

Encouragement du sport et de l'activité physique en Suisse 2040

Domaine d'impact «Innovation et transformation numérique»

Le contenu du présent document présente les résultats du groupe de travail «Innovation et transformation numérique». Il approfondit le chapitre correspondant du rapport de base «Encouragement du sport et de l'activité physique en Suisse 2040».





Innovation et transformation numérique

Contexte

Pour assurer sa pérennité et son succès à long terme, le secteur du sport et de l'activité physique doit opérer une transformation numérique visant à optimiser continuellement ses processus et ses structures. Dans le même temps, le développement d'innovations en étroite collaboration avec le monde scientifique doit permettre de répondre aux besoins et aux défis d'une société en mutation. De nouveaux modèles organisationnels, formats de compétition, méthodes d'entraînement, infrastructures ainsi que des offres de sport et d'activité physique permettent non seulement d'améliorer la performance sportive et la participation sociale, mais aussi de générer des impacts économiques et sociaux positifs. Le sport et l'activité physique constituent ainsi un terrain d'expérimentation pour des solutions innovantes, susceptibles d'influencer d'autres secteurs de la société – en particulier dans le sport de performance.

But

L'encouragement du sport et de l'activité physique positionne la Suisse comme un pôle d'innovation et de transformation numérique de premier plan dans le sport international. Cela repose sur une coopération renforcée avec la recherche et sur une culture qui valorise la pensée visionnaire, l'ouverture à la nouveauté et l'apprentissage par l'erreur. Cette approche permet de renforcer les compétences des acteurs professionnels et bénévoles afin de créer, par l'innovation et la transformation numérique, une valeur ajoutée pour le système du sport et de l'activité physique ainsi que pour la société dans son ensemble. Le sport de performance agit comme catalyseur des innovations sportives, organisationnelles et technologiques, contribuant ainsi à renforcer l'attractivité de la Suisse pour les partenaires, les investisseurs et les talents, ainsi que sa compétitivité internationale.

Parallèlement, le sport de performance joue un rôle de laboratoire d'innovation et d'expérimentation, dont les enseignements issus de l'entraînement, de la technologie, de la récupération et de l'organisation sont transférés de manière systématique vers le sport populaire, la relève et le sport-santé.

Mise en œuvre

Le domaine d'impact Innovation et transformation numérique comprend **4 champs d'action avec un total de 15 ensembles de mesures possibles.**

Champ d'action ID1: Créer les conditions-cadres nécessaires

F	T	E	M
---	---	---	---

Une culture de l'innovation et de la transformation numérique au sein du système sportif suisse se développe lorsque la recherche, l'innovation et la transformation numérique sont ancrées stratégiquement et considérées comme prioritaires. En complément, des conditions-cadres sont nécessaires afin de favoriser la créativité, l'esprit d'expérimentation et l'apprentissage

continu. À cet effet, des dispositifs de soutien et des prestations d'accompagnement ciblés doivent être mis à disposition. Enfin, des analyses continues de l'environnement et des tendances sont essentielles pour identifier précocement les évolutions et permettre une réaction appropriée dans les activités politiques et privées ainsi que dans les décisions d'investissement.

Ensembles de mesures

ID1.1 Ancrer stratégiquement la recherche, la transformation numérique et l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> – La recherche, la transformation numérique et l'innovation sont intégrées dans les stratégies globales du système sportif suisse (Confédération, Swiss Olympic). – Les responsabilités et compétences correspondantes peuvent être déléguées à des organisations partenaires dans le cadre de conventions de prestations, de modèles de financement et de contrats. – Les résultats attendus au niveau des mesures et des effets sont définis et font l'objet d'un suivi régulier.
ID1.2 Dispositifs de soutien	<ul style="list-style-type: none"> – Des dispositifs de soutien facilitent l'accès des différents acteurs du système suisse du sport et de l'activité physique à des financements et à des prestations de conseil pour le développement d'innovations, tant au sein des organisations qu'en réseau. – La promotion de l'innovation, financée par des fonds publics et privés, s'aligne sur les phases de développement pre-seed, seed et scale-up et repose sur des buts clairs ainsi que des critères transparents. – Afin d'évaluer le retour sur investissement, de partager les enseignements et de favoriser l'apprentissage interinstitutionnel, les processus et les effets des projets soutenus sont analysés, et les résultats des évaluations sont diffusés au sein des réseaux.

<p>ID1.3 Offres de formation et de formation continue</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Les dispositifs de formation et de formation continue existants et nouveaux intègrent les thématiques de l'innovation et du développement organisationnel. Les participantes et participants acquièrent ou renforcent leurs connaissances et compétences, notamment en matière de processus et de méthodes d'innovation, de culture de leadership, de gestion stratégique ainsi que de structures et de processus organisationnels. – Les curricula de ces offres définissent précisément les contenus, ce qui permet d'ancrer de manière structurelle la transmission des connaissances et des compétences et d'en assurer la coordination à l'échelle nationale. – Des personnes engagées dans l'innovation, issues de différentes organisations, contribuent en outre, en tant que modèles et mentors, au développement de la culture d'innovation visée.
<p>ID1.4 Gestion des connaissances via des analyses de tendances et d'environnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Les besoins en innovation du système suisse du sport et de l'activité physique sont évalués de manière systématique et périodique au moyen de différentes analyses (analyses de mégatendances et de l'environnement, études de synthèse, etc.). – Les résultats sont partagés avec les acteurs intéressés afin de leur permettre de développer des innovations sur cette base.

Champ d'action ID2: Développer des structures et des cultures organisationnelles agiles

F	T	E	M
---	---	---	---

Développer une culture de l'innovation et de la transformation numérique au sein des organisations signifie ancrer durablement l'innovation, la recherche et la transformation numérique dans les stratégies, les structures, les processus et les modèles de gouvernance.

Des structures organisationnelles coopératives et en réseau (notamment avec la recherche et l'économie) sont essentielles pour permettre des modes de travail agiles, caractérisés par une culture de l'erreur assumée et par des principes de type «lean»¹.

Ensembles de mesures

<p>ID2.1 Assurer l'ancrage de la recherche, de la transformation numérique et de l'innovation dans les organisations</p>	<ul style="list-style-type: none"> – La recherche, la transformation numérique et l'innovation sont intégrées de manière structurelle dans les stratégies des organisations sportives, grâce à des règles de gouvernance claires et à des systèmes d'incitation. Ceux-ci établissent des structures et des processus favorisant une culture durable de l'innovation et du numérique. – La stabilité financière est assurée par une budgétisation à long terme et par des partenariats avec les milieux économiques et scientifiques. – Il en résulte un cadre global au sein des organisations, combinant pilotage stratégique, mise en œuvre opérationnelle et financement durable.
<p>ID2.2 Incitations / labels pour la promotion de l'innovation</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Les entreprises, associations et clubs peuvent demander un label lorsque la promotion et le développement de l'innovation et de la transformation numérique sont intégrés de manière stratégique et structurelle dans leur organisation. – Des coachings ainsi que des modèles de bonnes pratiques les soutiennent dans ce processus de transformation.
<p>ID2.3 Coaching en développement de modèles économiques et en développement organisationnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Les collaboratrices et collaborateurs des fédérations sportives sont coachés et accompagnés sur site dans le développement de modèles d'affaires ainsi que dans le développement organisationnel et des processus.
<p>ID2.4 Intégration de spécialistes scientifiques et d'experts dans les organisations</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Selon le principe des «scientifiques intégrés», des spécialistes issus du milieu scientifique ainsi que des expertes et experts de différentes disciplines sont intégrés dans les fédérations, clubs et entreprises afin d'assurer une intégration continue de la recherche dans les organisations et de relier production scientifique et mise en pratique opérationnelle. Ils collaborent étroitement avec différents domaines tels que le coaching, la médecine, la technologie et le management. – L'ancrage de cette approche est soutenu par des profils de rôles clairement définis, des coopérations avec des hautes écoles ainsi que des modèles de financement adaptés.

¹Les principes «lean» visent à maximiser la valeur et à réduire au minimum les gaspillages dans les processus.

Champ d'action ID3: Générer de la valeur

F**T****E****M**

Développer une culture de l'innovation et de la transformation numérique dans le système sportif suisse signifie créer une valeur économique et sociétale. Pour éviter que les innovations et solutions numériques ne restent des solutions isolées et de courte durée, il est essentiel qu'elles soient intégrées dans des chaînes de valeur et qu'elles permettent le développement de modèles économiques durables et évolutifs. Cela contribue à la création d'emplois et à un retour sur investissement positif.

Le sport de performance agit comme un espace d'innovation et d'expérimentation, dont les connaissances issues de l'entraînement, de la technologie, de la récupération et de l'organisation sont systématiquement transférées vers le sport populaire, la relève et le sport-santé.

Ensembles de mesures

ID3.1 Centre de compétences en innovation	<ul style="list-style-type: none">– Un centre de compétences en innovation favorise de manière ciblée les coopérations au moyen de processus de mise en relation et d'ateliers de projet modérés.– Un cadre national de compétences en innovation (Innovation Literacy Framework) définit des compétences pratiques dans des domaines tels que l'entrepreneuriat, le développement de modèles économiques, le financement, la protection des brevets et l'analyse de marché, ainsi que leurs modalités de transmission.– Les cadres et responsables de projets sont formés à concevoir et à mettre en œuvre des processus d'innovation dans une logique économique et opérationnelle.
ID3.2 Partenariats dans l'écosystème	<ul style="list-style-type: none">– Les partenariats entre le sport, l'économie et la recherche favorisent le développement conjoint de produits, de services et d'applications numériques à fort potentiel de marché.– Des modèles de participation et de licence garantissent la réinjection des bénéfices dans l'encouragement du sport et de l'activité physique.
ID3.3 Rapport d'impact, partenariats médias et récompenses	<ul style="list-style-type: none">– Les effets générés par les innovations sont documentés dans un rapport annuel intitulé «Swiss Sports Innovation Impact Report».– Les projets d'innovation réussis sont rendus visibles par des partenariats médias, l'attribution de prix ou leur mise en avant comme business cases. Cela vise à encourager leur reproduction et à renforcer la volonté d'investissement d'autres acteurs.
ID3.4 Mise à l'échelle et transfert de solutions innovantes et numériques	<ul style="list-style-type: none">– Les projets pilotes réussis sont intégrés dans un programme tel que «Scaling Innovation in Sport Markets». Celui-ci soutient la maturité du marché par du conseil, l'accès au capital, du coaching en développement de modèles économiques ainsi qu'une mise en réseau nationale et internationale, accélérant ainsi la transition vers des solutions commercialisables.
ID3.5 Les Jeux Olympiques comme catalyseur de l'innovation	<ul style="list-style-type: none">– Les grands événements sportifs tels que les Jeux Olympiques ou les championnats du monde agissent comme accélérateurs de thématiques de développement stratégiques. Dans ce contexte, des projets phares et des environnements pilotes permettent de renforcer la visibilité des applications innovantes et de soutenir la production de connaissances ainsi que leur retour dans les développements futurs.

Champ d'action ID4: Assurer les fondements de la transformation numérique

F T E M

Développer une culture de l'innovation et de la transformation numérique dans le système sportif suisse signifie établir durablement une transformation numérique fiable et digne de confiance afin d'améliorer le transfert de connaissances, la capacité d'innovation et l'efficacité. Pour cela, il est nécessaire de disposer d'architectures applicatives évolutives et adaptables, ainsi que d'infrastructures numériques sécurisées et flexibles.

Ces systèmes doivent s'appuyer sur des modèles cohérents de données et de technologies.

Ils reposent sur des standards communs et des règles de gouvernance contraignantes, complétés par des principes éthiques et des exigences en matière de protection des données.

Ensembles de mesures

ID4.1 Centre de compétences en transformation numérique	<ul style="list-style-type: none">– Un centre de compétences en transformation numérique coordonne le développement de solutions numériques dans le système du sport et de l'activité physique et veille à ce qu'elles génèrent une valeur ajoutée pour le plus grand nombre de groupes d'utilisateurs.– L'introduction et l'exploitation des applications numériques sont soutenues de manière efficace par la formation, le conseil et l'accompagnement au changement. Par ailleurs, les processus indépendants des produits, des services et des institutions doivent être harmonisés.
ID4.2 Standards numériques, infrastructures, conformité et sécurité des données	<ul style="list-style-type: none">– Un espace de données interopérable permet une utilisation multiple, sûre et efficace des données au sein du système du sport et de l'activité physique. Des standards harmonisés (par exemple règles de qualité des données, politique de métadonnées, interfaces de programmation standardisées, standards d'événements) ainsi que des processus transparents renforcent la compatibilité entre les différents systèmes et favorisent la confiance ainsi que l'efficacité.– La conformité avec la loi fédérale sur la protection des données (LPD) ainsi que la sécurité des données sont garanties.

Informations complémentaires sur le domaine d'impact Innovation et transformation numérique

Composition du groupe de travail

Nom	Prénom	Organisation	
Notz	Annette	Office fédéral du sport OFSPO	Responsable du groupe de travail/Responsable suppl. de la section Développement de l'encouragement du sport, spécialiste en politique du sport et innovation
Bosshard	Bruno	Swiss Olympic	Responsable suppl. du groupe de travail/Responsable Développement et projet, domaine Swiss Olympic Team
Conz	Christoph	OFSPO	Responsable de la section Développement de l'encouragement du sport
Furrer	Tobias	Canton d'Argovie	Responsable suppl. de la section Sport, responsable Jeunesse+Sport
Reusser	Walter	Swiss-Ski	Co-CEO Sport
Stöcker	Urs	CAS	Membre de la direction
Urwyler	Prabitha	Innosuisse/Fédération suisse des échecs	Responsable Impact social des échecs et inclusion
Vuilliamenet	Pascal	EPFL Lausanne	Responsable des projets stratégiques

Bibliographie

- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Frick, K. (2025). GDI Major Shifts. Rüşchlikon: GDI Gottlieb Duttweiler Institute.
- Müller, D. (2008). Innovationen in der Sportindustrie (Publikation Nr. 17630) [Doktorarbeit, Eidgenössische Technische Hochschule ETH Zürich]. ETH Library. <https://doi.org/https://doi.org/10.3929/ethz-a-005626626>
- Roschmann, R. (2021). Innovationsmanagement im Sport. Stuttgart: Kohlhammer. <https://doi.org/10.17433/978-3-17-040567-7>
- Schmidt, S. L., & Büchling, A. (2025a). Die Zukunft des Deutschen Spitzensports im Jahr 2040: Eine verbandsübergreifende Delphi-Studie. Düsseldorf: WHU – Otto Beisheim School of Management.
- Schmidt, S. L., & Büchling, A. (2025b). Innovation und Inklusion: Technologien im Spitzensport im Jahr 2040. Düsseldorf: WHU – Otto Beisheim School of Management.
- Singh, S., & Aggarwal, Y. (2022). In search of a consensus. Definition of innovation: A qualitative synthesis of 208 definitions using grounded theory approach. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 35(2), 177–195. <https://doi.org/10.1080/13511610.2021.1925526>
- Tjørndal, A. (2017). Sport innovation: Developing a typology. *European Journal for Sport and Society*, 14(4), 291–310. <https://doi.org/10.1080/16138171.2017.1421504>
- Liens:
McKinsey & Company. (n. d.). Perspectives on transformation. Zugriff am 18. Juli 2025 unter <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/perspectives-on-transformation>
- Harper, S. (2025, 12. Februar). Wie eine gute Innovationskultur in Unternehmen gelingt. Media Lab Bayern. Zugriff am 18. Juli 2025 unter <https://www.media-lab.de/de/blog/innovationskultur/#was-versteht-man-unter-einer-innovationskultur>