telle qu'elle sera envoyée. Donc là, ce n'est pas la peine de s'embêter pour cette année. Mais en fait, la vraie difficulté, c'est que nous, on a

un principe d'équipe, mais malgré tout, l'inscription, elle est individuelle.

Je pense que tu vois, il y a cette problématique-là. Alors peut-être qu'on pourrait la gérer plus en amont aussi, c'est-à-dire que maintenant qu'on l'a fait cette année, peut-être imaginer aussi que plus en amont, s'il y a des ententes, que les gens sachent que ça sera facturé à soit l'un, soit l'autre, si c'est vraiment bloquant. Mais par contre, il faudrait que ce soit dit en amont et que les gens soient au clair là-dessus.

[Jennifer ARRETEAU]

Comment tu comptes utiliser UFO'SPORTS l'année prochaine ? Comment tu imagines l'année prochaine ?

Est-ce qu'il y a des compétitions peut-être aussi départementales sur lesquelles tu voudrais l'utiliser ou pas ?

[Pierre-Yves DELAMARRE - CNS Tennis]

Sur les départementaux, pas forcément. D'abord parce qu'il n'y a pas tant de départements qui ont un championnat départemental. Il y a le 44, le 63 et je pense que c'est tout.

Je pense qu'il n'y a que deux. Et encore le 63, si j'ai bien compris, c'était plutôt des rencontres qu'un championnat en journée. C'est vrai que sur des pures inscriptions, au niveau du tennis, je parle, je pense qu'il n'y a que vraiment au niveau de l'échelon national qu'on a besoin d'un tel dispositif d'inscription.

Pour les départements, ça ne me semble pas adapté. Ça me semble un outil trop important au vu du fonctionnement des départements aujourd'hui.

La question que je me pose toujours, c'est éventuellement d'y mettre des types de rencontres qui pourraient être... Parce qu'aujourd'hui, on fonctionne, je ne l'ai pas dit, mais sur l'organisation de la rencontre, on fonctionne par des tableaux Excel, grosso modo. Et donc, c'est une question qu'on aurait pu éventuellement se poser parce qu'en fédération délégataire, ils ont des applications dédiées pour des organisations de tournois, de TMC, où tout est bien configuré.

Il n'y a plus qu'à rentrer le nombre de joueurs et ainsi de suite. Et puis, ça fait un tableau en direct. Je ne pense pas qu'on en ait le besoin aujourd'hui, pour être très clair.

Je ne pense pas qu'on en ait le besoin aujourd'hui au niveau du tennis. Mais si on voulait, si on pouvait avoir un espèce de rêve sur l'organisation, ça pourrait être un truc qui pourrait être pas mal. Ça voudrait dire aussi que si demain je m'arrête et que quelqu'un veut reprendre, il aurait ça aussi à dispo.

C'est aussi ça ce que j'avais en tête sur éventuellement une idée de comment on pourrait faire évoluer la plateforme positivement.

[Jennifer ARRETEAU]

Juste une dernière question, c'est justement au niveau des comités. Tu as été en relation avec eux.

Tu m'as parlé peut-être du 68, mais

Est-ce qu'ils t'ont aidé, accompagné ? Est-ce que tu as été en relation avec eux ? Comment ça s'est passé avec les comités ?

[Pierre-Yves DELAMARRE - CNS Tennis]

Ce qui est un petit peu complexe, c'est que le comité 44, comme je le préside, et que j'ai les codes. J'ai simplement envoyé un mail à ma directrice pour bien dire le nombre d'équipes qu'on avait cette année et quelle aurait la facture dès qu'elle serait éditée. Évidemment, ça simplifie.

Au niveau du 63, c'était eux qui étaient organisateurs. Visiblement, ça n'a pas posé de problème. Au niveau de Lyon, on a eu quand même quelques échanges parce que les Lyonnais, ça se passe au niveau région.

Visiblement, c'était au niveau région qu'ils avaient les accès. Ils sont passés par le niveau régional. Si j'ai bien compris, le collègue de la région a donné les codes pour que le responsable technique départemental du Rhône puisse faire les inscriptions.

Si j'ai bien tout compris. J'ai peut-être mal compris.

Mais si j'ai bien compris, c'est comme ça que ça s'est passé. Puisque le retour que j'ai eu, c'est justement le responsable technique du Rhône qui m'a fait ce retour-là sur un petit peu la difficulté de trouver les différents menus.

Et puis, il y a le 68 où là, la question ne se pose pas.

En fait, la question que je me posais, pas forcément pour le tennis aujourd'hui, mais pour d'autres départements où effectivement, il n'y a peut-être pas de formation ou la manière dont effectivement, puisqu'aujourd'hui, c'est vrai que cette plateforme est surtout utilisée via la formation en espérant que tout le monde passe dessus, si j'ai bien tout compris. Mais effectivement, c'est la connaissance de l'outil qui n'est peut-être pas encore tout à fait en place dans les départements. C'est là où on pourrait éventuellement, au moins au départ, réfléchir.

Moi, j'ai quand même trouvé que les documents qui avaient été donnés étaient quand même assez explicites. Je n'ai pas trouvé ça difficile à prendre en main. Mais c'est mon point de vue.

Peut-être que je suis habitué aussi à utiliser ce type de plateforme-là.

[Jennifer ARRETEAU]

Est-ce que tu aurais quelque chose à ajouter, quelque chose à dire ?

[Pierre-Yves DELAMARRE - CNS Tennis]

Non, si ce n'est que je pense que c'est une bonne chose. C'est-à-dire que moi, je suis assez content d'avoir testé ça. Ça fait longtemps que je voulais un truc qui se fasse plutôt par le net aussi.

Avant, on était en courrier, avant les mails. Et puis, si il y a effectivement... La dernière chose qu'on pourrait souligner, c'est la difficulté d'accès que l'on a laissé.

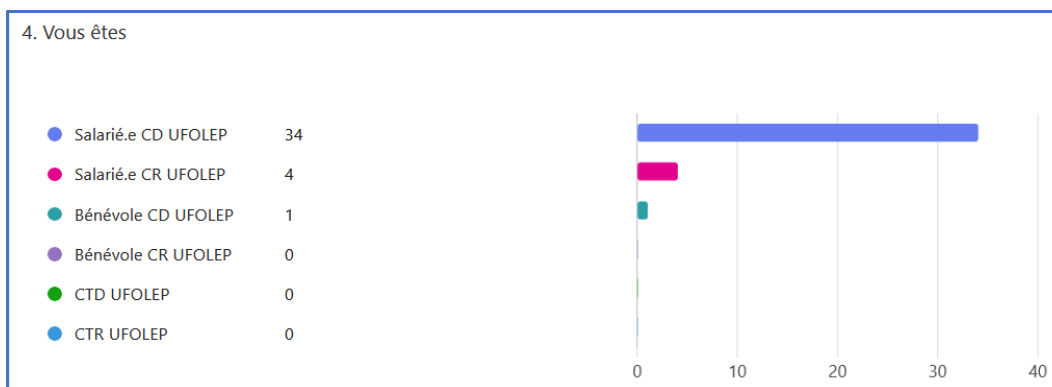
Elle est quand même facturée. Je me suis posé la question. Du coup, l'équipe m'a dit « Non, non, c'est bon, on paiera les 15 euros, il n'y a pas de soucis. On va laisser, il n'y a pas de problème. » Effectivement, quand on a... Je m'étais interrogé si une équipe arrive effectivement avec un remplaçant.

Parce que la personne ne pouvait pas à la dernière minute. Et puis, comment ça peut se gérer ? Parce que ça semblait, une fois que tu as validé ton équipe, ça semble quand même assez figé.

C'était une question que je m'étais posée. Effectivement, on n'a pas trop eu le cas cette année, mais ça pourrait nous arriver. Mais sinon, c'est très bien.

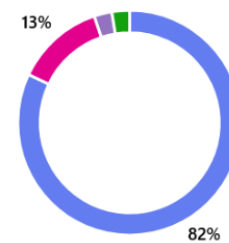
C'est assez facile d'utilisation.

II. Enquête auprès des utilisateurs des logiciels UFO'RMATION et UFO'SPORTS



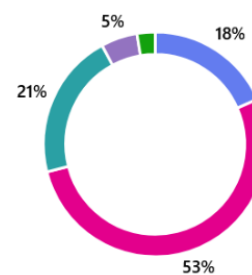
5. Vous êtes un utilisateur :

● Depuis son lancement officiel (septembre 2023)	32
● Depuis moins d'un an	5
● Depuis moins de 6 mois	0
● Je n'utilise pas le logiciel pour la gestion des formations	1
● Autre	1



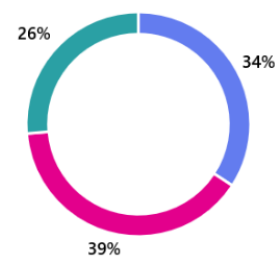
6. À quelle fréquence utilisez-vous la plateforme pour gérer les formations ?

● Quotidiennement ou presque	7
● 1 à 2 fois par semaine	20
● 1 à 2 fois par mois	8
● 1 à 2 fois par trimestre	2
● 1 fois par semestre ou moins	1



7. Comment votre usage de la plateforme a-t-il évolué depuis votre première utilisation ? *

● Mon usage s'est considérablement développé	13
● Mon usage s'est légèrement développé	15
● Mon usage est resté stable	10
● Mon usage a diminué	0
● J'ai cessé d'utiliser la plateforme	0



8. Par rapport à vos anciennes méthodes de travail, la plateforme UFO'RMATION vous a permis de

[En](#)

● Tout à fait d'accord ● Plutôt d'accord ● Plutôt pas d'accord ● Pas du tout d'accord ● Non applicable

Gagner du temps dans la gestion administrative des formations

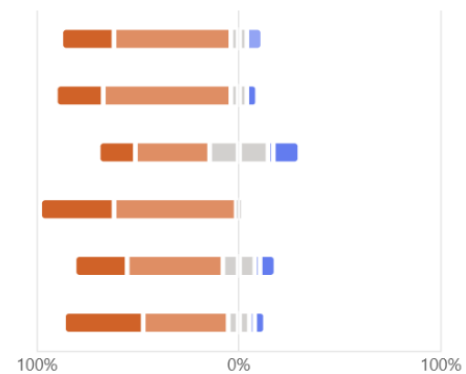
Améliorer le suivi des parcours de formation

Faciliter la communication avec les stagiaires

Respecter le cadre imposé par la fédération

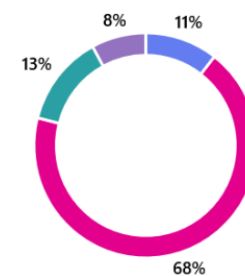
Diminuer les erreurs et oublis

Automatiser des tâches répétitives



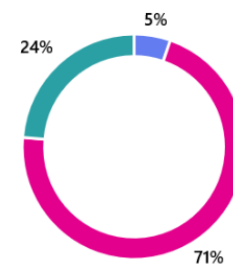
9. Dans quelle mesure avez-vous modifié vos procédures internes suite à l'adoption de UFO'RMATION ?

- Nous avons entièrement revu nos modes opératoires pour les adapter à la plateforme 4
- Nous avons partiellement adapté nos modes opératoires 26
- Nous maintenons nos anciens modes opératoires en parallèle 5
- Nous n'avons pas modifié nos modes opératoires 3



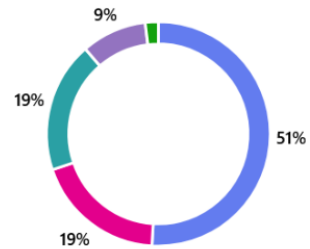
10. Évaluez votre niveau d'appropriation de la plateforme aujourd'hui :

- Je maîtrise parfaitement toutes les fonctionnalités 2
- Je maîtrise les fonctionnalités essentielles mais pas toutes les options avancées 27
- Je maîtrise uniquement les fonctions de base 9
- J'ai encore des difficultés avec les fonctionnalités principales 0
- Je me sens perdu(e) dans l'utilisation de la plateforme 0



11. Comment avez-vous été informé(e) du déploiement de la plateforme UFO'RMATION ?

● Communication officielle nationale	27
● Information lors d'une réunion	10
● Par mon comité régional/départemental	10
● Par des collègues	5
● Je n'ai pas été informé(e) à l'avance	1



12. Selon vous, concernant UFO'RMATION

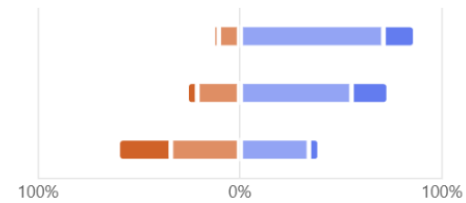
[En](#)

● Pas du tout d'accord ● Pas d'accord ● D'accord ● Tout à fait d'accord

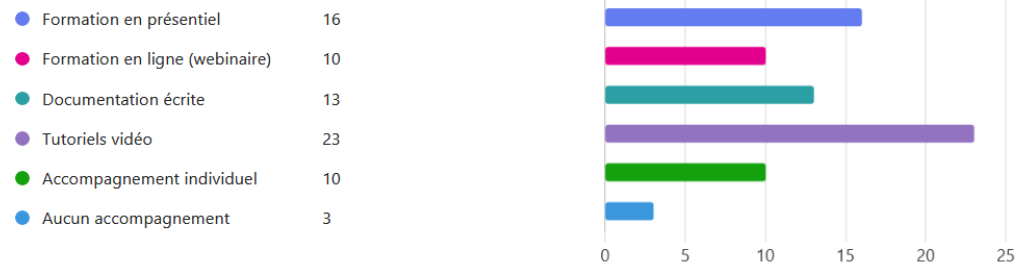
C'était urgent de changer de logiciel de formation fédérale

C'était urgent de changer de logiciel de formation secourisme

Aucune urgence et/ou besoin de changement



13. Quels types d'accompagnement avez-vous reçus lors du déploiement initial ?

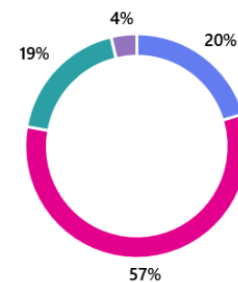


14. Comment évaluez-vous l'efficacité de l'accompagnement reçu initialement ?



15. Depuis le déploiement initial, quel support continu avez-vous reçu ?

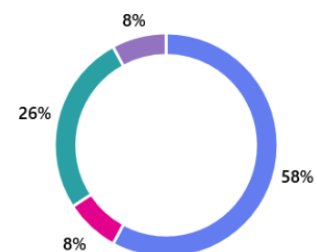
● Aide en ligne	11
● Assistance technique réactive (Mail à formation@ufolep.org)	31
● Newsletters avec conseils et bonnes pratiques	10
● Aucun support continu	2



16. Avez-vous partagé vos connaissances sur UFO'RMATION avec d'autres utilisateurs ?

[En](#)

● Oui, j'ai formé des collègues/bénévoles	22
● Oui, j'ai formé des clubs	3
● Non, mais je serais prêt(e) à le faire	10
● Non, je ne me sens pas suffisamment à l'aise pour cela	3



17. En tant qu'utilisateur(trice), qu'auriez-vous souhaité voir différemment dans la conduite de ce changement ?

[En savoir plus](#)

38

Réponses

Dernières réponses

"Aucun"

"Très bel outil, mais c'est un outil supplémentaire."

"Plus d'anticipation (formation en juin pour mise en place dès septembre, san..."

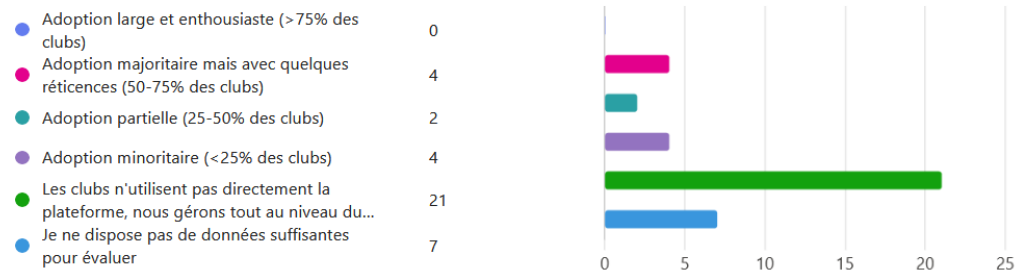
...

10 répondants (26%) répondu RAS pour cette question.

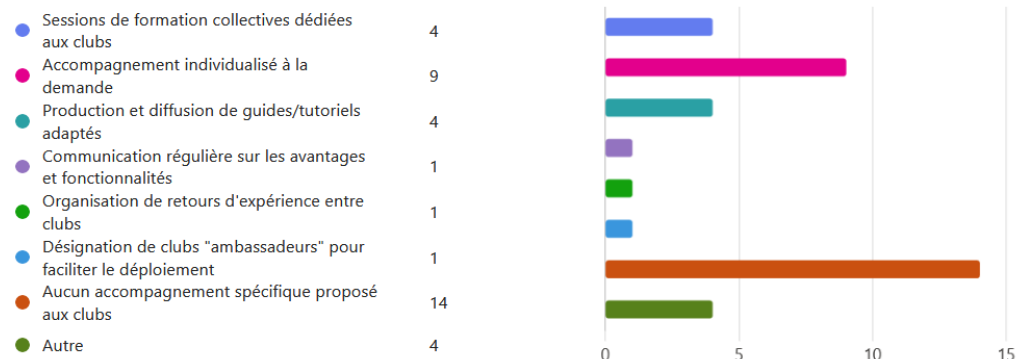
Word cloud visualization of responses:

- modes opératoires
- Manque
- réponses
- autres région
- gestion
- mise
- jours
- accès
- formations
- cas
- échanges téléphonique
- lancement
- information
- nouvelles méthodes
- ancien logiciel de
- goût
- UFOLEP Nationale
- Rien
- RAS
- téléphone

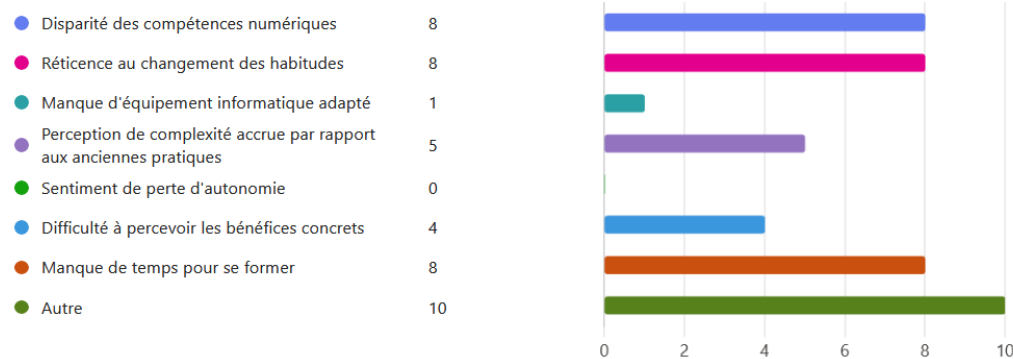
18. Dans quelle mesure estimez-vous que UFO'RMATION a été adopté par les clubs de votre territoire ?



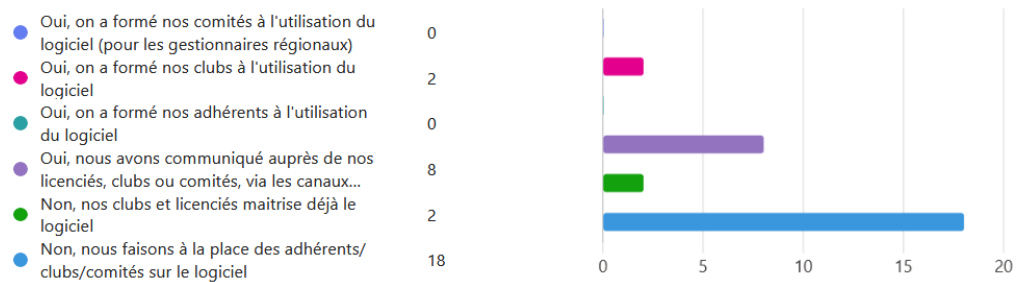
19. Comment avez-vous accompagné les clubs dans l'adoption de UFO'RMATION ?



20. Quels sont les principaux défis rencontrés par les clubs dans l'adoption d'UFO'RMATION selon vos observations ?

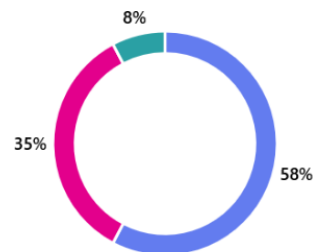


21. Depuis le début de la saison sportive, avez-vous mis en place des sessions de formation ou campagne d'information sur votre territoire ?



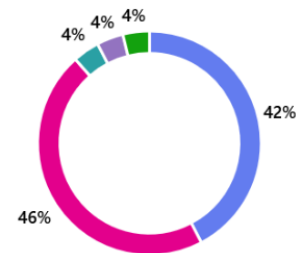
22. Aujourd'hui, considérez-vous UFO'RMATION comme :

● Un outil indispensable à votre travail quotidien	15
● Un outil utile mais pas indispensable	9
● Un outil contraignant mais nécessaire	2
● Un outil qui complique votre travail	0



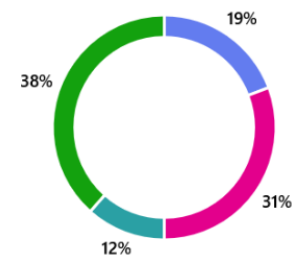
23. Par rapport à l'ancien système, estimez-vous que UFO'RMATION a apporté :

● Une amélioration très significative	11
● Une amélioration modérée	12
● Aucun changement notable	1
● Une détérioration	1
● Ne peut pas comparer (n'a pas connu l'ancien système)	1



24. À votre connaissance, les utilisateurs de votre comité considèrent majoritairement la plateforme comme :

● Très bien acceptée et intégrée dans les pratiques	5
● Plutôt bien acceptée mais avec quelques réticences	8
● Acceptée par nécessité plus que par conviction	3
● Encore largement contestée ou contournée	0
● Je ne peux pas me prononcer	10



25. Concernant l'évolution de la plateforme :

[En](#)

● Tout à fait d'accord ● Plutôt d'accord ● Plutôt d'accord ● Pas du tout d'accord

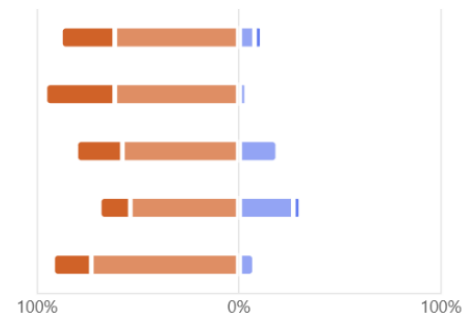
Mes retours et suggestions sont pris en compte

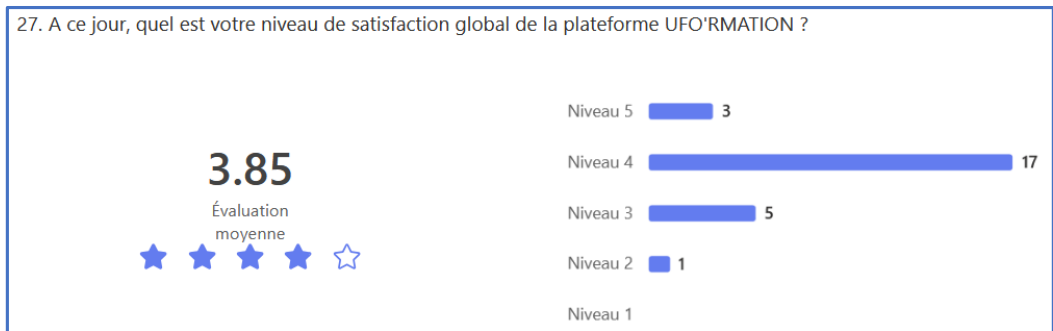
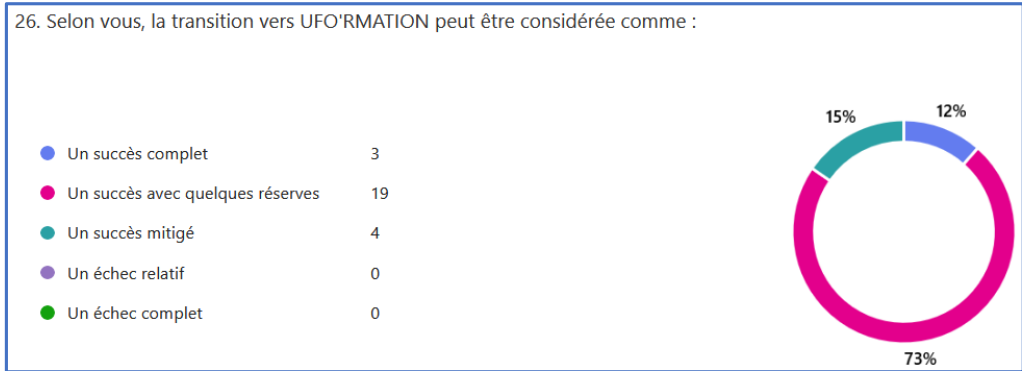
Les mises à jour apportent des améliorations pertinentes

Le rythme des évolutions est adapté

La communication sur les changements est claire et suffisante

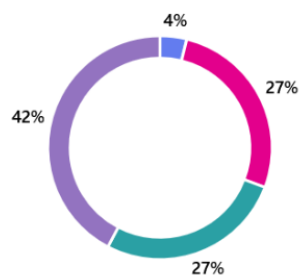
Les nouvelles fonctionnalités sont faciles à prendre en main





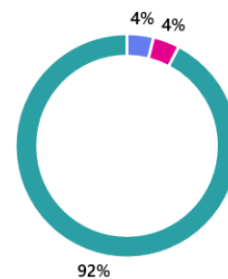
28. Avez-vous déjà entendu parler du futur logiciel UFO'sports (= MONESPACE - Gestion des manifestations sportives) ?

● Oui, je suis bien informé(e) sur ce projet	1
● Oui, mais j'en connais peu les détails	7
● J'en ai vaguement entendu parler	7
● Non, je n'en ai jamais entendu parler	11



29. Avez-vous participé aux tests d'UFO'sports ?

● Oui, j'ai inscrits des licenciés à un national sur l'une des activités citées	1
● Non, mais j'aurais souhaité y participer	1
● Non, je n'étais pas au courant de cette possibilité	24



30. Si vous avez participé aux tests bêta, quelle est votre première impression sur UFO'sports ?

● Très positive	0
● Plutôt positive	1
● Mitigée	0
● Plutôt négative	0
● Très négative	0



31. Quelles sont vos principales attentes ou préoccupations concernant le déploiement à venir d'UFO'sports ?

[En savoir plus](#)

1
Réponses

Dernières réponses
...

32. Avez-vous des suggestions pour mieux accompagner les futurs changements numériques au sein de la fédération (comme le déploiement d'UFO'sports) ?

[En savoir plus](#)

4
Réponses

Dernières réponses
...

33. Un commentaire ou une remarque complémentaire ? ... c'est le lieu et le moment ! 😊

[En savoir plus](#)

16

Réponses

Dernières réponses

...

6 répondants (38%) répondu Merci pour cette question.

inscriptions
licenciés/structures
intégration
nombre
master
Bon courage
développement
Jennifer
RAS
Merci
fonctionnalités
plateforme
question précédente
accompagnement
capacité
chance
clics
fichiers
individuelles
utilisatrice

