

Utilisation de la technologie dans les organismes sportifs : une étude de cas australienne

MARS 2022

Par Marie-Eve St-Pierre

Professionnelle de recherche à l'Observatoire québécois du loisir

Cette fiche synthétise un article scientifique qui documente une tendance relevée par l'Observatoire québécois du loisir. L'objectif est de permettre aux lecteurs d'avoir accès rapidement à certaines références dont le sujet correspond à des besoins d'améliorer des connaissances et des pratiques dans le domaine du loisir, du sport, de l'activité physique ou du plein air. L'Observatoire produit quelques fiches de ce type annuellement et elles sont disponibles sur son site.

Introduction

L'article faisant l'objet de cette fiche est intitulé *Technology adoption and use in not-for-profit sport: a case study of an Australian state sporting association*.

La technologie influence tous les aspects du domaine sportif, de la pratique à la prise de décisions des organisations sportives. Elle constitue par ailleurs un facteur essentiel de compétitivité dans le domaine du sport. D'un point de vue organisationnel, la technologie est identifiée comme un mécanisme stratégique qui peut améliorer notamment l'échange d'informations, la communication, la coopération et le partage des connaissances (García-Sánchez et coll., 2018). En raison de son impact sur la performance des organisations sportives, l'innovation technologique semble être au programme de plusieurs d'entre elles.

Dans la littérature sur la gestion du sport, la valeur et le potentiel de la technologie sont reconnus (Ratten, 2020). Cependant, bien que l'intérêt pour le sujet augmente, les recherches sur l'innovation technologique dans la gestion du sport nécessitent une plus grande attention (Winand & Hoerber, 2017). L'étude de cas présentée dans l'article s'intéresse à ce sujet en examinant l'adoption et l'utilisation de la technologie dans un OBNL australien centré sur le sport.

Le modèle à la base de l'étude

L'étude se concentre sur l'innovation technologique, plus précisément sur l'adoption et l'utilisation de la technologie dans les organisations sportives. Elle présente de nouvelles perspectives sur les avantages et les obstacles à l'adoption et à l'utilisation de la technologie au niveau organisationnel. Pour ce faire, l'étude se base sur le modèle théorique de la diffusion des innovations de Rogers (2003).

Ce modèle présente les quatre éléments clés de la diffusion de l'innovation pour les organisations. Ces éléments permettent aux chercheurs et aux praticiens de mieux comprendre le processus d'adoption de tous les types d'innovation.

1) **Innovation** : nature de l'innovation (avantage relatif, compatibilité, complexité, observabilité, capacité de mise à l'essai [*trialability*], réinvention)

2) **Communication** : façon dont l'innovation est connue et comprise par les personnes qui l'adoptent

3) **Time** : processus systématiques qui permettent à l'innovation de s'intégrer dans une organisation et temps qu'il faut pour y arriver (lancement et mise en œuvre)

4) **The Social System** : structure et normes sociales, types de décisions en matière d'innovation (facultatif, collectif, autoritaire), conséquences des innovations (souhaitables ou indésirables, anticipées ou imprévues, directes ou indirectes)

Méthodologie

L'article étudie le cas de l'Australian State Sporting Association (SSA), dont la mission est de soutenir les équipes sportives, de développer le sport et d'offrir des possibilités sportives à la communauté. Les auteurs ont réalisé des entrevues semi-dirigées avec cinq membres de l'équipe de direction et analysé une série de documents organisationnels.

Résultats

Les résultats des entrevues sont présentés selon sept thèmes.

1. Avantages perçus de la technologie

La technologie dans cette association sert à aider à la rédaction de demandes de subvention pour appuyer celles-ci, les rendre plus substantielles et ainsi plus concurrentielles. La technologie permet d'exécuter les tâches plus rapidement et de façon plus efficace. Il y a une amélioration de l'exactitude et de la fiabilité des données ainsi que des économies de temps et de coûts grâce à l'exécution des tâches assistées par la technologie.

2. Obstacles à l'adoption de la technologie

L'incompatibilité de certains systèmes a été identifiée comme un obstacle. Par exemple, le transfert de données financières peut être complexe, voire impossible à effectuer. La complexité de la technologie qui rend son utilisation difficile par la clientèle et les employés (ex. : problème de convivialité) est également un obstacle : certains employés ont la capacité de se les approprier, d'autres non. L'adoption de la technologie dépend alors des ressources humaines en place dans l'organisation.

3. Canaux de communication

La communication au sein de la SSA se déploie à la fois par les canaux des médias de masse et par des échanges interpersonnels. Le plan stratégique et le rapport annuel rendus publics sur le site internet de l'organisation sont considérés comme des formes de communication à sens unique. Ces documents disponibles en ligne ont néanmoins permis aux clubs membres d'être informés des décisions sur les technologies adoptées par l'organisation.

La SSA pratique également une communication bidirectionnelle avec diverses parties prenantes, notamment via les plateformes de médias sociaux. Elle a une présence active sur Instagram, Facebook et Twitter. Cependant, l'efficacité des médias sociaux en tant que canal de communication bidirectionnel est discutable, car ces moyens semblent largement limités à la communication vers l'extérieur.

Des discussions interpersonnelles concernant les innovations et l'adoption de nouvelles technologies ont eu lieu à tous les niveaux de l'organisation. La direction générale avait pour rôle de faciliter la communication entre les gestionnaires des clubs et le conseil d'administration. La communication était active non seulement à l'intérieur de la SSA, mais également avec les parties prenantes, à savoir les clubs affiliés et l'organisation nationale (ONS).

4. Processus de prise de décision d'innovation

La sous-utilisation ou l'utilisation incorrecte de la technologie étaient évidentes dans toutes les fonctions de l'organisation. L'introduction de systèmes coûteux pouvait accélérer les opérations, mais des problèmes de bureaucratie et de communication ont entravé le processus de prise de décision.

5. Structures et normes sociales

La structure sociale et les normes identifiées au sein de l'organisation à l'étude ont montré une rigidité structurelle, une bureaucratie, ainsi qu'un niveau d'adhésion varié parmi le personnel quant aux nouvelles technologies. Contrairement à la direction générale, le conseil d'administration souhaitait prioriser la qualité de l'offre de service plutôt que l'adoption de nouvelles technologies destinées à la gestion interne.

6. Types de décisions en matière d'innovation

Les décisions quant aux innovations à mettre en œuvre au sein de la SSA ont été prises de façon collective dans les situations où la technologie ne nécessitait pas de liens avec les systèmes du niveau national, comme c'est le cas pour l'adoption du système financier. En effet, des échanges à ce sujet ont eu lieu entre l'équipe de direction de l'organisation et les utilisateurs prévus du système (le personnel et les clubs associés).

7. Conséquences des innovations

Les conséquences générées par les innovations sont de trois types : souhaitables ou indésirables, anticipées ou imprévues, directes ou indirectes.

Conséquences souhaitables ou indésirables. La technologie était clairement souhaitable au sein de l'organisation afin de générer une cohérence entre les processus et les services. Quant aux conséquences *indésirables*, il est évident que les décisions de la SSA de ne pas innover dans le passé ont contribué à un certain dysfonctionnement. Une autre conséquence indésirable renvoie aux coûts financiers et organisationnels associés à la technologie. Les nouvelles technologies ont également exigé un changement d'attitude de la part des parties prenantes. Les auteurs notent une autre conséquence indésirable, soit la dépendance des employés à la technologie pour fournir des services et accomplir des tâches fonctionnelles à un rythme efficace.

Conséquences anticipées ou imprévues. Les nouveaux systèmes devaient améliorer la précision et réduire le temps nécessaire à l'accomplissement des tâches. Cependant, il y a eu des problèmes d'incompatibilité dans le système financier, ce qui a nécessité des correctifs. De plus, de nombreuses licences jugées pertinentes ont été achetées. Toutefois, plusieurs employés n'avaient pas la capacité d'utiliser le logiciel étonnamment compliqué. En conséquence, la plupart de ces licences sont demeurées sous-utilisées et ont endetté financièrement l'organisation.

Conséquences directes ou indirectes. Les conséquences *directes* de l'innovation sont liées à des augmentations notables de la vitesse des opérations (efficacité), ainsi qu'à la précision et à l'avantage relatif offert par la nouvelle technologie. Du côté des conséquences *indirectes* de l'innovation, on note les coûts associés et l'impact sur les capacités des employés à utiliser efficacement les nouvelles technologies. La dépendance excessive à la technologie a également été considérée comme une conséquence indirecte.

Discussion

En s'appuyant sur le processus de diffusion et d'adoption présenté par Rogers (2003), cette étude a identifié de nombreux avantages et obstacles à l'adoption et à l'utilisation de la technologie dans le contexte de l'OBNL à l'étude. Plusieurs résultats sont conformes à la théorie de Rogers (2003).

L'adoption de la technologie a pour avantages l'amélioration de la communication entre le personnel et les clubs associés, et plus particulièrement l'accessibilité (ex. : capacité à travailler à distance ou hors site), de la productivité et de l'efficacité, de la prise de décision, de l'exactitude des informations (ex. : moins d'erreurs) qui, à leur tour, renforcent la rentabilité et la capacité de l'organisation à générer des revenus.

Certains obstacles restreignent néanmoins l'adoption et l'utilisation des technologies. Dans l'étude de cas présentée, l'adoption de la technologie a été affectée négativement par l'obligation de l'organisation de se conformer aux exigences de son conseil d'administration et de l'organisation nationale (ONS). De plus, il a été constaté que le conseil d'administration de la SSA s'opposait souvent à l'adoption de la technologie en invoquant les coûts financiers et la « nécessité » des technologies pour le fonctionnement de l'organisation. Les organismes sportifs à but non lucratif peuvent effectivement se retrouver dans un dilemme : investir dans l'efficacité organisationnelle ou investir directement dans le sport? On peut soutenir que l'amélioration de l'efficacité organisationnelle influencera positivement la prestation du sport, mais il peut être difficile de convaincre toutes les parties prenantes.

Le manque perçu de capacités technologiques au sein des clubs sportifs locaux sous la gouvernance de la SSA et au sein de son personnel était un autre point de résistance. La littérature sur les technologies du sport suggère que certains sports et décideurs résistent à l'adoption de la technologie en faveur du maintien du « statu quo » (Ratten, 2020; Winand & Hoerber, 2017). Pour résoudre ce problème, des programmes de perfectionnement ou de formation pourraient être introduits pour le personnel et les capacités technologiques devraient être prises en compte dans les processus de recrutement ultérieurs. Winand et Hoerber (2017) notent à ce sujet que les ressources humaines sont la clé d'une innovation réussie dans les organisations sportives à but non lucratif.

La disponibilité réduite des ressources (et en particulier du capital financier) pour l'adoption de la technologie a à son tour empêché l'investissement de ressources supplémentaires et a contribué à la prépondérance de la technologie vieillissante au sein de la SSA. Les ressources financières ont été identifiées par Winand et Hoerber (2017) comme une dimension clé de l'innovation, et la capacité organisationnelle a également été notée par Hoerber et Hoerber (2012) comme un déterminant de l'adoption de la technologie. Il semble que pour la SSA, les implications financières découlant des décisions antérieures et des normes du système ont finalement diminué la productivité en mettant de côté des innovations et des possibilités qui ont nui à la performance organisationnelle.

Limites

Un seul cas a été étudié, ce qui rend difficile la généralisation des résultats aux autres organisations sportives. Toutefois, les résultats demeurent intéressants pour les OBNL confrontés à des défis similaires.

Cette étude s'est intéressée à l'adoption et l'utilisation de la technologie dans les organisations sportives, ce qui représente un seul type d'innovation dans le sport selon la typologie présentée par Tjønnedal (2017). Il serait donc pertinent d'explorer les autres types dans une recherche future.

Conclusion

Cette étude de cas a permis d'identifier les obstacles à l'adoption et à l'utilisation des technologies par les OBNL du domaine sportif. Premièrement, au niveau financier, les auteurs notent les coûts engendrés par l'adoption de l'innovation technologique. Deuxièmement, ils identifient le contexte dans lequel œuvrent ces organisations. Troisièmement, un autre obstacle est associé aux exigences des instances gouvernementales nationales d'une part et à celles des équipes sportives locales d'autre part. Surmonter les obstacles à l'adoption et à l'utilisation de la technologie peut notamment aider les organismes à améliorer leurs opérations et amener une utilisation plus efficace du financement qu'ils reçoivent.

Certes, l'utilisation de la technologie entraîne des coûts, mais les praticiens doivent se demander si un tel investissement peut améliorer l'offre sportive. Comment améliorer la fonctionnalité organisationnelle sans entraver l'offre à la communauté? De plus, l'impact de la technologie sur la performance au sein des OBNL peut ne pas être apparent instantanément. Les différents acteurs doivent donc être conscients et permettre le passage du temps pour que les avantages de la technologie adoptée deviennent apparents.

Le monde du sport comme bien d'autres a été chamboulée par la pandémie de COVID-19, donc l'amélioration de l'efficacité et l'adoption de la technologie n'ont jamais été aussi importantes. De plus, le secteur des OBNL représente un grand potentiel d'amélioration de l'utilisation de la technologie. Cela souligne l'importance de former le personnel et de tenir compte des capacités « technologiques » des employés potentiels pendant le processus de recrutement.

Liens avec la pratique

Selon cet article, les organisations sportives devraient faire preuve d'ouverture face aux innovations technologiques qui peuvent générer de nombreuses retombées. En effet, les technologies peuvent améliorer leur performance autant au chapitre de l'offre de services aux participants et aux partenaires qu'à celui de leur gestion interne, notamment en matière d'efficacité. Il importe alors de préciser les besoins technologiques de l'organisation et de planifier leur instauration.

Référence complète de l'article

Best, A., Sibson, R., & Morgan, A. (2021). Technology adoption and use in not-for-profit sport: a case study of an Australian state sporting association. *Managing Sport and Leisure*, 1-19, 1-19. <https://doi.org/10.1080/23750472.2021.2020678>