



PATRICK BAUMANN

Représentant FI • FIBA – Fédération Internationale de Basketball



TEXTE ORIGINAL EN ANGLAIS

C'est un honneur pour moi de prendre la parole au XIII^e Congrès olympique devant ce public distingué, et je voudrais exprimer ma gratitude, ainsi que celle de la Fédération Internationale de Basketball (FIBA), au Comité International Olympique (CIO) et à l'Association des fédérations internationales des sports olympiques d'été (ASOIF) pour nous avoir accordé ce privilège.

Ce thème couvre une vaste gamme de sujets et est toujours en chantier dans le monde entier. De nombreux sujets sensibles ont déjà été abordés brillamment et avec éloquence par les intervenants précédents à cette séance. Permettez-moi par conséquent de commencer par la façon dont une Fédération Internationale (FI) comme la FIBA a vu et vécu la révolution numérique¹, et de conclure en étudiant l'impact de cette révolution sur nous tous.

En fait, en discutant avec des collègues d'autres FI, je me rends compte que nous traversons tous des expériences et des processus semblables, et que nous cherchons les mêmes réponses.

Le développement des nouveaux médias a eu un impact immense sur nos vies, modifiant simultanément nos comportements, nos habitudes et nos modes de travail.

Le monde du sport n'y échappe pas et les FI, petites ou grandes, ont dû s'adapter à cette évolution et l'utiliser à leur avantage. Il est clair que cette innovation a touché tous les aspects des opérations à la FIBA, que ce soit dans les bureaux, sur le terrain ou dans le monde, par le biais des fédérations nationales membres, des fans, d'Internet et de la télévision.

1. LE BUREAU

En 1994, la FIBA s'apprêtait à se débarrasser du vieux télex du bureau, qui était encore utilisé pour certaines parties du monde. Les communications étaient de plus en plus transmises par fax (un mode alors très informel de communication), mais les lettres officielles/formelles devaient toujours être écrites et envoyées de façon classique par la poste. Les ordinateurs existaient. La première base de données a été créée. Les téléphones portables n'étaient pas très répandus.

Lentement mais sûrement, le traitement électronique des données a remplacé la paperasserie manuelle, augmentant ainsi la quantité et la rapidité des communications.

Cette nouvelle rapidité des communications a entraîné une activité et des demandes accrues de la communauté sportive, nécessitant des réactions rapides et des demandes de changements technologiques continus et coûteux. Il était donc essentiel de moderniser la technologie, de la rendre flexible, et de s'assurer que les changements pouvaient être gérés à un coût raisonnable. En conséquence, la FIBA a fortement investi dans un système de fonctionnement sophistiqué mais flexible, établissant en 1998 une plateforme centralisée unique de traitement des données, qui sert encore aujourd'hui, pour la FIBA, de fondement pour :

- la base mondiale de données et de statistiques des compétitions ;
- le système électronique de contrôle des transferts internationaux et de l'histoire des athlètes ;
- le site Internet de la FIBA, www.fiba.com ;
- les solutions extranet qui relient la famille de la FIBA, et en particulier les cinq organisations continentales, au système central.

La migration technique des données d'une plateforme à l'autre a été un cauchemar. Cependant, la partie la plus réussie du processus de migration a été l'examen approfondi et la réorganisation des pratiques et processus internes de tous les départements de la FIBA, qui devaient définir correctement l'infrastructure technologique nécessaire et adapter ces pratiques et ces processus à la nouvelle ère numérique. Aujourd'hui, cela permet à la FIBA de surveiller de façon électronique et automatique, comme dans le cockpit d'un avion, l'évolution des finances, des projets et de l'organisation des manifestations de la FIBA, ainsi que les progrès des fédérations nationales ; de les mesurer en fonction de points de référence propres au secteur et d'objectifs stratégiques approuvés sur le plan politique ; et enfin d'avertir la direction des écarts importants et des risques.

2. LA TÉLÉVISION (ET LES NOUVEAUX MÉDIAS)

Quand la FIBA a décidé, en 2001, de commercialiser ses droits télévisuels en interne et non plus par l'intermédiaire d'une agence externe, elle a été forcée, d'une part, de faire un choix entre les diffuseurs publics (en clair) et privés (câble, satellite numérique) et, d'autre part, d'affronter le monde en expansion des droits des nouveaux médias / médias numériques.

Il est devenu impératif d'établir une distinction (plus) nette entre les droits de diffusion traditionnels et tous les droits exploités par le biais des nouvelles technologies, ainsi que de comprendre et de bien distinguer les droits et les voies de diffusion, d'évaluer leur valeur et de tirer profit des évolutions technologiques.

Aujourd'hui, les détenteurs de droits les mélangent tous judicieusement. Mais à l'époque, l'expérience de la FIBA montrait que les diffuseurs traditionnels préféraient acheter tous les droits possibles, notamment le droit de diffuser du contenu par le biais de toutes les plateformes, y compris celles qui restaient à inventer.

La plupart du temps, ces nouvelles voies de diffusion n'étaient pas du tout exploitées, mais en s'appropriant ces droits, ils évitaient que quelqu'un d'autre ne cannibalise le marché traditionnel de la diffusion. Il est prouvé aujourd'hui que ce n'est plus le cas.



Par conséquent, bien que la FIBA vende aujourd'hui les droits télévisuels à des chaînes publiques et à des réseaux câblés privés, elle garde par ailleurs la maîtrise totale des droits des nouveaux médias auxiliaires (liés généralement à Internet et aux plateformes mobiles) dans la plupart des pays.

Elle peut ainsi soit joindre ces droits aux droits de diffusion traditionnels lorsqu'un diffuseur a la possibilité et l'envie de les exploiter, soit les offrir à un autre opérateur de télécommunications, soit encore les utiliser directement, en interne, pour son propre site Internet ou son magazine télévisé, en particulier dans les pays où elle n'a pas de contrat de diffusion à la télévision, augmentant ainsi la visibilité d'ensemble du sport. Cela lui permet en outre de suivre les nouvelles technologies et de s'y adapter.

Lorsqu'elles gèrent les droits des nouveaux médias, les FI doivent avant tout préserver leur liberté de choix et leur flexibilité. Cette flexibilité est sans doute plus facile à maintenir lorsque l'on possède les droits de manifestations sportives bien établies comme les Jeux Olympiques, mais elle est néanmoins essentielle pour de nombreux sports membres du Mouvement olympique qui ne bénéficient pas de la même importance pour les diffuseurs et qui doivent lutter pour obtenir une couverture sommaire et tirer des revenus du marketing.

3. WWW.FEDERATIONINTERNATIONALE.COM

Aujourd'hui, un site Web est la principale carte de visite d'une organisation. Il permet au monde d'accéder, par le biais d'Internet, à l'environnement sportif d'une Fédération et permet à celle-ci de communiquer avec l'extérieur.

Toutes les FI, ainsi que la plupart des fédérations nationales et des Comités Nationaux Olympiques (CNO), ont un site Internet. Tous ces sites sont très différents, reflétant les caractéristiques de chaque sport (et pays), ainsi qu'une vision propre de la mission et des valeurs de l'organisation. Mais ils changent sans cesse et, bien qu'ils soient différents, tous ces changements ont un point commun. Les FI, en particulier, passent d'une présence virtuelle formelle, institutionnelle et à visée purement informative, à une présence davantage tournée vers les consommateurs, avec des présentations « flash » des actualités, des images et des résultats en temps réel.

L'opinion la plus répandue aujourd'hui est que les meilleurs sites Internet sportifs sont ceux qui combinent un contenu éditorial complet et à jour, et un contenu sportif audiovisuel de qualité.

Surtout, les sites Internet font partie de la plateforme globale de communication d'une Fédération et peuvent servir d'instruments de communication pour les partenaires qui désirent atteindre les fans de la Fédération. En fait, les sites Internet sont clairement devenus l'un des outils mondiaux de promotion et de communication ayant le meilleur rapport coût-efficacité. Il est relativement simple et rentable de créer un site Internet rassemblant du contenu pour les consommateurs, des services gratuits et payants, des applications de jeux, des vidéos des moments forts, etc.

Par ailleurs, les sites Internet offrent un accès privilégié aux sections spécialisées pour les journalistes et les officiels de la Fédération, leur permettant de « faire leur travail » en ayant accès à toutes les informations nécessaires.

4. L'AIRE DE JEU

La technologie est aussi présente sur l'aire de jeu, et tout autour du terrain.

En basketball, en plus des systèmes de chronométrage indispensables, une nouvelle technologie qui n'existait pas il y a dix ans fait dorénavant partie de l'équipement de base. Par exemple, les modules de « statistiques en direct » ou les « feuilles de match numériques », qui permettent de suivre le score match par match et sont utilisées parallèlement aux rapports de match manuscrits traditionnels, desservent simultanément et en temps réel les médias, les diffuseurs et les officiels d'équipe, évitant des reproductions coûteuses et des incohérences, par exemple entre les données des diffuseurs et les données du tableau officiel des scores. Les officiels peuvent regarder la télévision et les vidéos d'un match spécifique quelques secondes seulement après la fin pour corriger les erreurs. Enfin, le chronomètre officiel des arrêts de jeu est synchronisé avec les principaux panneaux d'affichage et avec les sifflets des arbitres sur le terrain, réduisant le temps de réaction humain par rapport au tableau et permettant le déroulement d'un match en temps réel « précis ».

Ces exemples indiquent qu'une infrastructure technologique nouvelle, sophistiquée et hautement fiable est aujourd'hui nécessaire autour de l'aire de jeu et sur le terrain. Les appareils sans fil, les câbles en fibres optiques et les panneaux électroniques sont dorénavant indispensables sur tous les sites sportifs.

Cependant, en plus de fournir des données sportives utiles, les nouvelles technologies ont été utilisées avec succès dans certains sports afin de susciter l'enthousiasme. Le système « Hawk-Eye » en tennis et le suivi de la position en marathon sont de bons exemples de la façon dont la technologie peut être utilisée pour améliorer le sport, pour les athlètes comme pour les fans.

Les débats au sujet des vélos ou des combinaisons de natation montrent aussi comment l'industrie repousse les limites grâce aux nouvelles technologies, mais également que les fédérations doivent rester vigilantes afin de garder la maîtrise du sport et de garantir que l'athlète reste au premier plan. Enfin, les FI, mais aussi les athlètes et les équipes peuvent utiliser les nouvelles découvertes des technologies médicales et biomécaniques pour mieux comprendre les performances des athlètes et ainsi améliorer les techniques d'entraînement ou l'équipement sportif, et pour offrir des informations aux fans (par exemple, vitesse de la balle, distance des tirs ou distances parcourues par les athlètes en football).

5. LES MEMBRES

Les FI regroupent des fédérations ou des associations nationales, et la communication avec les fédérations nationales et l'amélioration de leur organisation et de leurs performances sont pour elles des objectifs essentiels. La révolution numérique aide à atteindre ces objectifs de façon plus rapide, plus complète et plus efficace.

Pour la FIBA, il s'agit de communiquer avec 214 fédérations nationales. Nombre d'entre elles ont besoin de savoir-faire et d'assistance pour la planification de leurs activités et pour l'organisation de base de leur fédération et de leurs compétitions. Profitant de la plateforme interne créée pour ses propres activités commerciales essentielles,



comme décrit plus tôt, la FIBA fournit gratuitement à chaque fédération membre une plateforme technologique interactive étendue (le FIBA Organizer), qui peut être utilisée pour créer des systèmes locaux de compétition; gérer les résultats et les classements; créer des registres des joueurs et des officiels de façon à pouvoir mettre sur pied un système de licences pour les membres; installer des modules de statistiques en direct; créer un site Internet avec des données automatiques sur les compétitions, des registres et des modules de statistiques en direct; construire un réseau interne regroupant les membres; et publier ou télécharger des données sur/ depuis le serveur central de la FIBA.

Une e-Academy, un programme éducatif en ligne, fournit aux fédérations membres le savoir-faire nécessaire pour gérer une fédération. Une «e-coaching Library», consacrée spécialement au perfectionnement des entraîneurs et au suivi de toutes les compétitions majeures de la FIBA sur le plan technique, et un programme «e-vent IT» qui réduit les coûts des technologies de l'information pour les comités d'organisation locaux grâce à des applications prêtes à l'emploi, complètent l'offre en ligne pour les fédérations membres.

L'utilisation de cette technologie et la diffusion de ces outils garantissent que les fédérations membres n'ont pas à subir la transition pénible, avec tous les coûts et les erreurs qui l'accompagnent, de l'environnement papier traditionnel à un environnement entièrement numérique, mais puissent bénéficier de l'expérience accumulée ces 15 à 20 dernières années par la FIBA et ses partenaires technologiques. En outre, la FIBA peut ainsi s'assurer que tous ses membres sont organisés conformément à des normes minimales et, accessoirement, peuvent publier eux-mêmes de nombreuses données sur les compétitions, des statistiques sur les joueurs et des adresses électroniques qui peuvent être consultées aux échelons local et central en temps réel.

La technologie a été utilisée pour associer ou intéresser le public à une campagne ou à une cause par le passé, mais pas pour organiser. Ici, il est prouvé qu'il est possible de mettre sur pied un mécanisme virtuel visant à accroître et à soutenir l'action communautaire.

6. LES FANS ET LEURS COMMUNAUTÉS

Comme nous le savons, le sport est consommé chaque jour par des milliards de personnes, qui représentent un immense atout pour les FI et de formidables perspectives pour les diffuseurs, les annonceurs et les marques de biens de consommation.

Les FI doivent assurer leur stabilité financière à l'aide de revenus provenant directement ou indirectement de ces amateurs de sport. La vente des droits télévisuels et marketing générera la majeure partie de ces revenus. Cependant, de façon à les accroître et à y ajouter de nouvelles perspectives de revenus, il est essentiel d'élargir la base des fans et donc de comprendre comment et pourquoi ils suivent le sport.

Le secteur, c'est-à-dire les sponsors et les diffuseurs, veut aussi savoir qui s'intéresse à un sport et comment cet intérêt générera une augmentation des revenus par rapport à la base actuelle. Cela déterminera en outre le niveau des droits à payer à un détenteur de droits.

Les nouvelles voies de diffusion (télévision, Internet, portables et réseaux sociaux), ainsi que les nouveaux formats de la distribution de contenu (Internet, courrier électronique, SMS, roaming, Twitter, etc.) et les outils technologiques à disposition (par exemple les eCRM – *Electronic Customer*

Relationship Management), permettent de plus en plus aujourd'hui d'observer de près le comportement et les intérêts de tous les fans/consommateurs. En comprenant leur comportement, les FI pourront engager avec eux une communication positive et directe : c'est là le rêve ultime de toute marque. En d'autres termes, les FI ont une possibilité de communiquer avec ces consommateurs et de les atteindre plus rapidement et plus efficacement grâce à leur intérêt pour le sport, et pourraient donc représenter un point d'accès privilégié pour les annonceurs.

La FIBA communique avec les fans de basketball par le biais de son propre site Internet (notamment sur les téléphones portables) et par la diffusion de ses compétitions. En principe, par conséquent, un fan de basketball peut lire des informations à ce sujet quand il le veut, où qu'il se trouve. Afin de comprendre ce fan, une interaction est nécessaire. La FIBA élabore donc chaque année des questionnaires, des jeux en ligne et des études de marché, qui sont saisis en format électronique et analysés afin de découvrir les tendances du comportement des fans. Les résultats peuvent amener des améliorations au sport lui-même ou à la façon dont il est présenté aux fans.

Par ailleurs, et du point de vue des utilisateurs, la «génération numérique» d'aujourd'hui apprécie de créer elle-même du contenu et de communiquer avec des pairs ayant les mêmes intérêts / des points communs. La FIBA a donc lancé en 2008 «myFIBA.com», une plateforme communautaire fondée sur les créations et les commentaires des fans (utilisant la technologie web 2.0), qui exploite tous les services en ligne déjà lancés par la FIBA. Selon les statistiques, myFIBA.com a un nombre potentiel de membres de plusieurs millions. Cependant, il est nécessaire de surveiller de près cette plateforme afin d'éviter les erreurs et de ne pas dépasser les limites. Si elle rassemble de vraies personnes et de vraies communautés, c'est un outil précieux. Sinon, ce n'est qu'une perte de temps en ligne.

7. L'ÉCONOMIE

Le débat fait rage pour savoir si la révolution numérique et, en particulier, le développement des nouveaux médias et l'exploitation des droits qui en découlent sont rentables sur le plan économique. Il est évident que les nouvelles technologies devraient apporter de nouvelles perspectives de revenus de même hauteur, sinon pourquoi perdre du temps à les créer? C'est du moins l'approche la plus courante.

L'expérience des FI montre que la révolution numérique est un processus extrêmement coûteux et un point rouge permanent dans le budget, qui provoque la frustration des départements des technologies de l'information.

Une approche très simpliste veut que les nouvelles technologies touchent des millions de consommateurs et attirent des milliards en publicité, générant ainsi des revenus pour les propriétaires des portails qui atteignent ces consommateurs.

Il est vrai que les sites Internet sportifs (y compris les versions mobiles) peuvent attirer un nombre spectaculaire de visiteurs.

Par conséquent, les officiels des FI s'attendent à ce que les points rouges du budget s'accompagnent de quelques chiffres noirs du côté des recettes. Ces dernières devraient provenir de droits accrus, de la vente de publicités en ligne, de diffusions payantes, de la vente d'articles ou de billets en ligne, de services payants pour téléphones portables, de jeux vidéo, de paris (surveillés), etc.



Cependant, comme nous le savons, le secteur lui-même n'est pas encore certain de savoir quel est le meilleur modèle commercial et les tendances vont de l'offre d'un maximum de contenu gratuit (malgré les coûts de développement élevés, ce qui favorise un trafic plus important et ainsi des revenus publicitaires potentiellement plus élevés) à des services payants (qui génèrent des revenus plus faibles mais constants, avec le risque de perdre des clients au profit d'autres offres gratuites). Un journal respecté a écrit cette année que M. Murdoch s'est engagé à faire payer le contenu en ligne de tous ses médias d'information, mais a rencontré le scepticisme de ses rivaux qui essaient de trouver leurs propres solutions face à un modèle commercial obsolète.

Toutefois, l'excellente nouvelle pour les Fédérations est que la FIBA, bien qu'elle mette gratuitement à la disposition du public un important contenu, commence à tirer des revenus de ses services en ligne et numériques, même s'ils restent pour le moment négligeables et largement inférieurs aux coûts entraînés par la nécessité de développer les nouvelles technologies. Cependant, étant donné qu'il y a des revenus, il est possible de transmettre certains des frais de développement au fournisseur de services technologiques. En fait, il est courant que des fournisseurs de solutions numériques novatrices qui essaient de s'établir sur le marché soient disposés à assumer (en partie) le risque commercial en participant aux coûts de développement. Il est donc intéressant pour les FI d'explorer le marché et de chercher des sociétés qui soient prêtes à investir dans la plateforme technique d'une Fédération en échange de la possibilité de la commercialiser.

Autrement, comme ces investissements directs dans la technologie restent élevés, il peut être bien pour les parties intéressées olympiques de répartir ces coûts entre plusieurs utilisateurs et de profiter des synergies au sein du Mouvement olympique. L'initiative de plateforme multimédia de l'Association Générale des Fédérations Internationales de Sports (AGFIS) est une tentative qui va dans ce sens. Le CIO et les Services olympiques de radio-télévision (OBS) pourraient aussi participer à ce modèle pour le bénéfice de toute la famille olympique. Dans ces cas, la nécessité d'amortir les investissements est moins urgente et le contenu peut être offert gratuitement afin d'élargir la base des fans et d'accroître les perspectives publicitaires.

8. CONCLUSIONS

La révolution numérique est une chance pour le sport : le sport est bien adapté aux nouveaux médias car il fournit un contenu quotidien d'un très grand intérêt et offre la possibilité de tester facilement de nouvelles technologies. De plus, comme les jeunes membres de la génération numérique adoptent plus rapidement les nouvelles technologies, le Mouvement olympique dans son ensemble et les FI en particulier, s'ils profitent pleinement de cette révolution, toucheront les membres de cette génération, continueront d'avoir une place dans leur vie et entretiendront leur intérêt pour le sport (en tant que spectateurs et athlètes).

Manifestations majeures et technologies de pointe : les Jeux Olympiques et les championnats du monde des FI doivent présenter leurs manifestations aux consommateurs à l'aide des technologies les plus attrayantes et les plus récentes. Le CIO pourrait mettre au point et améliorer des technologies et des voies de diffusion élaborées et utilisées durant les championnats du monde des FI et vice-versa. Lors des Jeux Olympiques de la Jeunesse (JOJ), il sera possible (voire obligatoire) d'utiliser et de mettre à l'essai des nouveautés technologiques populaires particulièrement attrayantes pour les jeunes, comme les

dispositifs mobiles ou les jeux. Une équipe spéciale conjointe sur les technologies de pointe, composée de représentants du CIO, d'OBS et des FI, pourrait être très utile pour coordonner les divers efforts, transférer les connaissances et réduire les coûts.

La révolution numérique ne se limite pas à Internet : le monde numérique touche chaque aspect de l'organisation et du fonctionnement d'une FI. Il n'est pas lié uniquement à Internet et aux vidéos, mais influe profondément sur la façon de faire des affaires, sur le mode de travail du personnel et sur le mode de production, de présentation et de redistribution du matériel et des informations.

La technologie numérique n'est pas un objectif en soi : l'élément fondamental est la stratégie qu'elle permet de suivre. (Par exemple, la façon dont Barack Obama a utilisé la technologie en ligne pour structurer sa campagne et mobiliser les communautés.) Dans le cas de la FIBA, la stratégie est double :

- fournir un avantage concurrentiel durable à la Fédération en (ré-)organisant nos bureaux et nos fédérations nationales grâce à des processus commerciaux cohérents, efficaces et rassembleurs adaptés à la nouvelle ère numérique ; et
- atteindre, comprendre et élargir la base des amateurs de basketball.

La révolution numérique n'est pas (seulement) liée aux revenus : au vu de tout ce qui précède, une FI ne devrait pas avoir pour (seule) motivation, lors du développement et de l'adoption de nouvelles technologies, la recherche de revenus directs. Les changements devraient principalement contribuer à atteindre des objectifs stratégiques et à garantir un avantage concurrentiel durable pour l'organisation elle-même, ses membres et le sport. Les revenus seront « la cerise sur le gâteau »... Espérons qu'il y aura beaucoup de cerises et de gâteaux !

1. Le terme « révolution numérique » désigne la transformation radicale lancée par l'invention des puces électroniques, qui a eu une influence fondamentale sur les technologies et sur presque tous les aspects de la vie durant le XX^e siècle, tout comme la révolution industrielle avait structuré le monde 200 ans auparavant. Cette innovation tenait essentiellement à la capacité des puces d'accroître sans fin leur capacité, à l'introduction de l'automatisation dans les processus de production et à la création de réseaux de communication mondiaux comme Internet. Dans ce contexte, le terme « nouveaux médias » couvre l'émergence des technologies de l'information et de la communication numériques, informatiques ou en réseau de la fin du XX^e siècle, qui est à la base des efforts actuels d'interconnexion et de convergence. Au sens strict, les (droits des) nouveaux médias désignent la diffusion numérique de données, d'images ou de photos, par exemple sur Internet ou sur les téléphones portables.