

Colloque MIL du Mardi 28 Novembre 2017 :

Appropriation des technologies et gestion de la performance sportive

Catégorie : Innovation de pratique

GUYOT Benoît

CEROS Université de Nanterre

L'institutionnalisation du rugby s'est effectuée au gré d'importantes mutations que sont la création de fédérations mais aussi, et plus récemment, le passage au professionnalisme. Après un siècle de ferme opposition à l'idée que le rugby puisse basculer dans l'ère d'une pratique associée à la profession, les institutions en place ont finalement cédé face à la pression grandissante des acteurs (médias, sponsors et joueurs) en demande de « professionnalisation ». L'enjeu d'une telle mutation est que le rugby puisse enfin être considéré comme activité économique à part entière. Autrefois profondément ancré dans l'amateurisme, le rugby est aujourd'hui devenu un support essentiel à la « production spectacle » rémunératrice.

Les structures sportives se sont adaptées au professionnalisme en adaptant leurs statuts mais aussi et surtout en définissant leur nouveau « business model » où la performance sportive s'associe volontiers à la performance médiatique. Les clubs, dans un souci d'optimisation de leur business model, ont progressivement intégré l'utilisation des outils connectés et de méthodes « big data ». Dans le cadre de l'analyse de la stratégie des clubs, la maximisation de la performance sportive, impactant l'institution du classement auquel se rattache le club, est un élément clé. Le travail que nous avons mené tente d'analyser les facteurs d'adoption et d'appropriation de ces technologies dans le cadre de la performance des clubs, au sein du championnat élite en France : le Top 14. Ces technologies sont depuis maintenant un peu moins de 5 ans à la disposition des clubs souhaitant faire appel à des outils susceptibles de les aider à mieux comprendre l'environnement complexe dans lequel ils se trouvent. Ces outils résultent généralement de récentes innovations rendues possibles par l'importation de méthodes préexistantes dans des domaines différents. L'introduction des GPS dans la démarche de « monitoring » sportif constitue un des exemples les plus parlant de ce phénomène d'adaptation au sport de technologies déjà existantes.

Pour mener à bien ce travail nous avons réalisé une cinquantaine d'interviews de dirigeants, d'entraîneurs, de préparateurs et d'analystes. L'approche qualitative d'un tel phénomène, celui de l'appropriation des technologies au sein d'un champ institutionnel donné, nous a permis de mettre en lumière les raisons du rejet de certains acteurs qui continuent de s'opposer à l'utilisation et la promotion des technologies du processus d'entraînement. Pour venir compléter cette approche qualitative, nous nous sommes également appuyé sur notre expérience personnelle de joueurs professionnel de rugby faisant partie intégrante du champ étudié.

Le modèle théorique sur lequel nous nous sommes appuyé est le fruit de nombreux aller-retours entre nos observations directes et nos lectures associées. Ce modèle a permis de définir trois hypothèses autour desquelles nous avons structuré nos entretiens. La première hypothèse repose sur l'idée que le phénomène d'appropriation des technologies par les acteurs est le résultat de comportements isomorphes. La seconde hypothèse met en avant l'idée que l'appropriation des technologies découlerait essentiellement d'une volonté des clubs de s'adapter au mieux à leur environnement, particulièrement concurrentiel. La troisième hypothèse, elle, met l'acteur au cœur du processus d'appropriation des technologies. Elle souligne le fait que l'utilisateur est finalement un des déterminants le plus important lorsqu'il s'agit d'intégrer de nouveaux outils, et donc de nouveaux processus, au sein d'une organisation.

L'étude des entretiens a mis en avant plusieurs aspects caractéristiques du champ que l'on a souhaité étudié. L'analyse lexicale nous permet par exemple de déclarer qu'au sein d'une même « équipe » d'entraîneur, ou staff, il peut exister une forte hétérogénéité entre chacun de ses membres. L'idée que le profil d'un acteur conditionne sa capacité à se projeter avec de nouveaux outils se révèle également être centrale. Certains entraîneurs par exemple, généralement des anciens joueurs ne disposant d'aucune formation « scientifique », rejettent presque tous les outils disponibles tandis que les préparateurs manifestent, pour la majorité d'entre eux, un réel intérêt pour les données que fournissent de tels outils. L'approche davantage scientifique des responsables de l'accompagnement physique, de par leur cursus académique, semble être une des raisons les plus plausibles. Au contraire, ceux ne disposant pas d'une telle formation semblent eux, à l'image des entraîneurs, vouloir davantage conserver une capacité d'interprétation exclusivement basée sur leur expérience et leur ressenti. Dans ce même cadre, l'âge des répondants, ou la génération à laquelle ils appartiennent, peut aussi se révéler être déterminante, notamment lorsque ces derniers ont évolué dans le rugby alors que ce dernier n'était pas encore passé à l'ère professionnelle.

L'arrivée de telles technologies pose un problème qui va au-delà de la simple volonté de vouloir ou non intégrer ces outils au fonctionnement du club. Le problème essentiel posé par l'arrivée de tels outils de monitoring réside dans le flux de données perçu par les acteurs comme étant souvent ingérable, et surtout incompréhensible. L'isomorphisme, bien présent notamment sous sa forme mimétique, a bien souvent mené les clubs à s'équiper de tels outils et technologies. Seulement par manque de compétence analytique dédiée à l'utilisation, à la gestion et à l'interprétation des données générées, les acteurs tendent parfois à manifester une forme de rejet quant à ces nouveaux objets qui viennent brouiller leur perception et leur compréhension d'un environnement déjà particulièrement complexe.

Certaines structures sont néanmoins parvenues à surmonter ce type d'obstacle en mettant en place des stratégies visant à modifier les processus d'analyse au sein de la structure sportive en mettant en place des techniques visant à objectiver chacune des variables liées à la performance, et donc à la réussite du club. Ce genre de démarches nécessite que le club puisse se projeter à moyen, voir à long-terme. Cette capacité de projection des acteurs, et des

structures auxquelles ils appartiennent, semble être également un facteur déterminant en ce qui concerne la volonté de se projeter avec des nouveaux processus. A ce sujet, les répondants n'ont cessé de mettre en avant la situation d'urgence dans laquelle se trouvent tous ceux participant à la gestion de la performance d'une équipe. Le besoin de résultat à court terme semble être déterminant dans la capacité que l'on a de s'approprier de nouveaux outils tant la santé de la structure à laquelle on appartient est déterminée par les résultats obtenus par l'équipe week-end après week-end.

Au cours de nos entretiens, nous avons à de nombreuses reprises dû faire face à des manifestations d'inquiétude et de rejet d'une partie de nos répondants quant à l'arrivée de telles technologies. Ces derniers considèrent bien souvent que ces outils mettent en péril une activité qui se doit de rester ancrée dans une forme d'imaginaire collectif découlant d'une forme de symbiose ou d'alchimie. Ceux présentant une forme de résistance à la technologie mettent également en avant le fait que l'arrivée de tels outils a tendance à causer une perte d'autonomie et de légitimité chez l'entraîneur. D'autres répondants, au contraire, sont totalement convaincu de l'utilité de tels outils, à condition que leur utilisation s'accompagne de compétence adaptée à la gestion de flux de données qui se retrouvent être décuplés. La démarche de monitoring permettrait selon eux de mieux comprendre l'environnement complexe dans lequel ils se trouvent, et ainsi de mener l'équipe à « mieux produire » de la performance.

Bibliographie (auteurs principaux) :

- Collins, T. (2010). Amateurism and the Rise of Managerialism: The Case of Rugby Union, 1871–1995. *Sport in History*, 30, 104-120.
- Andreff, W. (2015). Analyse économique du rugby professionnel en France : Equilibre compétitif et contrainte budgétaire. Dans P. Chaix, *Le nouveau visage du rugby professionnel français. Argent, succès & dérives*. Paris : L'Harmattan
- Bourdoncle, R. (2000). Autour des mots : professionnalisation, formes et dispositifs. *Recherche et formation*, 35, 117-132.
- Champy-Remoussenard, P. (2008). Incontournable Professionnalisation. *Savoirs*, 17, pp. 51-61.
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... Ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, pp. 89-101.
- Fligstein, N. (1998). *Fields, Power, and Social Skill: A Critical Analysis of The New Institutionalisms*. Berkeley, California, U.S.A: Department of Sociology, University of California.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Huault, I. (2009). Des organisations en quête de légitimité : DiMaggio et Powell. *Les Grands Auteurs en Management*.
- Bensedrine, J., & Demil, B. (1998). L'approche néo-institutionnelle des organisations. Dans H. Laroche, & J. Nioche, *Repenser la stratégie* (pp. 85-110). Paris: Guibert.

- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3(1), pp. 65- 107.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1986). *Adapter les structures de l'entreprise (traduction française de Organization and Environment)*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Argyris, C., & Schön, D. (1989). *Theory in practice : increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass.
- Davis, F., Bagozzi, R., & Warshaw, R. (1989). User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. *Management Science*, 35, 982-1003.
- De Vaujany, F.-X. (1999). Stylisation de l'appropriation individuelle des technologies Internet à partir de la TSA. *Systèmes d'Information et Management*, 1(4).
- Baillette, P., & Kimble, C. (2008). The Concept of Appropriation as a Heuristic for Conceptualising the Relationship between Technology, People and Organisations. *13th UKAIS Conference*. Bournemouth, United Kingdom: UKAIS.
- Bobillier Chaumon, M.-E. (2016). L'acceptation située des technologies dans et par l'activité : premiers étayages pour une clinique de l'usage. *Psychologie du travail des organisations*, 22, pp. 4-21.
- Woodward, J. (1958). Management and technology. *Problems of Progress in Industry*, 3.
- Proulx, S. (2002, Mars-Avril). Trajectoires d'usages des technologies de communication : les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société du savoir. *Annales des Télécommunications*, 57, 180-189.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- Mauss, M. (2006). *Techniques, Technology and Civilisation "Edited and with an Introduction by N. Schlanger"*. New York/Oxford: Durkheim Press/Berghahn Books.