



HAL
open science

Étude de la trajectoire d'un outil de gestionLe cas d'un club professionnel de rugby

Laura Espinasse

► **To cite this version:**

Laura Espinasse. Étude de la trajectoire d'un outil de gestionLe cas d'un club professionnel de rugby. Gestion et management. Université de Poitiers, 2020. Français. NNT : 2020POIT4011 . tel-03772152

HAL Id: tel-03772152

<https://theses.hal.science/tel-03772152v1>

Submitted on 8 Sep 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



UNIVERSITÉ DE POITIERS
ÉCOLE DOCTORALE ED 613 SSTSEG
SCIENCES DE LA SOCIÉTÉ, TERRITOIRES, SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION
CENTRE DE RECHERCHE EN GESTION (CEREGE– EA1722)

THESE
Pour l'obtention du grade de
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

ETUDE DE LA TRAJECTOIRE D'UN OUTIL DE GESTION
LE CAS D'UN CLUB PROFESSIONNEL DE RUGBY

Présentée par

Laura ESPINASSE

Soutenue publiquement le 15 décembre 2020

COMPOSITION DU JURY

Directeur de thèse : **Monsieur Benjamin DREVETON**
Professeur des Universités, Université de Poitiers

Rapporteurs : **Monsieur Amaury GRIMAND**
Professeur des Universités, Université de Nantes
Monsieur Gérald NARO
Professeur des Universités, Montpellier Management

Suffragants : **Madame Fabienne VILLESEQUE-DUBUS**
Professeur des Universités, Université de Perpignan
Monsieur Jérôme MÉRIC
Professeur des Universités, Université de Poitiers
Monsieur Ewan OIRY
Professeur des Universités, École des Sciences de Gestion (UQAM)

L'Université de Poitiers n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

À l'image de mon terrain de recherche, réaliser une thèse est une histoire collective. Je tiens à remercier et à témoigner ma reconnaissance à tous ceux et celles, qui m'ont permis de réaliser et de clôturer cette thèse par leurs connaissances, leurs conseils et leur soutien.

À mon entraîneur

Je souhaiterais remercier tout d'abord mon Directeur de thèse, Benjamin DREVETON, pour m'avoir donné ma chance en premier lieu, puis pour sa disponibilité et ses conseils. Je tiens particulièrement à le remercier également de son soutien dans les moments où je n'y croyais plus et dans lesquels il a su me donner les clés pour avancer sur le chemin de la thèse au fil des années.

À l'entraîneur adjoint

Je tiens à remercier particulièrement Laurence SAUVETRE, Secrétaire du Centre de Recherche en Gestion. Un grand Merci Laurence pour vos conseils bienveillants, votre énergie positive et votre soutien à tou(te)s les doctorant(e)s.

Aux arbitres

J'adresse aussi mes sincères remerciements aux Professeurs Amaury GRIMAND, Jérôme MÉRIC, Gérald NARO, Ewan OIRY et Fabienne VILLESEQUE-DUBUS, pour avoir accepté de consacrer un temps précieux afin de juger mon travail de recherche. C'est un honneur pour moi de vous présenter cette thèse qui est le fruit de plusieurs années de travail acharné.

À mes coéquipiers et coéquipières

Chaque membre de mon équipe m'a permis d'écrire sur chacune des pages qui suivent. Je tiens ici à remercier et à témoigner ma reconnaissance.

À mes camarades de thèse : Diane ABADALLAH, François BATY-SOREL, Cafui D'ALMEIDA JULIEN, Clément CARN, Clémence CHAUSSEBOURG, Audrey MORILLON, Felana RABEKOLOKOLOMANANA, etc.

Aux acteurs du terrain qui m'ont donné l'opportunité de travailler sur ce sujet de thèse : Patrick. M, David. A, Raphaël. S, Christophe. L, Philippe. S, Geoffrey, S.

À tous mes collègues de l'IUT-GEA de Poitiers pour leurs conseils avisés.

Aux enseignants chercheurs et au personnel de l'IAE pour m'avoir accompagné durant toutes ces années.

À mes fidèles supporters

Je suis consciente de mes absences durant de nombreux évènements auprès de mes proches. A ce titre, j'adresse une profonde et chaleureuse reconnaissance à leur compréhension et à leur soutien sans faille durant toutes ces années. Grâce à vous, j'ai pu trouver une source de motivation supplémentaire pour parvenir à la réalisation de cette recherche.

À ma famille, à mon clan, à mes parents, à ma grand-mère, à mon grand frère, à ma belle-sœur, à mon neveu.

À mes ami(e)s : Aurélie ARIENATCHY, Coralie BAROS, Cassandre LAVILLE, Anne Marie MICHALON, Marion MORETTI, Mathilde PEZET, Camille ROUDET, Guillaume SERGENT.

A mes anciens collègues : l'équipe d'ARKEA, Ludwig, Cyril, Nelly, Pascale, Armelle, Renaud, Cécile, l'équipe d'ITL, Fabienne, Laëtitia, Caroline, Michel, Fabrice.

Enfin, je remercie Geoffrey MARTINI pour son soutien dès mes premiers pas en thèse. Merci sincèrement d'avoir été à mes côtés durant la thèse. Je te souhaite le meilleur pour la suite.

Le chemin a été long et j'ai certainement oublié quelques personnes à l'écriture de ces remerciements que je ne manquerai pas de remercier par la suite.

La restitution de la thèse symbolise la fin d'une aventure. Elle annonce également le début d'une nouvelle qui, j'espère me permettra d'aborder la vie plus sereinement et partager dorénavant pleinement les moments avec mon entourage.

Abréviations

ASSL : Adhérent-Spectateurs-Subventions-Local

DNACG : Direction Nationale d'Aide et de Contrôle de Gestion

FFR : Fédération Française de Rugby

LNR : Ligue Nationale de Rugby

MMMMG : Médias-Magnats-Merchandising-Marchés d'origine Globale

SATI : Sponsors-Actionnaires-Télévision-International

SSSL : Spectateurs-Subvention-Sponsor-Local

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	10
PREMIERE PARTIE : LES FONDEMENTS DE LA RECHERCHE	18
CHAPITRE 1 : DES OUTILS POUR TRANSFORMER L'ESSAI.....	19
<i>Section 1 : De l'amateurisme au rugby professionnel</i>	<i>20</i>
<i>Section 2 : De la rencontre à la collaboration.....</i>	<i>32</i>
SYNTHÈSE CHAPITRE 1	42
CHAPITRE 2 : LECTURE DES OUTILS DE GESTION EN SCIENCES DE GESTION .	43
<i>Section 1 : De la définition à la diversité des outils de gestion</i>	<i>44</i>
<i>Section 2 : De la trajectoire linéaire à la trajectoire sinueuse</i>	<i>58</i>
SYNTHÈSE CHAPITRE 2	82
CHAPITRE 3 : DÉCRYPTER LA TRAJECTOIRE D'UN OUTIL DE GESTION	83
<i>Section 1 : De l'appropriation à la perspective appropriative</i>	<i>84</i>
<i>Section 2 : De la trajectographie à la grille de lecture de la trajectoire.....</i>	<i>92</i>
SYNTHÈSE CHAPITRE 3	106
SYNTHÈSE PREMIÈRE PARTIE	107
DEUXIEME PARTIE : REALISATION DE LA RECHERCHE.....	108
CHAPITRE 4 : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA TRAJECTOIRE D'UN OUTIL DE GESTION.....	109
<i>Section 1 : Des aspects généraux aux aspects spécifiques méthodologiques</i>	<i>110</i>
<i>Section 2 : De la stratégie de collecte aux techniques d'analyse des données</i>	<i>122</i>
SYNTHÈSE CHAPITRE 4	146
CHAPITRE 5 : L'EXPLORATION DE LA TRAJECTOIRE DE L'OUTIL DE GESTION DE PROD7	148
<i>Section 1 : La description du parcours de la trajectoire</i>	<i>149</i>
<i>Section 2 : La dynamique humaine et technique de la trajectoire</i>	<i>179</i>
SYNTHÈSE CHAPITRE 5	234
CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RÉSULTATS	235
<i>Section 1 : Les contributions théoriques de la recherche</i>	<i>236</i>
<i>Section 2 : Les contributions managériales</i>	<i>252</i>
SYNTHÈSE CHAPITRE 6	257
SYNTHÈSE DEUXIÈME PARTIE	258
CONCLUSION GENERALE	259
BIBLIOGRAPHIE	271
LISTE DES ILLUSTRATIONS	293
<i>Liste des tableaux.....</i>	<i>294</i>
<i>Liste des Schémas.....</i>	<i>296</i>
<i>Liste des annexes</i>	<i>298</i>
TABLE DES MATIERES	430

Introduction Générale

Cette thèse explore le cheminement d'un outil de gestion dans un contexte peu étudié en sciences de gestion, en l'occurrence un club sportif professionnel de rugby (PROD7). Plus précisément, cette recherche propose d'étudier de manière approfondie le déploiement d'un outil de gestion dans le cadre d'une recherche-intervention menée sur une période de 18 mois.

Du contexte de la recherche à la collaboration

La récente professionnalisation du rugby a profondément modifié les organisations sportives que ce soient les institutions et les clubs professionnels. Ce basculement a amené ces organisations à, d'une part, faire face aux nouveaux enjeux sur les plans sportif, financier et humain ; et d'autre part, à modifier leurs fonctionnement et pratique afin de mieux piloter leur activité dans une orientation gestionnaire (Barbusse, 2009). Ce constat est particulièrement visible dans les clubs professionnels de rugby. En effet, pour se maintenir ou accéder à une compétition professionnelle, un club doit produire des résultats sportifs de qualité. Si le club n'atteint pas des résultats suffisants, celui-ci est rétrogradé en division inférieure (relégation). L'incertitude du sport quant aux résultats et à une potentielle non-qualification constitue un élément central dans la gestion des clubs (Fontanel, 2007). Pour sécuriser les résultats sportifs, les clubs investissent dans les joueurs d'une grande qualité sportive. Ce phénomène est arrivé à saturation par l'homogénéisation du marché suite à l'intégration de nombreux sportifs de haut niveau (Guyot, 2017). Les clubs ont donc cherché d'autres moyens pour améliorer leurs résultats sportifs. Le recrutement de l'encadrement des sportifs est progressivement devenu une priorité (Chaix, 2015a)¹. L'objectif pour l'ensemble des acteurs de l'encadrement est la réussite sportive : ils préparent les sportifs dans leur domaine d'expertise. Au même titre que les joueurs, ces derniers sont soumis à la pression du résultat et à la recherche de performance. Dans cette perspective, ces acteurs sont amenés à se renouveler constamment dans leur domaine de spécialité. Ils sont dans une quête perpétuelle de la recherche de l'excellence qui les conduit à se questionner sur leur pratique et à explorer de nouveaux moyens pour se perfectionner. Cette démarche d'amélioration de leurs domaines de spécialité implique un besoin de moyens de

¹ L'encadrement fait ici référence à un manager sportif, un préparateur physique, un préparateur mental, un diététicien ou un nutritionniste, analyste vidéo, un entraîneur des avants, un entraîneur des arrières, un spécialiste de la mêlée, un médecin, un kinésithérapeute, un ostéopathe, etc.

réflexion et d'évaluation de leur pratique. Cette recherche tente de répondre à ce besoin. Au cours des trois années précédant notre collaboration, l'équipe sportive partenaire de la recherche, PROD7, échouait au même stade de la compétition. Un résultat que l'encadrement ne savait pas expliquer, en particulier le staff sportif. En effet, les statistiques et les performances des matchs précédents leur défaite leur étaient favorables. Au-delà des échecs sportifs répétitifs, l'interlocuteur initiateur de la collaboration souhaite faire évoluer la pratique managériale pour atteindre l'objectif sportif en se focalisant sur l'aspect humain. C'est dans ce contexte général que la proposition du chercheur a trouvé un écho conduisant à une collaboration de 18 mois.

Le projet de collaboration propose de co-construire et d'accompagner la mise en place d'un outil de gestion du club à destination de l'encadrement. Au départ, ce projet présente trois finalités. Premièrement, il doit permettre aux acteurs d'identifier les points forts et les points d'amélioration de leur activité respective. Pour y parvenir, l'outil repose sur une évaluation de l'encadrement par les sportifs à travers l'indicateur de satisfaction. Deuxièmement, la connaissance des indicateurs doit permettre aux acteurs de l'encadrement de modifier leur activité (actions correctives). Troisièmement, il s'agit de faire évoluer leur pratique en essayant une nouvelle manière de procéder pour atteindre leur objectif (à savoir briser le cercle vicieux et améliorer les résultats sportifs). À ce titre, la mission empirique devient lisible, ce projet répond à un besoin de l'encadrement qui souhaite s'équiper d'un moyen, ici un outil de gestion, pour se perfectionner. L'objectif est d'améliorer le fonctionnement de chaque domaine de l'encadrement en vue de faire progresser la performance sportive.

Cette réflexion relève des pratiques instrumentées des organisations comme support intégré utilisé pour la conduite des organisations. Il s'avère que ces dernières, en dehors des technologies sportives (GPS, électrocardiogramme, etc.), ne sont pas présentes dans la littérature. Dans cette perspective, nous proposons d'apporter un éclairage sur les préoccupations managériales des acteurs et de comprendre la façon dont ces derniers se saisissent d'un outil de gestion. Notre choix est de considérer l'outil de gestion comme un prétexte pour l'étude de pratiques instrumentées dans ce contexte peu étudié sous l'angle des sciences de gestion.

L'étude de la trajectoire d'un outil de gestion

Le terme générique de pratiques instrumentées évoqué précédemment correspond à l'étude des outils de gestion dans les organisations. Le concept d'outil de gestion est appréhendé dans la lignée des travaux de Moisdon (1997). En sens, les outils sont qualifiés de gestions dès lors qu'ils s'insèrent dans le contexte d'une organisation (entreprises, associations, collectivités, services, etc.). Ce sont des artefacts (supports formalisés) mobilisés par les acteurs visant à agir dans le contexte organisationnel (décider, contrôler, évaluer, coordonner, etc.). Pour comprendre l'étendue de ce concept, il est important de revenir sur ses rôles et ses effets dans les organisations. Il s'avère que restituer de manière exhaustive la totalité des fonctions assurées est difficile puisqu'elles peuvent être implicites ou explicites (Gilbert, 1998). A l'image de la diversité des rôles de l'outil de gestion, les effets qu'induit celui-ci sont caractérisés par leur variété. Ainsi, l'outil de gestion est un objet complexe. Dès lors, il devient intéressant de comprendre comment la littérature aborde cet objet pour positionner notre travail.

Il ressort qu'il existe deux manières d'aborder les outils de gestion. Une approche statique qui se focalise sur l'outil lui-même et s'interroge sur ce que sont et font ces objets dans les organisations. Une approche dynamique qui consiste à s'interroger sur la trajectoire empruntée par les outils de gestion visant à comprendre comment les outils de gestion émergent et ce qu'ils deviennent. Notre recherche s'inscrit dans la seconde approche de la dynamique des outils de gestion. Elle s'inscrit dans la lignée des travaux qui s'intéressent au déploiement des outils de gestion (David, 1996 ; De Vaujany et Grimand, 2005 ; Grimand, 2006 ; Moisdon, 1997 ; Oiry, 2009 ; Rabardel, 1995). L'objectif n'est pas de focaliser l'analyse sur un type d'outil en particulier, mais d'en explorer sa trajectoire. Celle-ci correspond à l'itinéraire de l'outil de gestion, de son point de départ à son point d'arrivée. Elle renvoie par exemple à l'idée originelle, à la formalisation et à son utilisation. Il existe deux approches pour appréhender cette situation à savoir la trajectoire linéaire ou la trajectoire sinueuse. La trajectoire linéaire renvoie à un processus rectiligne (Cooper et Zmud, 1990 ; Rogers, 1995) dans lequel les phases de conception et d'usage s'opposent, caractérisées par l'absence des acteurs au cours du processus. Ici, la trajectoire se traduit par deux situations : le rejet ou un déploiement instantané de l'outil de gestion. La trajectoire sinueuse correspond à un processus de cycle itératif de conception dans lequel les phases de conception et d'usage sont complémentaires et les acteurs considérés (De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2012 ; Moisdon, 1997 ; Rabardel, 1995). Au sein de cette conception, la trajectoire est complexe et progressive. Elle amène à plusieurs situations possibles telles que le rejet, l'abandon d'usage clandestin ou la réintégration d'usage (Grimand,

2012). Nous avons opté pour la deuxième vision de la trajectoire qui nous semble être plus représentative de la réalité. Dans cette perspective, plusieurs travaux se sont intéressés à comprendre la trajectoire par la prise en compte de l'acteur et l'évolution des usages pour expliquer le déploiement de l'outil de gestion. Ainsi, l'ensemble de ces travaux se focalise sur un aspect de la trajectoire car celle-ci ne bénéficie pas de cadre conceptuel global explicite. Dans ce contexte, nous poursuivons ces travaux en allant plus loin. Nous proposons d'aborder la trajectoire d'un outil de gestion sous le prisme de la trajectographie. Cette notion renvoie initialement à l'étude de la trajectoire des véhicules (fusée, missiles) principalement dans le domaine des sciences spatiales. Il s'agit de reconstituer la trajectoire à partir d'un ensemble de données collectées qui se traduit par une « *détermination et représentation de la trajectoire d'un véhicule aérospatial* » (Vocabulaire des sciences et techniques spatiales, 2013). À l'égard des outils de gestion, il s'agit de l'étude de leur trajectoire. L'enjeu est d'explorer l'histoire d'un outil de gestion à la fois pour comprendre son cheminement et cerner les difficultés auxquelles celui-ci s'est heurté. A notre sens, la transposition de ce concept nécessite de s'appuyer sur les trois principes qui le définissent : un processus balisé, l'intégration de la dimension temporelle et la restitution des dynamiques humaines et techniques. Ainsi, notre étude constitue un cas illustratif dans l'application de ces principes dans un contexte atypique (club professionnel de rugby). Cette recherche s'attache à explorer le déploiement d'un outil de gestion au sein d'un club professionnel au regard de la trajectographie. Notre problématique peut donc être formulée de la manière suivante :

Quel regard propose la trajectographie sur le déploiement d'un outil de gestion dans une organisation sportive professionnelle de rugby ?

La grille de lecture de la trajectoire d'un outil de gestion

La grille de lecture mobilisée s'appuie sur l'analyse de la trajectoire selon les trois principes la trajectographie (processus balisé, dimension temporelle, dynamiques humaines et techniques). Dans cette perspective, nous avons fait le choix de mobiliser la perspective appropriative sur l'appropriation des outils de gestion (De Vaujany 2005, 2006 ; Grimand, 2006, 2012) et le concept d'outil de gestion (David, 1996, 1998 ; Hatchuel et Weil, 1992).

En raison des dimensions processuelle et temporelle, des éventuelles transformations que suggère l'analyse de la trajectoire, il semble cohérent de mobiliser l'approche théorique de la perspective appropriative de l'appropriation des outils de gestion (De Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006 , 2012). Celle-ci offre un cadre pour restituer la trajectoire en intégrant la dimension

temporelle à travers les différentes étapes du processus d'appropriation (pré-appropriation, appropriation originelle, routine 1, réappropriation, etc.). Cette approche considère les transformations comme faisant partie intégrante de l'appropriation et analyse l'outil de gestion selon quatre regards mobilisés par les acteurs : rationnel, socio-politique, cognitif et symbolique. L'identification des types d'appropriation met l'accent sur le cheminement acteur-outil caractérisant principalement la dynamique humaine. En complément, le triptyque des outils de gestion (David, 1996, 1998 ; Hatchuel et Weil, 1992) est mobilisé. Celui-ci permet de porter un regard sur la constitution de l'outil à travers trois dimensions : substrat technique, philosophie gestionnaire et vision simplifiée. Il s'agit d'une approche de contenu visant à appréhender l'outil au cours de son déploiement dans la lignée de la dynamique technique.

La grille de lecture associe alors deux postulats de la perspective appropriative (processus d'appropriation, type d'appropriation) et le triptyque (substrat technique, philosophie gestionnaire, vision simplifiée). L'ambition de cette grille d'analyse est de proposer une double lecture de la trajectoire d'un outil de gestion à la fois sur le processus et sur le contenu de l'outil de gestion passant par une opération de reconstitution lors des différentes phases au fil du temps.

L'approche méthodologique de la trajectoire

Notre recherche s'appuie sur une étude de cas unique (Yin, 2018). Nous avons mené une recherche-intervention de dix-huit mois (David, 2012a ; Jönsson et Lukka, 2007) au sein d'un club de rugby professionnel (PROD7) sur la période allant de décembre 2017 à mai 2019. En raison de notre démarche et de notre conception de la connaissance, le positionnement épistémologique revendiqué dans cette recherche est constructiviste (Le Moigne, 1990, 1995, 2012). D'un point de vue méthodologique, il s'agit d'une recherche de nature qualitative à visée exploratoire type hybride (Charreire Petit et Durieux, 2014) reposant sur une logique de preuve de terrain et de preuve théorique dans un raisonnement abductif (Koenig, 1993).

Afin de mieux comprendre la trajectoire de l'outil de gestion de PROD7, nous avons menés 49 entretiens semi-directifs dont 12 auprès d'acteurs clés du processus de déploiement (staff sportif). Nous avons également réalisé 5 entretiens collectifs dans le cadre de réunions, tenu un journal de recherche durant notre intervention sur le terrain et constitué une base documentaire interne et externe (16 documents). Dans cette perspective, la collecte des données s'appuie sur une triangulation des sources de données ayant pour objectif de comprendre en profondeur l'objet de l'étude. Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse de contenu catégorielle thématique qui consiste à ventiler les données dans des catégories au regard de la perspective

appropriative (De Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006, 2012) et des dimensions du triptyque (David, 1996, 1998 ; Hatchuel et Weil, 1992). Ces analyses ont été réalisées à l'aide du logiciel Nvivo 12. Nous avons ensuite procédé à une lecture horizontale et verticale pour obtenir les résultats.

Enfin, la légitimité scientifique de cette recherche s'appuie sur la mise en place de précautions. À ce titre, nous avons restitué de manière détaillée notre approche méthodologique conditionnant la fiabilité et la validité de la recherche (cf. Chapitre 4). En raison de la proximité avec notre terrain, nous avons pris des précautions supplémentaires afin d'éviter les effets entre le chercheur et le terrain. Nous avons mis en place un dispositif visant à nous distancier de notre terrain de terrain par exemple en faisant appel à des personnes extérieures (directeur de thèse, chercheurs) ainsi qu'une prise de recul planifiée sur une période d'un an après l'intervention sur le terrain.

Les objectifs de la recherche

Dans la lignée d'une recherche-intervention, cette recherche présente deux objectifs qui sont à la fois théorique et managérial.

Notre préoccupation théorique correspond à l'apport de la communauté scientifique par l'avancée de la connaissance. Celle-ci concerne l'objet étudié de la trajectoire des outils de gestion. D'un point de vue conceptuel, il est question d'interroger la trajectoire sous le prisme de la trajectographie. Dans cette perspective, l'application des trois principes permet-elle de proposer un nouveau regard sur la trajectoire. Il s'agit ensuite d'interroger les cadres théoriques mobilisés de l'étude à savoir le triptyque (David, 1996, 1998 ; Hatchuel et Weil, 1992) et la perspective appropriative (De Vaujany 2005, 2006 et Grimand 2006, 2012). L'objectif est d'utiliser leur mobilisation au cours de cette recherche pour approfondir un ou les deux cadres théoriques.

Notre préoccupation managériale correspond aux objectifs empiriques du chercheur-intervenant sur le terrain d'investigation. Il s'agit ici d'accompagner les acteurs du club et plus précisément l'encadrement dans la mise en place d'un outil de gestion dans le temps imparti. Cette étude de cas comporte donc une visée transformative empirique. Cette recherche comporte également l'appréciation de la spécificité du terrain. A ce titre, elle ambitionne de proposer des préconisations managériales visant à mieux appréhender le déploiement d'un outil de gestion dans ce type d'organisation.

Le plan de la thèse

Le schéma n°1 est une représentation de l'articulation de la structuration de la thèse. Cette dernière est divisée en deux parties dans lesquelles s'insèrent les six chapitres :

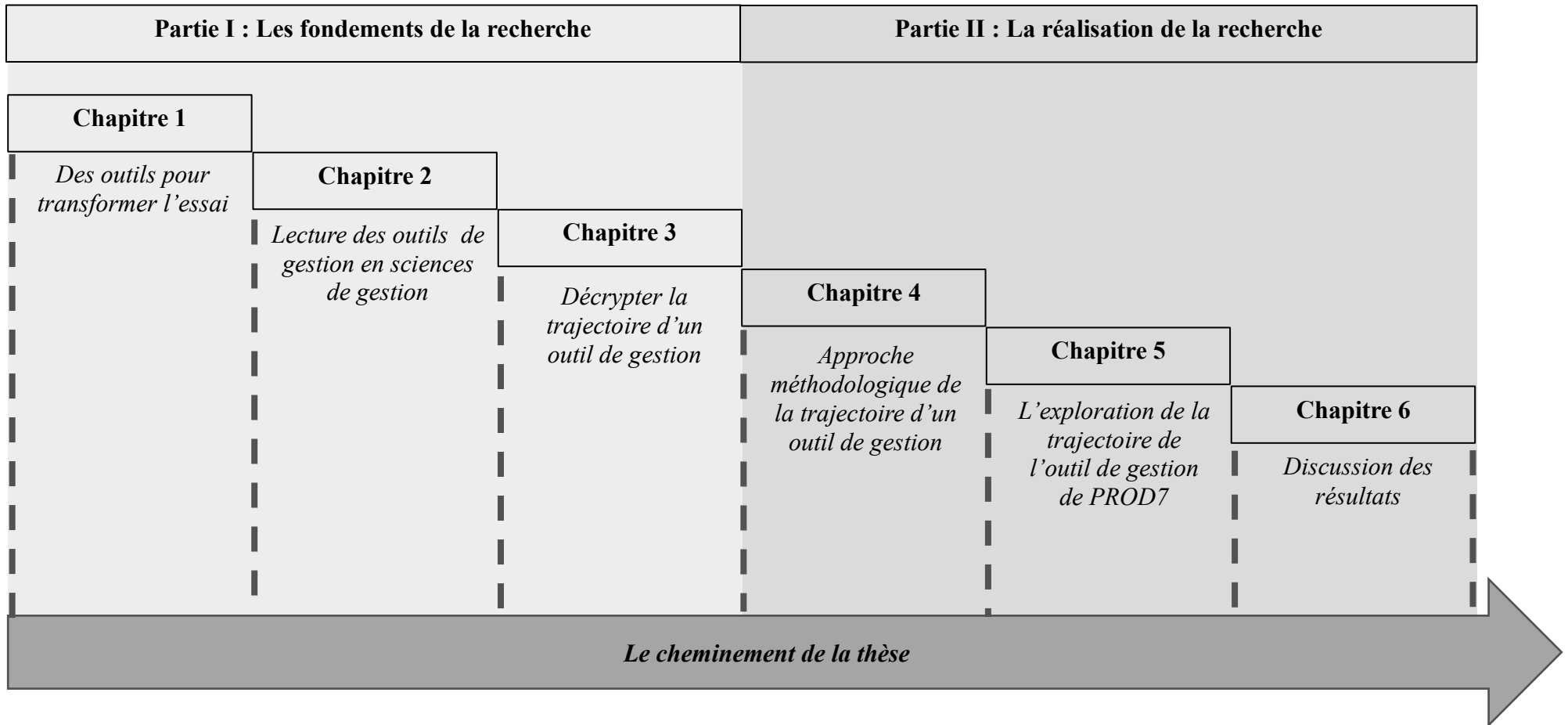
Partie I : Les fondements de la recherche

- 📖 **Chapitre 1** met l'accent sur le contexte dans lequel cette recherche se réalise ;
- 📖 **Chapitre 2** aborde l'ancrage conceptuel et la revue de littérature ;
- 📖 **Chapitre 3** renvoie aux cadres théoriques mobilisés ;

Partie II : La réalisation de la recherche

- 📖 **Chapitre 4** détaille l'approche méthodologique utilisée pour réaliser cette recherche ;
- 📖 **Chapitre 5** présente l'analyse et les résultats issus de l'étude ;
- 📖 **Chapitre 6** consiste à discuter des résultats.

Schéma 1 : Synopsis de la thèse



Première partie : Les fondements de la recherche

Cette partie invite le lecteur à saisir les considérations contextuelles, conceptuelles et théoriques sur lesquelles s'appuie cette recherche.

📖 Le **Chapitre 1** présente le contexte singulier dans lequel cette recherche se réalise. Celle-ci s'inscrit dans un contexte peu connu en sciences de gestion à savoir une organisation sportive professionnelle de rugby à XV. L'objectif est de présenter de manière concise l'environnement, le partenaire et le projet qui a conduit à la collaboration.

📖 Le **Chapitre 2** expose l'objet de recherche. La finalité est de délimiter le sujet, de clarifier les concepts utilisés et les travaux dans lesquels s'inscrit cette étude. L'identification de ces différents aspects permet d'exposer le questionnement auquel souhaite répondre cette recherche.

📖 Le **Chapitre 3** aborde la grille de lecture utilisée pour analyser notre objet de recherche. Les cadres théoriques sont présentés et expliqués. La grille de lecture s'appuie sur deux cadres théoriques qui visent à se compléter.

CHAPITRE 1 : DES OUTILS POUR TRANSFORMER L'ESSAI

Ce chapitre a pour objectif de mettre en lumière le cheminement qui a conduit à la collaboration entre le chercheur et le terrain d'investigation. La recherche émerge directement d'un besoin du terrain d'investigation à savoir une organisation sportive professionnelle dans la discipline du rugby à XV masculin (club professionnel de rugby). La récente professionnalisation du rugby a profondément transformé son environnement et les clubs professionnels évoluant dans cet univers. Ceci sous-tend de nouvelles manières de procéder conduisant à de nouveaux besoins. Dès lors, il convient de présenter le contexte dans lequel notre terrain s'inscrit (le rugby professionnel français) et le contexte interne du partenaire de recherche.

La section 1 expose l'impact de la professionnalisation dans le rugby visant à mettre en évidence le fonctionnement actuel et les enjeux auxquels sont confrontés les clubs. La mise en lumière du contexte permet de mieux comprendre ce qui a poussé un club de rugby professionnel à collaborer avec le chercheur.

La section 2 présente le partenaire de la recherche, les conditions de la collaboration et le projet. Il s'avère que cette collaboration présente une opportunité pour apporter un éclairage sur les pratiques instrumentées dans un contexte encore inexploré. Dans cette perspective, le chapitre suivant s'efforcera de porter un regard sous l'angle des sciences de gestion.

Section 1 : De l'amateurisme au rugby professionnel

Cette section vise à exposer le contexte spécifique dans lequel évolue le terrain d'investigation de cette recherche. Celui-ci s'inscrit dans le rugby professionnel français à XV qui est représenté par les clubs affiliés à la Ligue Nationale de Rugby évoluant dans deux niveaux de compétitions que sont respectivement le Top 14 (1^{ère} division) et la Pro D2 (2^{ème} division). Comparativement aux autres sports collectifs, le rugby est un jeune sport professionnel d'une vingtaine d'années (football, 1932 ; basketball, 1987, volleyball, 1987)². La professionnalisation de ce sport a conduit à profondément modifier l'organisation du rugby et les acteurs parties prenantes que sont les clubs professionnels de rugby. Cette section présente l'impact de la professionnalisation dans l'univers du rugby (1) qui a conduit les clubs à un fonctionnement atypique et à la quête incessante de la performance sportive (2).

1. L'impact de la professionnalisation

Le 27 août 1995 est la date d'officialisation de la reconnaissance du rugby à XV dans le monde professionnel, édictée par la fédération internationale de rugby World Rugby³. En France, la création étatique de la Ligue Nationale de Rugby en 1998 marque définitivement le passage dans l'univers professionnel. Cet état de fait a profondément réorganisé le rugby français depuis une vingtaine d'années en termes d'institutions, d'acteurs, de compétition, de financement, etc. Le premier point vise à présenter de manière succincte les grandes transformations induites par la professionnalisation à la fois institutionnelle et sportive (1.1). Le deuxième point a pour objectif de mettre en évidence les évolutions concernant les clubs de rugby directement marqués par la professionnalisation (1.2).

1.1 Les grandes transformations du rugby français

La première conséquence de la professionnalisation du rugby est visible au niveau institutionnel. Cette dernière est symbolisée par l'élargissement des institutions françaises dans le rugby par la création de plusieurs instances créées aux côtés de la Fédération Française de Rugby (FFR, 1919) à savoir la Ligue Nationale de Rugby (LNR, 1998) et la Direction Nationale d'Aide et de Contrôle de Gestion (DNACG, 1999). Ces instances ont des fonctions distinctes

² Sources selon l'Association Nationale des Ligues de Sport Professionnel (ANLSP)

³ Anciennement International Rugby Board (IRB)

qui ont pour objectif d'assurer le développement et le fonctionnement du rugby professionnel (cf. Tableau n°1).

La FFR est la structure reconnue par le ministère des Sports pour organiser et promouvoir le rugby sur le territoire national, et est compétente dans la gestion de l'équipe nationale (XV de France).

La LNR est qualifiée dans la gestion du monde professionnel dissocié en deux niveaux (Top 14 et Pro D2) qui réunit 30 clubs professionnels. Cette dernière représente le secteur professionnel, négocie les droits de télévisions, définit le format des compétitions et veille au respect des réglementations.

La DNACG est considérée comme le « gendarme des finances ». Cet organisme cogéré par la FFR et la LNR est chargé d'assurer le contrôle de gestion administratif, financier et juridique des clubs de Top 14, de Pro D2 et des divisions fédérales. Son objectif est d'assurer la pérennité économique et sportive des clubs. La DNACG surveille essentiellement que les clubs respectent le plafonnement du *Salary cap* de 10 M€ de la masse salariale « joueurs » qui ne doit pas dépasser 52% de la somme des produits d'un club et veille à la constitution obligatoire d'un fonds de réserve obligatoire (15% masse salariale joueur hors charges patronales). Si les clubs ne respectent pas ces critères, la DNACG est compétente pour appliquer des sanctions financières ou sportive comme une rétrogradation en division inférieure.

Les parties prenantes dans la professionnalisation de ce sport se sont également organisées par la création des instances syndicales marquant l'entrée de plain-pied dans le monde professionnel. D'un côté, le syndicat des joueurs de rugby PROVALE (1998) défend l'intérêt collectif et individuel des sportifs. D'un autre côté, le syndicat TECH XV (2000) est le représentant et l'interlocuteur auprès des instances pour défendre les droits des entraîneurs et des éducateurs de rugby (préparateur physique, analyste vidéo). L'ensemble de ces instances ont des relations de proximité qui garantissent la cohésion du monde professionnel dans l'univers du rugby.

Tableau 1 : Les instances du rugby Français

	Fédération Française de rugby	Ligue Nationale de Rugby	Direction Nationale d'Aide et de Contrôle de Gestion	Syndicats
Création	1919	1998	1999	1998 (PROVALE) 2000 (TECH XV)
Rôle	Organisation du rugby territoire national Gestion de l'équipe nationale	Gestion du monde professionnel du Top 14 et de Pro D2	Assurer la pérennité économique et sportive des clubs de Top 14, de Pro D2 et des divisions fédérales	Défendre et représenter l'intérêt collectif et individuel

Source : Tableau réalisée par l'auteur

La deuxième conséquence de la professionnalisation se caractérise par l'évolution de la compétition sportive en termes de nombre de compétiteurs, de système d'attribution de points et d'accession entre les deux niveaux professionnels. L'objectif est de rendre la compétition plus attractive par l'équilibre sportif en opposant les meilleures équipes et en créant les meilleures conditions pour l'incertitude sportive (Chaix, 2009 ; Terrien, Scelles et Durand, 2015). Le nombre de compétiteurs dans les deux niveaux professionnels confondus a progressivement diminué en passant de 40 à 33 (2000) puis à 32 (2001) et enfin à 30 (2005) jusqu'à ce jour. Le système d'attribution de points des bonus offensifs et défensifs a été modifié afin d'augmenter l'enjeu qui ne se limite plus à la seule recherche de victoire et de match nul (Terrien, Scelles et Durand, 2015). Récemment, la règle d'accession entre les deux niveaux professionnels a été modifiée (2017-2018). Précédemment, les deux dernières équipes du classement de Top 14 étaient rétrogradées en Pro D2, et les deux premières de la Pro D2 étaient promues en Top 14. Désormais, l'avant-dernier du Top 14 affronte le deuxième finaliste de Pro D2 qui déterminera lequel des deux clubs évoluera en Top 14. Dans la volonté de rendre le championnat plus attractif avec des matchs plus spectaculaires, les règles sportives ont également été modifiées (Terrien, Scelles et Durand, 2015) comme le jeu au pied, la mêlée, les touches, l'attribution de l'essai de pénalité, etc.

1.2 La restructuration des clubs de rugby

Outre, la réorganisation des instances rugbystiques françaises et de la compétition, l'entrée dans le professionnalisme du rugby à XV marque également la restructuration des clubs aux niveaux : juridique, financier et géographique.

D'un point de vue juridique, les clubs de rugby professionnels sont passés d'un statut associatif à celui de société commerciale. Ces derniers ont l'obligation de constituer une société commerciale pour gérer leurs activités commerciales dès que l'un des seuils de recettes sportives (1,2 M€) ou des rémunérations est franchi (800 K€). À ce jour, les 30 clubs dans les deux compétitions professionnelles ont un statut de société commerciale. La forte progression du budget moyen des clubs professionnels (cf. Tableau n°2) démontre que ces clubs ont rapidement dépassé ces seuils. En 11 ans, le budget moyen a été multiplié par 2,9 pour le Top 14 et par 2,2 pour la Pro D2.

Tableau 2 : Évolution des budgets moyens des clubs professionnels de 2005 à 2016

	2005-06	2007-08	2009-10	2011-12	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Top 14	9,66	12,62	16,95	19,57	21,27	23,20	23,45	28,05
Pro D2	3,01	6,05	5,17	5,41	6,42	6,53	7,72	6,71

Budget en millions d'euros

Source : Tableau réalisé par l'auteur à partir des rapports de la DNACG

Conjointement à l'évolution juridique des clubs de rugby, la professionnalisation amorce la transition du modèle de financement des clubs. Il existe quatre structures de financement du sport (Andreff et Staudohar, 2000 ; Bourg et Gouguet, 2012) :

- Le modèle Adhérent-Spectateurs-Subventions-Local (ASSL) correspond au système associatif français de la période 1900-1960 ;
- Le modèle Spectateurs-Subvention-Sponsor-Local (SSSL) succède au modèle précédent qui a contribué à pérenniser les relations économiques avec les financeurs des clubs et leur implantation géographique de 1960 à 1995 ;
- Depuis 1995, deux modèles ont émergé d'une logique marchande que sont le modèle Sponsors-Actionnaires-Télévision-International (SATI) et le modèle Médias-Magnats-Merchandising-Marchés d'origine Globale (MMMMG). Le SATI repose sur des revenus provenant principalement des sponsors alors que le MMMMG s'appuie sur des revenus issus des droits télévisés et des magnats (oligarques, Qatarie, etc.).

Le rugby professionnel s'est orienté vers un modèle de revenus SATI comme le montre le tableau n°3. Lors de la saison 2016-2017, le modèle repose principalement sur le *sponsoring* (46%) et les reversements de la LNR (22%). D'après Andreff (2015), le rugby n'a pas les moyens d'opter comme le football professionnel pour un modèle MMMMG du fait

principalement des montants investis dix fois moins élevés par les chaînes de télévision⁴ et de l'absence de magnats.

Tableau 3 : La structuration du modèle de financement du rugby professionnel français

	Spectateurs*	Sponsoring	Reversement LNR**	Subventions	Autres Revenus***
2005-06	16 %	43 %	14 %	11 %	16 %
2006-07	16%	44 %	13 %	10 %	17 %
2007-08	17 %	42 %	14 %	8 %	19 %
2008-09	16 %	46 %	13 %	9 %	16 %
2009-10	19 %	47 %	15 %	5 %	14 %
2010-11	19 %	47 %	15 %	5 %	14 %
2011-12	17 %	49 %	15 %	4 %	15 %
2012-13	18 %	51 %	13 %	4 %	14 %
2013-14	19 %	51 %	12 %	4 %	14 %
2014-15	17 %	46 %	21 %	3 %	13 %
2015-16	15 %	47 %	22 %	3 %	13 %
2016-17	13 %	46 %	22 %	3 %	16 %

Produits d'exploitation cumulés Top 14 et Pro D2

*Recettes de matches

**Dont droits télévisés, aide aux centres de formation et les indemnités mises à disposition des internationaux

***Dont ventes marchandises, autres produits et transferts de charges

Source : Tableau réalisée par l'auteur à partir des rapports de la DNACG

Pour faire face au professionnalisme et à l'augmentation notamment de la masse salariale, les clubs ont eu un besoin croissant de nouveaux revenus que les entreprises ont majoritairement comblé par l'intermédiaire du *sponsoring*. Le rugby professionnel peut alors être qualifié de « *sponsor-dépendant* » (Andreff, 2015). Il est important de souligner que le sponsoring est majoritairement d'origines locale et régionale. La zone de chalandise et la puissance économique des villes ayant un club professionnel conditionnent le développement des revenus des clubs professionnels liés au *sponsoring*. Le développement du rugby professionnel, impulsé par la LNR et la FFR, passe par son implantation sur l'ensemble du territoire national et notamment par « *la conquête de la Loire* » (Terrien, Scelles et Durand, 2015, p. 70). Historiquement, les clubs étaient concentrés dans des villes de taille petite ou moyenne dans le Sud-Ouest de la France. Ce localisme tend à disparaître au profit d'une métropolisation du rugby professionnel vers les grandes villes (Chaix, 2015c). L'évolution des budgets des 21

⁴ A titre d'exemple, le groupe Canal + a investi 74 M€ par an pour retransmettre le Top 14 et Pro D2 pour les saisons 2015 à 2019 contre 749 M€ par an pour la ligue 1 et la ligue 2.

clubs qui représentaient la première division en 2000 témoigne de la transformation de la cartographie des clubs professionnels en France (cf. Tableau n°4).

Tableau 4 : Évolution des budgets prévisionnels de première division du rugby depuis 2000

	2000-01 ¹	2002-03 ²	2009-10 ³	2014-15	2018-19
AGEN	5	5,5	7,9	8,4	13,8
AUCH	1,9	1,1	3,4	Fédérale 1	Fédérale 3
AURILLAC	3,05	2,3	3,19	4,36	5,2
BÈGLES-BORDEAUX	3,95	4,8	5,02	15,3	23
BÉZIERS	4,75	6,4	Fédérale 1	5,5	7,4
BIARRITZ	3,65	6,5	16,2	11,07	10,5
BOURGOIN	4,9	6,4	10,89	3,84	Fédérale 1
BRIVE	4,6	6	17,09	13,63	12,2
CASTRES	4,9	5,5	13,78	19,04	23,7
COLOMIERS	3,35	5,2	5,48	5,44	7,45
DAX	3,05	2,9	7,2	4,77	Fédérale 1
GRENOBLE	4,55	4,62	8	20,77	18
LA ROCHELLE	3,35	3,5	6,48	14,47	25,6
MONT-DE-MARSAN	3,05	4,3	6,44	5,21	6,79
MONTFERRAND	5,35	7,8	20,94	27,9	32,5
NARBONNE	3,9	4,4	6,41	4,51	Fédérale 1
PAU	4,75	4,9	6,52	9,66	25
PÉRIGUEUX	2,45	1,6	Fédérale 1	Fédérale 1	Fédérale 2
PERPIGNAN	3,45	5,5	14,77	11,07	16
STADE FRANÇAIS	4,3	6,8	21,51	25,28	34
TOULOUSE	8,4	10,85	29,49	35,02	32

Budgets prévisionnels en millions d'euros

Budgets grisés correspondent à la descente des clubs en deuxième division et leur budget en Pro D2

Le niveau fédéral est le niveau amateur

¹ Le championnat d'élite 1 (2000-01) regroupait 21 clubs

² Le championnat de 2002-03 regroupait 16 clubs appelés le Top 16

³ Le championnat regroupe 14 clubs depuis 2005 jusqu'à ce jour

Source : Actualisation par l'auteur du tableau de Chaix (2015c, p.110)

Les clubs qui continuent d'évoluer en première division (Top 14) ont triplé voire même quintuplé leur budget (Bègles-Bordeaux, La Rochelle, Clermont, Pau, Stade Français). Ceux qui ont été capables de doubler *a minima* leur budget se maintiennent en deuxième division du championnat de Pro D2 (Béziers, Biarritz, Brive, Colomiers, Mont-de-Marsan). À l'opposé, les clubs qui n'ont pas réussi à suivre l'inflation des budgets évoluent désormais en amateur (Auch, Bourgoin, Dax, Narbonne, Périgueux). La rétrogradation progressive des clubs de ville de taille moyenne marque la montée successive de « grandes villes » : Toulon, Racing-Métro, Montpellier, Lyon. Le modèle de financement actuel a participé à l'évolution de la localisation des clubs de rugby en France. La première source de revenus étant le *sponsoring* local, il est

évident que le tissu économique de la ville est crucial pour développer des partenariats avec des entreprises. Par exemple, l'un des facteurs clés de succès est le nombre d'habitants qui permet de garantir une affluence lors des matchs (Chaix, 2015c ; Fontanel, 2009). Dans cette perspective, les villes de taille moyenne sont désavantagées par leur nombre d'habitants, la présence moins importante d'entreprises limitant considérablement le potentiel de spectateurs et leur capacité à développer des partenariats. La comparaison entre les budgets prévisionnels de la saison 2018-2019 et les aires urbaines⁵ démontre que les clubs des grandes villes ont les plus gros budgets (cf. Tableau n°5).

Tableau 5 : Comparaison des budgets prévisionnels et leur zone urbaine des 3 premiers et 3 derniers du classement en Top 14 et Pro D2

Clubs de rugby	Budget prévisionnel 2018-2019 ¹	Population aires urbaines ²
Classement des budgets des clubs Top 14 (ordre décroissant)		
1-STADE FRANÇAIS	34	12 532 901
2-CLERMONT	32,5	479 096
3-TOULOUSE	32	1 330 954
12-GRENOBLE	18	690 050
13-PERPIGNAN	16	320 785
14-AGEN	13,8	113 376
Classement des budgets des clubs Pro D2 (ordre décroissant)		
1-NEVERS	12,4	99 391
2-BRIVE	12,2	102 506
3-OYONNAX	11	41 264
14- AURILLAC	5,2	64 775
15-CARCASSONNE	4,2	98 831
16-MASSY	4	12 532 901

¹ Budget en Millions d'euros

² Selon l'Insee en 2015

Source : Tableau réalisé par l'auteur

⁵ L'INSEE définit l'aire urbaine comme « un ensemble de communes, d'un seul tenant et sans enclave, constitué par un pôle urbain (unité urbaine) de plus de 10 000 emplois, et par des communes rurales ou unités urbaines (couronne périurbaine) dont au moins 40 % de la population résidente ayant un emploi travaille dans le pôle ou dans des communes attirées par celui-ci ».

En Top 14, les trois plus gros budgets correspondent à des aires urbaines avec une forte population. À l'opposé, les deux derniers budgets qui clôturent le classement s'appuient sur des aires urbaines moins importantes. En Pro D2, le constat est plus nuancé, les budgets de manière générale sont moins élevés et relèvent d'aires urbaines relativement plus faibles qu'en Top 14. À l'exception du club de Massy qui est en concurrence directe avec deux prestigieux clubs du Top 14 (Stade Français, Racing Métro). Certains clubs d'aires urbaines modestes affichent des budgets conséquents, car ils bénéficient d'un soutien financier privilégié d'un sponsor comme par exemple Agen (Bigard), Brive (Vivendi), Nevers (Textilot-Plus), Oyonnax (Martioplast). Le modèle de financement a rendu les clubs dépendants du territoire dans lequel ils se situent, favorisant les grandes villes au détriment des villes moyennes. De ce fait, la délocalisation des clubs vers les grandes villes était inévitable. Cette évolution rapide a commencé au début des années 2000, et visible dès l'année 2010 montrant que la professionnalisation du rugby a déraciné les clubs de leurs bastions historiques du Sud-Ouest. Hormis les clubs de villes moyennes qui bénéficient d'un *sponsoring* privilégié, la tendance actuelle privilégie une accentuation de la métropolisation du rugby professionnel pour les années futures. La survie de ces clubs réside désormais à trouver des partenaires à fort potentiel de financement pour continuer d'exister.

2. Les clubs professionnels en quête de performance sportive

Au XIX^e et jusqu'au milieu du XX^e siècle, le rugby est avant tout une activité de loisir fondamentalement désintéressée, se pratiquant dans un cadre associatif. Le rugby est fondé autour d'un système fédéral où l'état d'esprit régnant se résume dans cette citation de Pierre de Coubertin : « *L'important dans la vie, ce n'est point le triomphe, mais le combat. L'essentiel n'est pas d'avoir vaincu, mais de s'être bien battu* ». Les clubs de rugby sont alors très éloignés dans leur fonctionnement et leurs objectifs d'une logique d'entreprise. Le basculement s'est effectué lors de la professionnalisation de la discipline à la fin des années 1990. Au-delà du financement de l'amateurisme vers le professionnalisme, les entreprises ont aussi influencé les clubs professionnels dans leur fonctionnement en intégrant des pratiques gestionnaires du privé ou des outils dans les domaines du marketing, de la finance, des ressources humaines, etc. (Barbusse, 2009). À présent, il paraît évident de considérer le fonctionnement d'un club professionnel de rugby à celui d'une entreprise (Chaix, 2009b ; Fontanel, 2009). Néanmoins, l'obligation des résultats sportifs indiquent que les clubs sont des entreprises à part entière (2.1). Afin d'assurer la réussite sportive, les clubs investissent désormais dans l'encadrement considéré comme un levier dans la performance sportive (2.2).

2.1 Des spécificités et une obligation des résultats sportifs

Les chercheurs soulignent les spécificités liées au sport (Fontanel, 2007 ; Hoye *et al.*, 2015 ; Smith et Stewart, 2010) qui font des clubs des entreprises à part entière. Ces entités hybrides conjuguent les caractéristiques des entreprises du secteur privé et les particularités du sport professionnel (Fontanel, 2007). Il existe trois grandes spécificités :

- La nature de l'activité du produit sportif (Fontanel, 2007 ; Minquet, 2004). Celui-ci se matérialise par la compétition sportive qui nécessite la collaboration de clubs concurrents afin de proposer une production jointe du spectacle sportif relatif à un bien éphémère simultanément façonné et consommé (Fontanel, 2007 ; Fontanel, Bensahel et Chaix, 2009 ; Lardinois et Tribou, 2004a ; Minquet, 2004). L'issue de la compétition se traduit par des résultats sportifs à court terme (match) et à long terme (titre, promotion, maintien, rétrogradation) ;
- La concurrence qui se restreint à l'intérieur de deux divisions comme le Top 14 et la Pro D2. Au même titre que les autres sports professionnels en Europe, le rugby appartient à un système de ligue ouverte au sein duquel la composition des clubs d'une compétition change d'une saison à l'autre (Andreff, 2007). Les clubs sont hiérarchisés en fonction de leurs résultats sportifs qui impliquent une mobilité verticale par l'accession au niveau supérieur (promotion) ou la rétrogradation au niveau inférieur (relégation) d'une compétition. Ceci implique une incertitude de non-qualification à chaque saison qui induit un risque de relégation et de conséquences financières (Minquet, 2004). Ce système existe seulement dans le secteur du sport et nulle part ailleurs ;
- La gestion des ressources humaines se caractérise par la présence d'acteurs différents tels que les bénévoles, les salariés permanents (administratifs) ainsi que des élus dirigeants (Lardinois et Tribou, 2004b). Les clubs s'appuient encore sur les bénévoles qui participent activement à l'organisation des événements sportifs rétribués de manière symbolique (places offertes, invitation au dîner d'après match, etc.). La gestion des salariés s'apparente à celle d'entreprise classique. Les élus bénéficient de privilèges comme des places en loge ou espace *VIP* et d'un nombre d'attributions de places pour les matchs. Les clubs doivent aussi gérer les sportifs qui ont un rôle déterminant dans la production du résultat sportif. Ces derniers sont des salariés sous contrat à durée déterminée négocié de gré à gré avec des niveaux de rémunération élevés. En fonction de la performance sportive d'une saison à l'autre, l'effectif de l'équipe sportive est

amené à changer ce qui implique que le club doit en permanence être en veille sur les potentiels départs et arrivées.

Ces trois spécificités du sport professionnel démontrent que les clubs professionnels ont, en raison de leur activité, de leur environnement et de leurs acteurs, un fonctionnement atypique. En effet, l'objectif pour chaque club n'est pas la maximisation des profits, mais bien la maximisation de victoires (Andreff, 2011 ; Bourg et Gouguet, 2012) en vue d'accéder ou de se maintenir dans une compétition. Ce sont les résultats sportifs qui vont déterminer la position d'un club dans une compétition et plus largement sa pérennité. Les résultats sportifs n'étant pas transposables d'une saison à l'autre (Minquet, 2004) les clubs remettent en jeu leur avenir dans la compétition professionnelle chaque saison. L'incertitude du sport quant aux résultats et à une potentielle non-qualification constitue un élément central dans la gestion des clubs (Fontanel, 2007). Pour sécuriser, les résultats sportifs, les clubs se lancent dans une « *course à l'armement* » (Chaix, 2009) en recrutant les meilleurs sportifs. Cela provoque l'inflation des transferts et des primes, qui requièrent des ressources de plus en plus importantes de la part des clubs. Les ressources financières deviennent donc incontournables pour rester compétitives dans une compétition professionnelle. Augé et al (2014) indiquent que la pérennité d'un club sportif repose donc sur un cercle vertueux entre résultats sportifs et sources financières. De bons résultats sportifs entraînent l'attraction des flux financiers (sponsors, supporters, subventions) qui permettront au club d'investir dans de nouveaux sportifs, infrastructures, personnels, etc. Cependant, un tel équilibre n'est jamais acquis. Il suffira de plusieurs défaites pour que le cercle vertueux se brise et se transforme en spirale infernale : les sponsors retirent leur soutien, les spectateurs désertent les stades, les collectivités réaffectent leurs financements et les joueurs talentueux quittent le club.

Pour prospérer, se maintenir ou encore survivre dans une compétition professionnelle, un club doit impérativement optimiser sa performance sportive (résultats sportifs) qui est par extension source de performance financière. L'incertitude du résultat et la sanction de la relégation ont amené les clubs à investir dans les sportifs de grande qualité. Ce phénomène est arrivé à saturation par l'homogénéisation du marché suite à l'intégration de nombreux sportifs de haut niveau (Guyot, 2017). Par ailleurs, fort du constat que la meilleure équipe sur le papier, à grande valeur sportive, ne garantit pas le succès sportif d'une saison (Lardinois et Tribou, 2004b), les clubs ont cherché d'autres moyens pour augmenter leur performance sportive, critère impératif de leur survie. Ces derniers investissent depuis quelques années dans l'encadrement des sportifs

qui vise à améliorer les résultats sportifs conduisant à une mutation de fonctionnement des clubs (Chaix, 2015b).

2.2 L'encadrement comme levier de performance sportive

L'obligation de résultat est étroitement liée aux ressources financières poussant les clubs à recruter de manière progressive des compétences spécifiques à leur développement (Chaix, 2015b). Dans l'objectif d'assurer la performance sportive, les clubs ont orienté leurs efforts dans le recrutement de l'encadrement des sportifs. Auparavant, les sportifs étaient encadrés par un ou deux entraîneur(s). Aujourd'hui, ces derniers sont accompagnés par un ensemble d'acteurs ultraspécialisés regroupés dans « des staffs » (Barbusse, 2009 ; Chaix, 2015b). Dans cet encadrement de plus en plus fourni, il y a un manager sportif, un préparateur physique, un préparateur mental, un diététicien ou un nutritionniste, analyste vidéo, un entraîneur des avants, un entraîneur des arrières, un spécialiste de la mêlée, un médecin, un kinésithérapeute, un ostéopathe, etc. Le recrutement de ces nouveaux acteurs dans l'encadrement des sportifs est perceptible dans l'évolution des dépenses des « autres personnels » qui ont augmenté de manière spectaculaire. Par exemple, l'encadrement (entraîneurs et staff technique) représentait 42% (170 K€) en Top 14 et 43% en Pro D2 (67 K€) des dépenses des « autres personnels » en 2002 contre 64 % en Top 14 (1 502 K€) et 55 % en Pro D2 (338 K€) en 2017. Celui-ci se situe aujourd'hui en seconde position des dépenses salariales, après les sportifs.

Conjointement à l'élargissement de l'encadrement, l'introduction des technologies visant à améliorer la performance sportive de l'équipe (Guyot, 2017) est à souligner. Ces objets technologiques constituent de réelles opportunités pour l'ensemble de l'encadrement qui les aide à comprendre l'environnement complexe par la collecte de données objectives sur les sportifs à titre individuel et collectif. Les technologies à disposition des acteurs sont à la fois multiples et complémentaires : GPS, accéléromètres, cardiofréquencemètres, vidéos, bases de données statistiques des sportifs lors de rencontre, carnet personnel digital, logiciel de traitement des données, etc. L'objectif est d'enrichir l'information pour le manager sportif et les entraîneurs afin de prendre les meilleures décisions dans l'intérêt des résultats sportifs (Guyot, 2017). Par exemple, le manager et les entraîneurs sélectionnent 23 joueurs pour une rencontre dans un effectif moyen de 40 joueurs dans un club. Les informations recueillies à travers les différents outils vont permettre de déterminer les joueurs pour la prochaine rencontre et d'appuyer leur choix. De ce fait, ces technologies sont devenues incontournables dans la

démarche de recherche de performance sportive dans les clubs. Cependant, la présence de celles-ci au même niveau d'équipement dans tous les clubs n'est pas homogène (Guyot, 2017).

L'optimisation de la performance sportive a conduit les clubs à étoffer l'encadrement des sportifs en recrutant des profils spécialisés et à se doter de technologies pour aider ces acteurs dans leur domaine d'expertise. Cet état de fait sous-tend une professionnalisation de ces métiers dans les clubs et à une évolution dans les rapports qu'entretiennent les différents acteurs de l'encadrement. En effet, l'ensemble de ces spécialistes doivent désormais collaborer et travailler quotidiennement ensemble sous la direction du manager sportif à qui incombe la responsabilité de gérer ces ressources humaines en plus des sportifs. La fonction du manager sportif est une évolution du métier d'entraîneur qui nécessite à la fois des compétences techniques sportives et managériales (Barbusse, 2009). L'objectif ultime pour l'ensemble de ces acteurs de l'encadrement est la réussite sportive en préparant les sportifs dans leur domaine d'expertise. Par exemple, un préparateur physique établit des séances personnalisées pour préparer le corps des sportifs à l'effort, les entraîneurs des avants ou des arrières aident les sportifs à travailler sur le plan technique rugbystique, le kinésithérapeute aide à la récupération musculaire, etc. Au même titre que les sportifs soumis à la pression du résultat, l'encadrement est à la fois contributaire et tributaire de la recherche de performance. En effet, ces acteurs sont amenés à se renouveler constamment dans leur domaine de spécialité pour proposer la meilleure préparation sur tous les plans allant dans l'intérêt du résultat sportif. Ils sont dans une quête perpétuelle de la recherche de performance qui les conduit à se questionner sur leur pratique et à prospecter, explorer, essayer de nouveaux moyens pour se perfectionner.

De part la professionnalisation de leur métier respectif et l'exigence de résultats, ces derniers ne peuvent plus être dans l'approximatif. Cette démarche d'amélioration de leurs domaines de spécialité implique un besoin de moyens de réflexion et d'évaluation de leur pratique. Cette recherche tente de répondre à ce besoin. Il semble que les sciences de gestion permettraient de porter un regard novateur sur le management de l'encadrement par l'intégration d'une pratique instrumentée.

Section 2 : De la rencontre à la collaboration

Une période de prospection d'un mois a été nécessaire pour trouver un club intéressé pour ce projet. La rapidité avec laquelle nous avons obtenu une réponse favorable nous a confortés dans l'idée que celui-ci pouvait répondre à un besoin latent. Cette section a pour objet d'expliquer les circonstances de la collaboration entre le chercheur et le club partenaire constituant le point de départ de cette recherche (1). Le projet est ensuite abordé de manière détaillée puis remis en perspective par rapport aux études sur les organisations sportives professionnelles (2).

1. Les circonstances de la collaboration

Un premier point présente le partenaire de la recherche. Afin de préserver l'identité du terrain d'investigation, nous le nommerons PROD7. Cette présentation permet d'identifier le contexte interne dans lequel se déroule cette recherche (1.1). Le second point aborde plus spécifiquement la proposition du chercheur et la rencontre avec le club conduisant à la collaboration (1.2).

1.1 Focus sur la problématique sportive d'un club

Le club PROD7 partenaire de cette recherche bénéficie d'une histoire plus que centenaire dans la discipline du rugby à XV. Durant son parcours, celui-ci a été sacré à plusieurs reprises de titres nationaux en démontrant des performances sportives de haut niveau. Il constitue une véritable fierté dans sa localité puisque, comme par le passé et jusqu'à ce jour, il continue à attirer de nombreux supporters. L'association toujours existante s'occupe du niveau amateur et assure la formation des jeunes constituant le vivier futur de l'équipe professionnelle. La structure professionnelle est créée dans les années 2000, conformément aux règles définies par les instances du rugby. Le club adopte le statut juridique d'une Société Anonyme Sportive Professionnelle (SASP) composée d'un conseil d'administration de douze personnes élues par les sponsors-actionnaires. L'actionnariat est principalement constitué d'entreprises privées du secteur local et de l'association sportive. Depuis la professionnalisation, le club évolue majoritairement en Pro D2 et accède à trois reprises au Top 14. Pour rester compétitif, celui-ci a été contraint d'augmenter son budget atteignant les 7 M€ par an qui le situe dans la moitié des clubs de Pro D2 ⁶.

⁶ Budget prévisionnel en Pro D2 (saison 2018-2019) : le plus petit budget s'élève à 4 M€ et le plus grand budget s'élève à 12,4 M€, budget moyen de la Pro D2 est de 7,2 M€.

Pour répondre à l'exigence d'une compétition professionnelle, le club a procédé à plusieurs investissements. La priorité a été de rénover les infrastructures en 2015 (tribunes et construction de loges) pour devenir un lieu de vie attractif afin d'accueillir les partenaires, d'attirer les spectateurs et de potentiels investisseurs. Cet investissement a été primordial, car le club est en concurrence directe avec plusieurs clubs professionnels de Pro D2 et de Top 14 situés dans une région où le rugby est un sport omniprésent. Malgré une ferveur locale, son aire urbaine de 70 000 habitants et la forte concurrence au niveau régional limitent sa capacité à obtenir des financements. En raison de la capacité limitée de ses ressources, le club a restreint l'aménagement dans les infrastructures sportives qui se matérialise par une nouvelle salle de musculation pour la préparation physique. Son maintien récurrent en Pro D2 lui permet d'espérer de nouvelles infrastructures (terrain de rugby, vestiaires, locaux) pour les prochaines années. Le club s'est organisé au fil des années en investissant dans les acteurs pour atteindre 60 salariés. Celui-ci est structuré en plusieurs staffs dont l'administratif et commercial (directeur administratif et financier, chargé de communication, commercial, un assistant commercial), le sportif (deux entraîneurs dont un est manager sportif, un préparateur physique, un analyste vidéo), le médical (un médecin et deux kinésithérapeutes vacataires). Lors de la saison 2017-2018, le club a recruté un directeur général pour assurer la coordination entre les différents staffs. Les 37 sportifs dans le club sont tous sous contrats professionnels. Dans les prochaines années, la masse salariale sera étoffée par de nouveaux recrutements à temps plein et permanent pour le staff médical.

Le club participe au rayonnement de la ville dans laquelle il est implanté. Sa notoriété a permis de la situer sur la carte nationale. Dans son fonctionnement le club reste encore un club familial au sein duquel l'informel occupe une place importante dans les relations entre les acteurs. Le club est conscient que sa place en Pro D2 est bien établie par des résultats sportifs récurrents et que sa capacité financière est en adéquation avec cette compétition. Néanmoins, le club rencontre des difficultés sportives depuis plusieurs années que l'encadrement ne comprend pas. En effet, depuis trois ans, l'équipe échoue au même niveau de la compétition. Le staff sportif en particulier n'arrive pas à saisir d'où vient cet échec récurrent, car les statistiques et les performances lors des matchs précédents leur sont favorables :

« Tout nous souriait, et je ne sais pas pourquoi, nous avons fini en queue de poisson » (R₃SS_E1)

« Depuis trois ans, nous sommes dans un cercle vicieux que nous n'arrivons pas à briser » (R₁SS_E1)

C'est dans ce contexte que la proposition du projet de recherche a trouvé un écho.

1.2 La proposition du chercheur

Le projet proposé par le chercheur est pensé comme une réponse aux évolutions managériales de l'encadrement. Il est important de souligner que le projet s'est transformé au contact des acteurs. Dans le but d'engager une collaboration, la proposition de départ se devait d'être attractive et compréhensible. Dans celle-ci, il est proposé de co-construire un outil avec le club. Le rôle du chercheur est d'accompagner les acteurs dans la construction et la mise en œuvre d'un outil de gestion sur une période déterminée. Ce dernier se focalise sur la perception des sportifs par la mesure et le suivi de leur satisfaction par rapport à l'ensemble de l'encadrement et de la direction. Lors de la prospection auprès des clubs professionnels, la proposition ci-dessous a constitué la matière première pour expliquer notre projet :

« Ce projet se fonde sur la création et l'implantation d'un outil de gestion appelé thermomètre de la satisfaction de l'équipe sportive. Celui-ci permet d'évaluer la satisfaction et de la suivre périodiquement (hebdomadaire, mensuel, trimestriel). L'objectif de ce thermomètre est de permettre, d'une part, de repérer un déséquilibre qui n'est pas formalisé ou mal compris par l'encadrement et, d'autre part, de favoriser la communication et la prise de décision dans les actions correctives à mener. À la disposition de l'encadrement des sportifs, du préparateur mental, du personnel administratif, et de la direction, cet outil doit permettre au club de gagner en réactivité en le renseignant sur les difficultés rencontrées par les sportifs et de promouvoir la mise en place d'actions correctives ». (Extrait de l'Annexe 1)

La recherche d'un partenaire s'est effectuée entre octobre 2017 et novembre 2017. Onze clubs ont été contactés, dont 8 clubs de Pro D2 et 3 clubs de Top 14. Durant cette période de prospection :

- 9 clubs n'ont jamais répondu ;
- 1 club a décliné : *« Après en avoir parlé avec l'entraîneur principal, il n'y aura pas de suite donnée par le club. Cet outil n'est pas souhaitable, et je pense que plus globalement cela est bien trop tôt par rapport à notre développement »* (Extrait mail du 25 octobre 2017, club Pro D2 n°6) ;
- 1 club a répondu favorablement à notre proposition : *« Notre préparateur physique serait peut-être intéressé par votre projet, mais il souhaiterait échanger avec vous pour*

avoir de plus amples informations. Il s'appelle [identité interlocuteur] et vous pouvez le joindre au [numéro de téléphone] pour en discuter avec lui ». (Extrait mail du 22 novembre 2017, club Pro D2 n°7).

Suite au mail du club de Pro D2 répertorié n°7 dans notre liste, nous avons appelé le préparateur physique le jour même. Dès le début de l'échange, le préparateur semble fortement intéressé et précise qu'il souhaiterait nous rencontrer au plus vite pour commencer le projet dès que possible. À l'issue de ce premier contact, un rendez-vous a été planifié le 13 décembre 2017. Dans le cadre de cet échange, il a été convenu de construire un outil à destination de l'encadrement des sportifs. L'encadrement désigne le staff sportif, le staff médical et le staff administratif du club qui ont pour principale mission d'assurer la gestion quotidienne de l'équipe sportive.

Le staff sportif est constitué de deux entraîneurs dont un est le manager sportif, le préparateur physique et l'analyste vidéo. Leur mission est de préparer les sportifs sur le plan technique et physique pour être performants lors des matches.

Le staff médical est composé de deux kinésithérapeutes et d'un médecin. Leur but est d'assurer l'intégrité physique des sportifs par des séances de récupération, le traitement des blessures et un accompagnement dans les périodes de convalescences.

Le staff administratif fait référence à une personne, le chargé de communication. Celui-ci s'occupe de soutenir les sportifs dans leurs démarches personnelles : visa, recherche d'appartement, inscription des enfants à l'école, contrats de travail pour les épouses, etc.

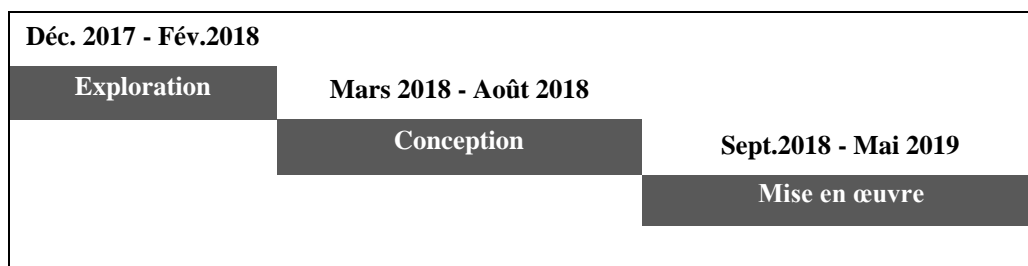
À la suite de l'entretien du 13 décembre 2017, le préparateur physique a porté le projet à la connaissance des autres membres du staff. Grâce à son intervention, une collaboration a pu être possible, concrétisée par la signature d'une convention de partenariat de 18 mois (décembre 2017-Mai 2019) entre le club et le laboratoire de recherche (cf. Schéma n°2). Le chercheur est présent une journée par semaine (physiquement ou à distance). A l'origine, la mise en œuvre du projet s'est structurée en trois phases visant à organiser la création et l'implantation de l'outil avec les parties prenantes :

La première est exploratoire et vise à rencontrer les acteurs (sportifs, staff médical, staff administratif) pour connaître leurs perceptions de l’outil, leurs attentes et leur adhésion au projet. Cette phase doit contribuer à la socialisation du chercheur. Pour réaliser ce travail, le chercheur a l’opportunité de s’appuyer sur des entretiens individuels et collectifs en fonction de la disponibilité des acteurs. Cette phase est planifiée sur une durée de trois mois (décembre 2017 à février 2018).

La deuxième phase de conception permet de concevoir l’outil avec les acteurs du club. Un groupe de travail devra être désigné pour réaliser cette phase. Sa durée s’étend sur une période de six mois (mars 2018 à août 2018).

La troisième phase de la mise en œuvre constitue l’implantation effective de l’outil sur la saison sportive (2018-2019). Durant ce processus, les acteurs ont la possibilité d’apporter des modifications. La période de mise en œuvre est fixée à 9 mois (septembre 2018 à mai 2019).

Schéma 2 : Le processus de recherche empirique (décembre 2017 à mai 2019)



Source : Schéma réalisé par l’auteur

2. Le projet de la collaboration

Cette collaboration est la résultante à la fois d'une évolution de la professionnalisation rugby et de la problématique sportive et managériale du club partenaire. Il s'agit de revenir sur les raisons et d'exposer la finalité du projet (2.1). Le second point quant à lui est de mettre en perspective l'opportunité que représente le projet de l'étude vis-à-vis des études réalisées dans les organisations sportives professionnelles (2.2).

2.1 Les raisons et les finalités du projet

Au regard du monde sportif, les acteurs du club sont dans une recherche perpétuelle de performance sportive que ce soit les sportifs ou l'encadrement. Les sportifs sont les exécutants directs des résultats sportifs. Quant à l'encadrement, ce dernier prépare et guide les joueurs dans l'atteinte de cet objectif (ex : atteindre les phases finales). Une mauvaise saison peut avoir des conséquences fatales pour un club professionnel. La pression sur les sportifs et sur l'encadrement s'est fortement accentuée. Par conséquent, l'encadrement des sportifs met tout en œuvre pour assurer une performance sportive et atteindre son objectif de départ. Lors de la première rencontre, la discussion a révélé que l'encadrement utilise les technologies classiques du sport professionnel à savoir le GPS, la vidéo et un logiciel de traitement vidéo, des tableaux Excel personnels qui leur donnent des informations sur les performances sportives et physiques des joueurs. De manière ponctuelle, un questionnaire de satisfaction en format papier est transmis aux sportifs pour demander leur avis sur le stage de début de saison (contenu, hébergement, alimentation, lieu) et un deuxième en fin de saison (musculature, préparation physique, réathlétisation, repas avant match et hébergement). Les acteurs de l'encadrement du club ont recours à toute la panoplie des technologies du sport (GPS, logiciel vidéo) pour les guider dans leurs choix sportifs. Si l'utilisation de ces objets est devenue indispensable (Benady, 2015 ; Guyot, 2017 ; Martin, 2014), ils permettent d'atteindre en partie le résultat souhaité puisque le club échoue depuis plusieurs années à la même étape de la compétition. L'encadrement n'arrive toujours pas à discerner, à quel moment se fait le basculement. Au-delà des échecs répétitifs, l'acteur-initiateur du projet déplore cette pratique qui consiste à recourir systématiquement aux technologies. Celle-ci déshumanise en plaçant le joueur comme un chiffre dans une masse de statistique : « *Je suis anti-stats, mon collègue va me tirer les cheveux. Je pars du principe que j'ai 30 joueurs si je prends les 15 meilleurs sur le papier, je ne suis pas certain que c'est la meilleure équipe qui va gagner. Par contre si je mets Pierre et Paul qui s'entendent super bien, c'est un équilibre [...]* Toute façon l'humain on le voit vite, une équipe

qui ne fonctionne pas, s'il n'y a pas de l'humain, ils ne pourront pas se maintenir, ils plongent ». Très tôt, il indique que le club n'a pas de « *puissance financière* » et que « *cet outil serait peut-être un moyen de s'améliorer qualitativement en remplaçant le sportif au centre de l'attention parfois oublié dans la masse de statistique à notre disposition [référence staff sportif]* ». Cette volonté s'appuie sur la nécessité de faire évoluer les pratiques existantes d'évaluation qui se restreint aux statistiques sportives en s'appuyant sur l'humain ici le sportif : « *L'évaluation aujourd'hui est seulement la satisfaction physique avec mon tableau. On n'a pas d'outil qui évalue la satisfaction à proprement parler. On a des groupes de sages que l'on a mis en place, on mettait en place 6 joueurs qui étaient un peu les leaders du groupe et qui avaient pour tâche de nous faire remonter les informations à partir du moment où il y avait des choses à améliorer. Ce que je trouve dommage c'est que souvent ce groupe est monté à partir du moment où ça ne va pas. Pour moi, c'est trop tard. Ce n'est pas là, il faut le faire tout le temps même quand ça va bien. Ce n'est pas parce que ça va bien que l'on ne peut pas améliorer les choses. Si tu attends qu'il y ait une fuite pour la colmater, tu vas perdre du temps alors que tu peux le faire avant et même empêcher la fuite* ». Ces deux constats à la fois sportifs et de pratique managériale conduisent l'implantation d'un outil de gestion à destination de l'encadrement.

De manière synthétique, ce projet présente trois grandes finalités au départ. Premièrement, il doit permettre aux acteurs d'identifier les points forts et les points à améliorer de leur activité respective. Pour y parvenir, l'outil repose sur une évaluation de l'encadrement par les sportifs à travers l'indicateur de satisfaction (comme suggéré dans le projet de départ). Deuxièmement, les acteurs de l'encadrement modifient leur activité (actions correctives). Troisièmement, il s'agit de faire évoluer leur pratique en essayant une nouvelle manière de procéder pour réussir leur objectif (à savoir briser le cercle vicieux et améliorer les résultats sportifs). En effet, l'intégration de l'évaluation de l'encadrement des sportifs (staff sportif, médical, administratif) est une pratique relativement nouvelle pour le club ou disparate (deux acteurs interrogés semblent y recourir).

La mission empirique devient lisible, ce projet répond à un besoin de l'encadrement qui souhaite s'équiper d'un moyen, ici un outil de gestion, pour se perfectionner. L'objectif est d'améliorer le fonctionnement de chaque domaine de l'encadrement en vue de faire progresser la performance sportive. Cette réflexion relève des pratiques instrumentées des organisations comme support intégré utilisé pour la conduite des organisations en sciences de gestion. Dès

lors, il est intéressant de faire un retour dans la littérature pour rendre compte des travaux dans ce domaine effectués dans les organisations sportives professionnelles.

2.2 Les pratiques instrumentées dans les organisations sportives professionnelles

Il existe de nombreux travaux sur le sport qui, de manière générale, sont principalement associés aux champs disciplinaires STAPS⁷ et récemment aux sciences de gestion (Bayle, 2007). Face à la diversité des travaux, il s'agit ici de s'intéresser particulièrement aux travaux qui traitent des pratiques instrumentées dans le domaine du sport et plus particulièrement pour les organisations sportives professionnelles.

De manière générale, il s'avère que les pratiques instrumentées dans la littérature du sport correspondent à l'instrumentation du concept de performance pour les organisations sportives : *« l'évaluation et le management de la performance sous-entendent une réflexion stratégique sur les objectifs à atteindre, les moyens de les évaluer et les actions à réaliser, voire un repositionnement de l'organisation. Ceci induit inévitablement un changement auquel les acteurs, les salariés et volontaires, doivent se préparer et le passage à une culture professionnelle et proactive, par l'utilisation d'outils d'évaluation et de pilotage »* (Winand et Zintz, 2014, p. 7). Le constat actuel est que la performance dans l'univers du sport est principalement réduite à la performance sportive : *« Dans le domaine du sport, de nombreuses questions rendent ce processus plus compliqué, y compris celle, évidente, selon laquelle les performances sur le terrain peuvent avoir tendance à supplanter les autres éléments de la stratégie »*⁸ (Hoye et al., 2015, p. 103). Cette tendance se retrouve dans les organisations sportives professionnelles. Leur vision de la performance renvoie à celle de son modèle économique (Augé, Naro et Vernhet, 2014). Les organisations sportives professionnelles en France s'inscrivent dans le modèle européen de ligue ouverte qui ont pour objectif de maximiser leur victoire (Késenne, 1996). L'accession ou le maintien dans un championnat est ici assuré grâce aux résultats sportifs. Par conséquent, la vision de la performance est appréciée à travers la performance sportive de l'équipe puisque celle-ci constitue un point incontournable à leur survie. Or, la performance sportive renvoie aux résultats sportifs à court terme (match), à long terme (titre) et à une comparaison dans une discipline (le classement) : *« La performance sportive peut s'exprimer sous la forme d'un classement, d'une distance, d'un temps ou d'un*

⁷ Sciences et techniques des activités physiques et sportives

⁸ Hoye et al (2015, p103): «In sport there are numerous issues that make this process more complicated including the obvious one that on-field performance can have a tendency to overwhelm the other elements of strategy »

résultat, le plus souvent lors d'une compétition » (Grappe, 2018, p. 5). Si ces organisations ne sont pas guidées par la réalisation d'un profit, elles doivent malgré tout respecter la contrainte d'un budget équilibré. Il s'agit de ne pas dégager de déficit sous peine de sanction par l'autorité de tutelle (Andreff, 2014 ; Bourg et Gouguet, 2012 ; Touchais, 2001). De par son exigence légale, la dimension financière constitue également une dimension indispensable de la performance. De ce fait, les organisations sportives professionnelles réalisent un arbitrage entre performance sportive et financière (Andreff, 2014) qui se caractérise par une évaluation sportive de la performance et au respect de la contrainte financière. Si, il est avéré que la performance financière dépend fortement de la performance sportive (Augé, Naro et Vernhet, 2014 ; Touchais, 2001), cette dernière quant à elle est aussi dépendante de « *la qualité des entraîneurs et des joueurs sur le plan physique, affectif et psychologique, mais aussi de la combinaison de ces compétences, de l'esprit de groupe et des performances de l'équipe adverse (production jointe)* » (Touchais, 2001, p. 216). Il est alors souligné l'intérêt de dépasser l'évaluation de la performance du point de vue seulement sportif et financier : « *Professionnaliser les acteurs est une chose, leur donner les outils qui les rendront efficaces en est un autre. Mettre l'évaluation et le management de la performance de l'organisation au service de ses parties prenantes est un pas décisif dans la professionnalisation des organisations sportives* » (Beckers, 2014, p. 6). Malgré la nécessité d'appréhender une évaluation élargie de la performance dans les organisations sportives, celle-ci est relativement encore peu utilisée et instrumentée par ces dernières (Hoye *et al.*, 2015). Par exemple, le *Balanced scorecard* qui est l'outil privilégié pour évaluer la performance globale, a suscité respectivement de nombreuses applications dans les organisations privées et publiques tandis que celui reste à l'état de préconisation dans les organisations sportive (Augé, Naro et Vernhet, 2014 ; Drevet, 2008a ; Hoye *et al.*, 2015). Augé *et al.* (2014) exposent les difficultés de cet outil et son modèle de causalité a résisté aux aléas sportifs dans le contexte du sport professionnel. De nombreuses incertitudes difficilement maîtrisables peuvent en effet remettre en question le modèle tel que la blessure d'un joueur clé, les relations entre les sportifs, les décisions d'arbitrage, l'arrêt d'un partenariat avec un sponsor, etc. De plus, il semblerait que les organisations sportives soient relativement réticentes à adopter de nouvelles technologies qui ne sont pas liées à la performance sur le terrain (Smith et Stewart, 2010). Récemment, le travail de Guyot (2017) en sciences de gestion éclaire sur les phénomènes d'adoption et d'appropriation des technologies liées à la performance sportive comme le GPS, la vidéo, etc. : « *L'intérêt d'obtenir cette vision d'ensemble réside dans le fait de pouvoir décrire objectivement le changement que représente le passage d'une activité amateur à une activité*

professionnelle. Cette crise a entraîné d'importants changements sur la pratique, notamment en ce qui concerne la place centrale qu'occupe la performance sportive dans la réussite des clubs. L'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) constitue une conséquence directe de la professionnalisation du champ. Puisque ces outils avaient été jusque-là absents du champ étudié, nous nous intéressons aux phénomènes liés d'adoption et d'appropriation de ces derniers ». (Guyot, 2017, p. 11). En dehors des technologies dans les organisations professionnelles sportives, les pratiques instrumentées sont actuellement absentes dans littérature. Dans cette perspective, nous proposons d'apporter un éclairage sous l'angle des sciences de gestion.

L'objet de cette étude n'est pas de proposer un outil de gestion d'évaluation de la performance adéquat pour une organisation sportive professionnelle. À notre connaissance, il n'y a pas eu de travaux empiriques sur les outils de gestion dans le contexte des organisations sportives professionnelles. En ce sens, l'étude est intéressante pour éclairer les préoccupations managériales des acteurs dans ce contexte particulier. En effet, les acteurs du club souhaitent mettre en place un outil de gestion afin que ça marche ou plutôt que ça marche de mieux en mieux (Lorino, 2003). Notre choix est de considérer l'outil de gestion comme un prétexte pour l'étude de pratiques instrumentées dans ce contexte particulier. Dans cette perspective, nous proposons d'explorer et de comprendre la façon dont ces acteurs se saisissent d'un outil de gestion dans ce contexte peu étudié sous l'angle des sciences de gestion. A ce titre, il existe de nombreux travaux traitant des outils de gestion et de la manière dont les acteurs s'en saisissent abordés dans le chapitre 2.

SYNTHÈSE CHAPITRE 1

Cette étude se déroule dans une organisation sportive professionnelle dans le rugby à XV masculin. La professionnalisation a profondément transformé ce sport (institutionnel, sportif) et les clubs professionnels appartenant à cet univers (juridique, financier, localisation). Désormais, les résultats sportifs conditionnent la survie des clubs professionnels. Ce constat amène ces organisations à mettre tout en œuvre pour assurer la performance sportive comme par exemple en recrutant des joueurs à forte valeur sportive ou à investir dans l'encadrement sportif. De manière progressive, les clubs ont étoffé l'encadrement des sportifs. Ces acteurs participent à la production de la performance sportive et ils sont également tributaires de la performance au même titre que les sportifs. Dans cette perspective, ils sont conduits à se questionner sur leur pratique et à prospecter de nouveaux moyens pour se perfectionner. Dans le contexte interne de PROD7, l'encadrement n'arrive pas à saisir pourquoi l'équipe sportive échoue depuis plusieurs années à un stade de la compétition alors que tout leur souriait. De plus, l'acteur-initiateur du projet souhaite faire évoluer les pratiques managériales de l'encadrement. C'est dans ce contexte général et interne du club PROD7 que la proposition du chercheur a trouvé un écho. La mise en place d'un outil de gestion à destination de l'encadrement (staff sportif, médical, administratif) dans le cadre de cette étude est perçue comme un moyen potentiel d'améliorer le fonctionnement de l'encadrement et plus généralement de la performance sportive.

Il ressort de l'étude de la littérature que les pratiques instrumentées dans les organisations sportives professionnelles ne sont pas présentes. À ce titre, cette étude permet d'une part, d'apporter un éclairage sur les préoccupations managériales dans ce contexte particulier. Et d'autre part, elle s'intéresse à comprendre comment ces acteurs se saisissent d'un outil de gestion dans cet environnement peu étudié sous l'angle des sciences de gestion permettant de porter un nouveau regard.

CHAPITRE 2 : LECTURE DES OUTILS DE GESTION EN SCIENCES DE GESTION

Ce chapitre a pour objectif d'introduire la littérature pour positionner notre recherche. Il s'agit de présenter le concept de l'outil de gestion et les études qui en découlent. Ce point de départ permet par rapport aux travaux déjà effectués d'exposer de manière explicite notre objet de recherche : la trajectoire d'un outil de gestion.

La section 1 aborde le concept d'outil de gestion visant à préciser notre conception de cette notion. L'approche conceptuelle permet d'entrevoir les grandes réflexions autour de ce concept. À ce titre, notre recherche s'inscrit dans les travaux sur la dynamique et la trajectoire des outils de gestion.

La section 2 expose les travaux sur la trajectoire des outils de gestion. Il s'avère que celle-ci renvoie à une démarche processuelle confrontant deux visions (linéaire et sinieuse). Nous proposons dans le cadre de cette étude d'éclairer la trajectoire à travers le prisme de la trajectographie. Ce chapitre se termine par la mise en lumière de la question de recherche.

Section 1 : De la définition à la diversité des outils de gestion

« *La fin de la Seconde Guerre mondiale a été le théâtre d'une formidable éclosion d'outils de gestion à l'intérieur des entreprises* » (Moison, 1997, p. 16). Cette période symbolise la généralisation massive des outils de gestion dans les grandes entreprises industrielles devenant des éléments incontournables de la vie organisationnelle et des pratiques gestionnaires modernes. Selon Moison (1997), leur prolifération dans les entreprises a été favorisée par l'intensification des contraintes compétitives, la progression des méthodes de calculs et d'enregistrement des données et l'apparition de nouveaux métiers. Leur ascension fulgurante n'a cessé de continuer puisque désormais toutes les organisations quelles qu'elles soient, entreprises, administrations publiques, associations, mobilisent des outils de gestion (Berry, 1983 ; Detchessahar et Journé, 2007 ; Grimand, 2016a). Ainsi, le propos suivant illustre la part, désormais incontestable de ces supports dans les organisations « *La gestion est une pratique instrumentée. Le gestionnaire fait usage de nombreux outils qui structurent son activité en le définissant lui-même : pas de contrôleur de gestion sans tableaux de bord ; pas de responsables de ressources humaines sans descriptifs de fonction et supports d'entretien professionnel ; pas de spécialiste de marketing sans outils de communication et de promotion* » (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 31). Et pourtant, l'outil de gestion est un objet complexe, difficile à définir. À ce titre, de nombreux travaux ont essayé de définir les contours de ce concept (Aggeri et Labatut, 2010 ; Berry, 1983 ; De Vaujany, 2005 ; Gilbert, 1998 ; Martineau, 2019 ; Moison, 1997). A partir de la littérature, l'objectif est de préciser la conception de l'outil de gestion mobilisée dans cette recherche (1). Afin de comprendre encore plus finement ce concept, il est abordé les rôles et les effets de l'outil de gestion ainsi que les approches de cet objet dans la littérature (2).

1. Qu'est-ce qu'un outil de gestion ?

« *Omniprésent dans les organisations et dans les discours des managers, l'outil de gestion reste pourtant insaisissable. Il est difficile à définir et l'on emploie aussi bien chez les praticiens que chez les auteurs académiques des dénominations diverses pour le désigner (l'outil, l'instrument, le dispositif, la technologie, la machine de gestion, etc.)* ». (Martineau, 2015, p. 47). En effet, l'outil de gestion est désigné par de nombreuses appellations qui se ressemblent ou s'opposent. De plus, il a fait l'objet de nombreux de travaux à tel point qu'il est difficile de le définir. Pour circonscrire notre propos, nous débutons par la redéfinition de celui-ci au contact de termes voisins (1.1). Puis, nous abordons de manière plus approfondie la notion

d'instrument qui est en concurrence avec l'outil dans la littérature. Nous explicitons notre positionnement en faveur de l'outil de gestion (1.2).

1.1 Distinction de proximité sémantique

Dans la littérature plusieurs termes sont employés pour désigner tous ces supports utilisés dans les organisations (cf. Tableau n°6) : machine de gestion, technologie de gestion, technique de gestion, outil de gestion, instrument de gestion, dispositif de gestion, etc.

Tableau 6 : Termes employés pour désigner l'instrumentation des organisations

Termes	Auteurs
Machine de gestion	Girin (1981)
Techniques managériales	Hatchuel et Weil (1992)
Outil de gestion	Moisdon (1997), Lorino (2002), David (1998), De Vaujany (2005), Dominguez-Pery (2011), Grimand (2012), Chiapello et Gilbert (2013)
Instrument de gestion	Berry (1983), Gilbert (1998), Aggeri et Labatut (2010)
Dispositif de gestion	Boussard et Maugeri (2003)

Source : Tableau réalisé par l'auteur

Dans leurs travaux, certains auteurs distinguent les termes des uns des autres. De Vaujany (2005) dissocie les notions d'objet, de règle, d'outil et de dispositif de gestion ; Moisdon (1997) positionne l'outil de gestion par rapport aux termes de règle et de dispositif ; Aggeri et Labatut (2010) distinguent quant à eux l'outil, l'instrument, la machine, la technologie et le dispositif de gestion. À l'inverse, Martineau (2019) regroupe quatre objets derrière l'expression « outil de gestion » : le modèle managérial, le dispositif de gestion, l'artefact de gestion et la pratique de gestion. Dans notre approche, nous distinguons les concepts difficiles à dissocier tels que la règle et le dispositif par rapport à l'outil et l'instrument de gestion qui sont développés dans le point suivant (1.2).

La règle formelle ou informelle a une visée exclusivement prescriptive et normative (De Vaujany, 2005 ; Moisdon, 1997) : « *une règle de gestion correspondra aux discours ou pratiques internes et externes à destination des membres de l'organisation et dont la*

visée est explicitement normative : règles comptables, règles fiscales, règlements intérieurs, principes managériaux, conventions diverses portées par des parties prenantes dominantes internes ou externes... » (De Vaujany, 2005, p. 23-24).

Le dispositif de gestion est un concept plus large qui désigne les supports de l'action managériale qui articulent les règles, les discours, les outils, les hommes, les représentations : *« Ce terme renvoie à l'idée que les équipements mobilisés par les gestionnaires sont constitués d'éléments disparates, interdépendants et finalisés (Mercier et Séchaud, 1998) » (Boussard et Maugeri, 2003, p. 28).* Le dispositif de gestion renvoie à une mise en œuvre à grande échelle au niveau institutionnel ou organisationnel, nécessitant l'effort collectif de toute une organisation (Martineau, 2019). D'une autre manière, ce concept spécifie les *« types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils paraissent opportuns à un instant donné » (Moisdon, 1997, p. 10-11).* L'exemple du cercle de qualité comme dispositif de gestion par Moisdon illustre notre propos : celui-ci fixe la composition et le rythme des réunions, les modalités d'animation, les rôles des individus, les objectifs attendus. Les outils (taux de rebuts, schéma, diagrammes...) constituent une aide à la mise en place du cercle de qualité.

Dans notre démarche, nous dissociions ces deux concepts dans le sens où la règle repose sur une finalité exclusivement prescriptive (démarche normative) alors que l'outil et l'instrument peuvent présenter d'autres finalités que la prescription consistant *« à aider un acteur ou un groupe d'acteurs à raisonner sur les fonctionnements dans lesquels leur action s'inscrit, et à anticiper leurs évolutions possibles [...] Un outil de gestion n'est pas nécessairement prescriptif, censé principalement instruire les choix, les orienter ou les évaluer » (Moisdon, 1997, p. 10).* Nous rejoignons également Moisdon sur le fait que la règle peut être informelle alors que l'outil et l'instrument sont toujours formalisés (Moisdon, 1997). Le dispositif de gestion se différencie par l'assemblage complexe de plusieurs éléments (dont fait partie l'outil ou l'instrument) porté par un collectif visant à la conduite de l'organisation à grande échelle (Boussard et Maugeri, 2003) : *« un ensemble d'éléments de design organisationnel porté par une intention stratégique, produit et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé, et qui vise à intégrer les outils de façon cohérente et dans le respect de certaines règles de gestion » (De Vaujany, 2005, p. 24).* L'outil et l'instrument relèvent du plan opérationnel

reposant sur un élément concret manipulable. Ces derniers peuvent engager un individu ou un groupe d'individus.

Nous avons délibérément regroupé les notions d'outil et d'instrument de gestion, car ces deux sont parfois utilisés de manière interchangeable (David, 1996). Pourtant, selon certains auteurs, il y a une différence conceptuelle évidente. Il convient dès lors d'explicitier notre positionnement.

1.2 Outil ou instrument de gestion

De nombreux auteurs ont tenté de définir et/ou de distinguer l'outil et l'instrument de gestion (cf. Tableau n°7). La multitude des définitions de l'outil et de l'instrument impose donc cet inventaire. Pour structurer notre raisonnement, nous mobiliserons l'approche sémantique du terme *outil*, par le Dictionnaire de l'Académie française utilisée par Schäfer (2016) dans sa thèse. Ces définitions mettent en évidence que ce terme revêt une double acception :

- un objet concret utilisé pour effectuer un travail ou une tâche : « *tout objet dont on se sert pour effectuer un travail manuel ou mécanique, accomplir une tâche déterminée ou en faciliter l'exécution. Outils pour le travail du bois, des métaux. Les outils d'un menuisier, d'un serrurier, d'un maçon. Boîte à outils. Outils de jardinage. Outil à aléser, à fileter. Outils de coupe* » (Dictionnaire de l'Académie française) ;
- tout moyen d'action visant à atteindre un résultat : « *se dit de tout moyen d'action, de ce dont on se sert pour parvenir à un résultat, pour tirer parti de quelque chose. Ce manuel est un bon outil pédagogique. Le latin est un outil indispensable à la compréhension de la langue française. Outil de travail, se dit de l'ensemble des moyens, matériels ou non, qui concourent à une activité de production* » (Dictionnaire de l'Académie française).

Tableau 7 : Répertoire non exhaustif des définitions d’outil de gestion et d’instrument de gestion dans la littérature

	Définitions	
Outil de gestion	Ils sont une formalisation de l’activité organisée : « <i>un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l’organisation, qu’il s’agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l’on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler</i> » (Moison, 1997, p.7)	
	« <i>tout dispositif formalisé permettant l’action organisée</i> ». (David, 1998, p.44)	
	« <i>L’outil de gestion agit comme signe, désignant, signifiant pour un sujet donné un schème d’action générique [...]. L’outil agit donc comme signe, et comme signe d’action</i> » (Lorino, 2002, p.12-13)	
	« <i>Un ensemble d’objets de gestion intégrés de façon systématique et codifiée dans une logique fonctionnelle ou toute autre logique d’acteur respectant un certain nombre de règles de gestion</i> » (De Vaujany, 2005, p.24)	
	« <i>Les outils de gestion comme des artefacts liés à des règles de gestion plus ou moins explicites, individuelles ou collectives et qui s’inscrivent formellement dans le fonctionnement organisationnel pour orienter l’action collective</i> » (Dominguez-Pery, 2011, p22-23)	
	« <i>un moyen matériel et/ou conceptuel mettant en relation plusieurs variables issues de l’organisation et destiné à instruire les actes classiques de la gestion : prévoir, décider, évaluer, contrôler</i> » (Grimand, 2016b, p.174)	
Instrument de gestion	« <i>les instruments de gestion sont souvent des éléments décisifs de la structuration du réel, engendrant des choix et des comportements échappant aux prises des hommes, parfois à leur conscience</i> » (Berry, 1983, p.4)	
Distinction entre outil et instrument par les auteurs	Outil de gestion	Instrument de gestion
	« <i>un outil sert à agir sur la matière, à fabriquer une famille d’objets concrets action physique ou des parties de ceux-ci). Son action est physique, elle se plie aux lois naturelles</i> » (Gilbert, 1998, p.22)	« <i>tout moyen, conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes, par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels, dans un contexte donné, met en œuvre une technique de gestion</i> » (Gilbert, 1998, p.23)
	« <i>L’outil de gestion est cet auxiliaire du manager, cet ustensile de l’artisan-gestionnaire. Le tableau de bord, le planning, l’indicateur, l’outil comptable, etc. sont d’abord conçus pour être utiles</i> » (Aggeri et Labatut, 2010, p.8)	« <i>Par contraste l’instrument est le produit d’une opération de pensée d’ordre supérieur. Le pianiste, le chirurgien, le scientifique ne sont pas seulement des artisans. Ils tirent parti aux mieux de leurs instruments en fonction d’un mélange de compétences savantes et pratiques</i> » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 9)

Source : Tableau réalisé par l’auteur

Selon notre interprétation, Gilbert (1998) et Aggeri et Labatut (2010) considèrent que l'outil de gestion renvoie au premier sens du dictionnaire de l'Académie Française et paraît donc peu adapté et restrictif pour l'univers gestionnaire. Pour Gilbert, cette notion concerne une action physique (fendre, couper, scier, percer...) qui a pour objet d'agir sur la matière. L'outil est perçu comme passif et au service de son utilisateur. Aggeri et Labatut (2010) l'assimilent à un ustensile de travail de l'artisan-gestionnaire. Il est le reflet de « *cette image modeste de la gestion* » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 8), celui-ci est utile à la réalisation d'un travail donné. Par conséquent, ces deux auteurs mobilisent le terme instrument de gestion plus apte à révéler la diversité des usages dans les organisations : décrire, analyser, évaluer, déléguer, coordonner, etc. L'instrument introduit l'idée que celui-ci peut agir au-delà de l'univers matériel comme par exemple au niveau conceptuel (données) ou encore influencer les individus dans leurs comportements (Gilbert, 1998). Il est le produit « *d'une opération de pensée d'ordre supérieur* » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 9) comportant une dimension politique destinée à produire des effets sur le comportement. Ce sont des « *auxiliaires discrets et fidèles au service du pouvoir* » (Berry, 1983, p. 4) qui structurent et simplifient le réel « *engendrant des choix et des comportements échappant aux prises des hommes* » (Berry, 1983, p. 4). Ainsi, l'instrument permet d'élargir le périmètre de son action rejoignant la deuxième acceptation du Dictionnaire de l'Académie Française. Pour Schäfer, cette deuxième acceptation est également mobilisée pour comprendre le sens d'outil de gestion dans la littérature : « *nous retiendrons la seconde acceptation puisqu'elle se prête à l'univers gestionnaire, toujours enclin à orienter son action sur la production de résultats. Le second sens élargit le périmètre d'action de l'outil en le projetant au-delà de son action manuelle directe sur une matière* » (Schäfer, 2016, p. 65). D'autres auteurs reconnaissent la diversité du périmètre d'action en mobilisant quant à eux l'appellation d'outil de gestion (Chiapello et Gilbert, 2013 ; David, 1998 ; De Vaujany, 2005 ; Dominguez-Pery, 2011 ; Lorino, 2002 ; Moisdon, 1997). Le choix sémantique entre instrument et outil renvoie à une vision sur leur statut (neutre ou engagé), de leur champ d'action et des effets produits sur le comportement des acteurs. Lorino (2002) précise que ce statut oscille entre deux positions théoriques qualifiées de représentationniste ou de pragmatique. En fonction du postulat des auteurs, le terme outil de gestion est considéré à la fois comme un support neutre qui aide les acteurs dans une activité gestionnaire spécifique et aussi comme un support engagé intégrant divers usages et des effets sur les acteurs que certains auteurs appellent instruments (Aggeri et Labatut, 2010 ; Berry, 1983 ; Gilbert, 1998). Ainsi, ces deux notions peuvent renvoyer à une même vision avec une dénomination différente rendant difficile la distinction. Pour la suite de notre travail, nous retiendrons le terme outil de gestion pour deux raisons. La

première est que celui-ci est facilement compris par tous (professionnel et chercheurs) offrant une simplicité d'une représentation collective pour toutes les conceptualisations théoriques : « *Au-delà- des différences de points de vue, elle [appellation d'outil] désigne une classe d'objets que tout un chacun s'accorde à reconnaître comme centrale dans les pratiques gestionnaires* » (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 32). La deuxième est justifiée par notre position par référence aux travaux de Moisdon (1997) et des auteurs qui s'en sont inspirés comme David (1996, 1998), De Vaujany (2005), Dominguez-Péry (2011) et Grimand (2016b).

L'outil de gestion est défini au regard de sa formalisation comme « *une représentation formalisée d'un fonctionnement organisationnel* » (Moisdon, 1997, p. 10) . David (1998) considère que l'outil de gestion est « *le reflet formalisé et le point de passage obligé de la vie des organisations* » (David, 1998, p. 58). En tant que formalisation, Moisdon le définit comme « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion , que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler* » (Moisdon, 1997, p.7), et aussi « *déléguer, évaluer, coordonner* » (Hatchuel et Moisdon, 1993) ou encore « *prévoir, décider, évaluer et contrôler* » (Grimand, 2016b, p. 174). En résumé, il renvoie à « *tout dispositif formalisé permettant l'action organisée* » (David, 1998, p. 44). En ce sens, les auteurs mettent l'accent sur le fait que l'outil repose sur un support (objet, artefact, variable) duquel découlent certains usages visant à l'action collective : « *à la fois des artefacts et des moyens d'agir* » (David, 1998, p. 50). Dans la lignée de ces travaux, les outils qualifiés de gestion en sont dès lors qu'ils s'insèrent dans le contexte d'une organisation (entreprises, associations, collectivités, services, etc.). Ce sont des artefacts (supports formalisés) mobilisés par les acteurs visant à agir dans le contexte organisationnel (décider, contrôler, évaluer, coordonner, etc.). La conceptualisation actuelle de l'outil de gestion s'est enrichie au contact des travaux concernant les rôles, les fonctions et les effets de ces supports dans les organisations. À notre sens, la seule définition du concept d'outil de gestion ne permet pas de saisir l'étendue de ce concept. Cette compréhension passe inévitablement par l'appréhension de ses fonctions et ses effets dans les organisations. Et également, par les approches de ces supports dans la littérature de manière générale.

2. Pour comprendre les outils de gestion

« Mais c'est la signification des outils qui semblent avoir évolué.[...] Les usages, centrés initialement sur la normativité par rapport à un modèle rationnel inatteignable, se sont diversifiés » (Moison, 1997, p. 8). Comme l'indique l'auteur, la conception de l'outil de gestion a évolué conduisant ces derniers à revêtir désormais plusieurs rôles parfois implicites ou explicites. La diversité des rôles permet d'expliquer également la variété des effets liés à la mise en place d'un outil de gestion (2.1). La complexité de cet objet nécessite un retour dans la littérature visant à connaître comment celui-ci est appréhendé. Il résulte que celui-ci a fait l'objet de nombreux travaux distingués ici par deux approches générales visant à positionner notre travail (2.2).

2.1 Des outils de gestion multifonctions et multi-effets

Si les outils de gestion ont une place dans les organisations, c'est qu'ils sont destinés à remplir un rôle. L'identification des fonctions des outils de gestion permet de saisir les registres de ses actions. À l'origine, l'outil de gestion s'inscrivait dans un projet à visée normative (Aggeri et Labatut, 2010). Il avait exclusivement un rôle de conformation autrement dit de prescription (Moison, 1997). Il s'agit de structurer les comportements et les acteurs se plient aux prescriptions issues des outils : « *Les agents de l'organisation s'appuient sur un ensemble d'outils qui forment à leurs yeux une représentation convenable de la situation actuelle et spécifient les voies d'amélioration envisageables compte tenu des critères de performance en cause, et ces mêmes agents se conforment aux préceptes ainsi dégagés par les divers schémas de raisonnement qu'ils ont mis au point* » (Moison, 1997, p. 17). Ce rôle repose sur l'idée de modèle de rationalité instrumentale qui suppose que les outils de gestion postulent pour une optimisation des choix dans les organisations. Comme l'indique le tableau n°8, le rôle de conformation n'est plus exclusif, les auteurs ont relevé d'autres rôles que peuvent endosser les outils de gestion. Chiapello et Gilbert (2013) soulignent que les outils de gestion peuvent avoir plusieurs rôles qui sont amenés à s'actualiser dans l'usage et au cours du temps.

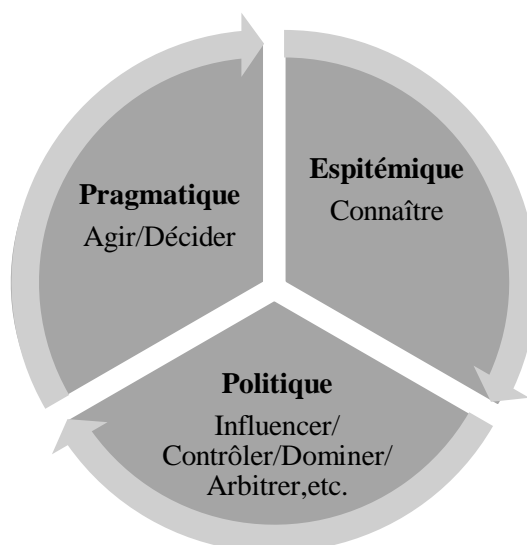
Tableau 8 : Exemple de rôles des outils de gestion

Auteurs	Rôles
Berry (1983)	Réduction de la complexité Automatisation des comportements Rationalité globale et locale Régir les rapports sociaux
Moison (1997)	Conformation Investigation du fonctionnement organisationnel Accompagnement de la mutation Exploration du nouveau
Gilbert (1998)	Fonction d'opérateur Fonction d'analyste de l'organisation Fonction de régulateur social Fonction moniteur d'apprentissage

Source : Tableau réalisée par l'auteur

À l'image du couteau suisse constitué de plusieurs objets (couteau, ciseaux, tire-bouchon, décapsuleur, tournevis, etc.) assurant différentes fonctions : trancher, découper, décapsuler, visser, etc. Les outils de gestion sont multifonctions. Il est tout de même difficile de restituer la totalité des fonctions assurées puisqu'elles peuvent être implicites ou explicites (Gilbert, 1998). Pour restituer les principales fonctions relevées par les auteurs dans la littérature, la typologie de Chiapello et Gilbert (2016) est mobilisée. Ces auteurs distinguent trois grandes fonctions à savoir épistémique, pragmatique et politique, représentées dans le schéma n°3.

Schéma 3 : Les trois grandes fonctions de l'outil de gestion



Source : Adaptation réalisée par l'auteur à partir de Chiapello et Gilbert (2016)

Dans la fonction épistémique, les outils de gestion « *permettent de connaître* » (Chiapello et Gilbert, 2016, p. 180). Pour Rabardel (1995), l'outil de gestion est un intermédiaire dans le mouvement de l'objet vers le sujet qualifié de médiation épistémique : « *nous qualifierons de médiation épistémique où l'instrument est un moyen qui permet la connaissance de l'objet* » (Rabardel, 1995, p. 72). Cette dernière relève de la cognition et du traitement d'information dans le sens où les outils « *ordonnent, classent, mesurent, évaluent, donnent à voir...* » (Chiapello et Gilbert, 2016, p. 180). En ce sens, Berry (1983) relève que les outils simplifient le réel en s'appuyant sur des abrégés et des raccourcis pour réduire la complexité. Comme l'explique Martineau (2015) « *un manager ne passe pas son temps à explorer les moindres recoins de l'organisation avant d'arriver à s'y repérer. Les outils sont là pour lui donner des repères : ainsi, l'organigramme l'aidera à trouver les bonnes personnes ; le budget l'aidera à identifier les ressources de l'organisation ; la cartographie des processus lui permettra de suivre le parcours d'un input jusqu'à sa sortie sous forme d'output et la matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunités, Threats) lui permettra d'analyser son environnement concurrentiel* » (p.47).

Dans la fonction pragmatique, les outils « *permettent d'agir, de décider* » (Chiapello et Gilbert, 2016, p. 180). Pour Rabardel (1995), l'outil de gestion est un intermédiaire dans le mouvement de sujet vers le l'objet qualifié de médiation pragmatique : « *l'instrument est moyen d'une action transformatrice (en un sens large incluant le contrôle et la régulation) dirigée vers l'objet* » (p.72). Celle-ci correspond aux fonctions explicites de l'outil qui est d'équiper « *l'action gestionnaire* » (Chiapello et Gilbert, 2016, p. 180). Les acteurs s'appuient sur les outils pour agir et décider comportant une dimension habilitante et contraignante. La dimension contraignante est entendue comme une action dirigée qui oriente le comportement. Le rôle de conformation de Moisdon (1997) rejoint cette perspective « *c'est-à-dire imposer de façon durable et conduire à des logiques stables de comportement* » (Moisdon, 1997, p. 24). La dimension habilitante correspond au développement d'une réflexivité et d'apprentissage des acteurs. Dans cette perspective et en lien avec la fonction précédente (épistémique), Moisdon met en évidence que l'outil a une fonction d'investigation du fonctionnement organisationnel qui consiste à « *relever les déterminants essentiels de l'organisation et d'aider les acteurs à imaginer de nouveaux schémas d'évolution* » (Moisdon, 1997, p. 31). L'auteur relève également que celui-ci joue un rôle dans l'accompagnement de la mutation facilitant le changement décidé ou encore d'exploration du nouveau, qui provoque une transformation des savoirs techniques et la construction d'une nouvelle image, déclenchant un apprentissage

organisationnel et une amélioration des savoirs « techniques ». Martineau (2015) reconnaît que la facette habilitante de l'outil peut être « salutaire » comme « désastreuse » à l'image de la facette contraignante. L'auteur utilise l'anecdote de Karl Weick (1995) pour appuyer son propos : « *Durant des manœuvres en Suisse, une unité de reconnaissance hongroise se perdit dans les Alpes. Quand les soldats revinrent à leur base, trois jours plus tard, ils racontèrent qu'ils s'étaient perdus et qu'ils s'étaient résignés à mourir. Mais l'un d'eux trouva une carte dans sa poche. Cela les calma, ils levèrent le camp, puis retrouvèrent leur chemin « grâce » à cette carte. Mais l'on découvrit après coup que cette carte salvatrice n'était pas une carte des Alpes, mais une carte des... Pyrénées ! [...] Ces soldats auraient tout aussi bien pu se perdre et finir par mourir à cause d'une carte erronée* » (Martineau, 2015, p. 51-52).

Dans la fonction politique, les outils « *permettent d'influencer, mais aussi de contrôler, dominer, arbitrer...* » (Chiapello et Gilbert, 2016, p. 180). Elle se focalise sur les rapports d'influence entre les acteurs qui, à travers l'outil, produisent et reproduisent des rapports de pouvoir. Berry (1983) perçoit l'outil comme un régulateur des rapports sociaux : « *Ils cristallisent ainsi des rapports de force d'une manière qui peut même parfois disparaître aux yeux des agents* » (Berry, 1983, p. 20). Pour Martineau (2015), il est un moyen pour les individus de prendre possession de l'organisation. Celui-ci illustre son propos avec l'exemple de l'indicateur de performance comme outil de contrôle qui « *donne à la fois une information sur l'évolution de l'activité au regard d'un objectif et une information sur la performance d'un individu ou d'un groupe d'individus. En conséquence, cet indicateur est aussi bien une description qu'une prescription. Il prescrit les comportements et les schémas mentaux auxquels il faudra se plier ou résister* » (Martineau, 2015, p. 53). Berry (1983) relève quant à lui que les acteurs font des « *acrobaties étonnantes* » (Berry, 1983, p. 14) pour maintenir des indicateurs.

Ces trois fonctions sont interdépendantes et fortement liées (Chiapello et Gilbert, 2016). En effet, les outils de gestion permettent de réduire à quelques repères l'infinie complexité du territoire organisationnel (fonction épistémique) permettant aux individus de décider et d'agir (fonction pragmatique) pour conduire par exemple à un apprentissage : « *l'outil de gestion constitue une représentation provisoire, autour de laquelle les acteurs entreprennent par des apprentissages croisés l'exploration des liens qui les unissent, des conditions de leurs activités, de la signification même des termes qu'ils manipulent, et des chemins par lesquels ils peuvent évoluer* » (Moison, 1997, p. 43). Les outils de gestion étant une représentation simplifiée et codifiée de l'organisation aboutissent à une lecture particulière : « *on sent*

confusément que l'organisation ne peut être décrite de manière totalement objective, ne serait-ce qu'en raison de la présence de l'humain. Les lunettes que l'on choisit de chausser pour la regarder déterminent la manière dont on la verra » (Martineau, 2015, p. 50). La fonction politique intervient sur ce point précis puisque « *on sait depuis les travaux de Michel Foucault à quel point la production des savoirs (propre à la fonction épistémique) est liée à celle du pouvoir qui la requiert, la permet et s'en sert* » (Chiapello et Gilbert, 2016, p. 182). En somme, les outils montrent une représentation que le pouvoir désire en devenant des supports de manipulation de la vie collective. À titre d'exemple, un outil nécessite une formation pour pouvoir le lire excluant de manière volontaire une catégorie d'acteurs de la prise de décision.

La compréhension de ce que font les outils, c'est-à-dire leur rôle, renvoie à leur impact et effet dans la vie organisationnelle. « *Tous les instruments de gestion ont donc à la fois des effets vertueux et des effets pervers sur chacune des dimensions évoquées précédemment : réduction de la complexité, institution d'automatismes dans les décisions, division de la vigilance, régulation des rapports sociaux, maintien de la cohérence* » (Berry, 1983, p. 8). L'auteur met en évidence l'impact des outils de gestion sur le choix et le comportement des acteurs. Moisdon (1997) met quant à lui l'accent sur l'impact des outils sur les savoirs et l'apprentissage des acteurs. L'auteur révèle la dualité des outils de gestion : « *Si cette longue analyse des évolutions de l'instrumentation gestionnaire l'on désire tirer le message le plus synthétique possible, on peut au fond tirer parti de la double nature d'un outil de gestion. Comme Janus, en effet, l'outil possède deux faces : l'une tournée vers la conformation, sous forme d'une prescription ou d'une incitation, l'autre tournée vers la connaissance, puisqu'un outil de gestion constitue toujours une représentation simplifiée, même imparfaite, de la situation à laquelle sont confrontés les acteurs qui sont censés l'utiliser ou le subir* » (Moisdon, 1997, p. 43). Chiapello et Gilbert (2016) abordent l'ambivalence des outils de gestion sur les rapports sociaux et les pratiques de travail des acteurs : « *on ne saurait donc leur faire a priori crédit de capacités bénéfiques ou les blâmer pour leur rôle néfaste* » (Chiapello et Gilbert, 2016, p. 198). En ce sens, les outils de gestion sont des supports qui proposent ou imposent la connaissance pour la fonction épistémique. Dans la fonction pragmatique, ils proposent ou imposent la manière d'agir ou de décider. Et enfin, ils produisent ou reproduisent les rapports de pouvoir.

À l'image de la diversité des rôles des outils de gestion, les auteurs relèvent également la variété des effets sur les acteurs d'un point de vue comportemental, relationnel et cognitif. En résumé, ces derniers se caractérisent par leur ambivalence ou par une dualité « *vertueuse ou perverse* »

pour reprendre les propos de Berry (1983). La compréhension des rôles et des effets d'un outil de gestion permet de saisir davantage ce concept. Il se caractérise par sa complexité tant du point de vue de ses rôles que de ses effets. Dès lors, il est intéressant de revenir sur les approches pour saisir cet objet qui semble difficilement saisissable.

2.2 Les deux approches des outils de gestion

Les outils de gestion font l'objet de nombreux travaux. De manière synthétique et non exhaustive, deux approches sont distinguées dans la littérature pour l'étude des outils de gestion.

Dans un premier temps, les travaux se sont concentrés d'une part, à définir ce concept et par conséquent sur ce que sont ou ne sont pas les outils de gestion. Et d'autre part, à comprendre ce que font les outils de gestion par leurs rôles et leur impact dans les organisations. Il est important de souligner que ces réflexions se sont développées pour chaque type d'outil (le *Balanced scorecard*, le tableau de bord, etc.). De manière générale, ces travaux se focalisent sur un outil spécifique en développant son contenu (de quoi est-il fait ?) et/ou en montrant ses rôles et ses effets suite à sa mise en place (qu'est-ce qu'il fait ?). Ces derniers sont forts en enseignement, car ils démontrent que les outils de gestion sont un objet d'étude complexe en exposant la diversité de contenu, des rôles et des effets.

En parallèle, il est mis en évidence la difficulté d'insertion des outils de gestion dans les organisations (Moison, 1997). Grimand (2006) souligne que de nombreux projets de gestion « *sont restés lettre morte* » (p.53). Martin et Picceu (2007) pointent du doigt la diversité des sorts des outils de gestion en pratique : « *Certains sont assez rapidement remisés dans des tiroirs, d'autres sont effectivement utilisés, mais avec des procédures et des résultats parfois éloignés de ce qui avait été initialement escompté* » (p.76). Ces constats donnent lieu à un changement de perspective dans l'approche des outils de gestion. En effet, dans un deuxième temps, les travaux se sont concentrés sur le déploiement des outils de gestion (David, 1996 ; De Vaujany et Grimand, 2005 ; Grimand, 2006 ; Moison, 1997 ; Oiry, 2009 ; Rabardel, 1995). Il s'agit de comprendre comment les outils de gestion émergent et ce qu'ils deviennent (De Vaujany, 2005) renvoyant à la dynamique des outils de gestion (Oiry, 2009).

De ce fait, il existe deux manières d'aborder les outils de gestion. Une approche statique des outils de gestion qui se focalise sur l'outil lui-même. Une approche dynamique qui consiste à s'interroger sur la trajectoire empruntée par les outils de gestion. Ainsi, notre recherche s'inscrit dans la seconde approche de la dynamique des outils de gestion portant sur la trajectoire.

Section 2 : De la trajectoire linéaire à la trajectoire sinueuse

« *C'est une erreur de mettre trop l'accent sur les outils eux-mêmes. Nous pensons que vous ne pouvez pas plus juger la qualité d'un manager par son choix d'outils que vous ne pouvez juger un skieur par son choix de skis et de chaussures* »⁹ (Rigby et Gillies, 2000, p. 273). L'objectif n'est pas de focaliser l'analyse sur un type d'outil en particulier, mais d'en explorer sa trajectoire. Celle-ci correspond à l'itinéraire de l'outil de gestion, de son point de départ à son point d'arrivée. Elle renvoie par exemple à l'idée originelle, à la formalisation et à son utilisation. De manière générale, elle renvoie au processus de déploiement d'un outil de gestion. Celui-ci se manifeste par une succession ou l'enchevêtrement de plusieurs phases qui jalonnent l'inscription de l'outil dans une organisation. À ce titre, il existe deux visions dans la littérature de la trajectoire renvoyant à un processus emprunté par un outil de gestion dans les organisations. La première est une trajectoire linéaire qui correspond à un processus rectiligne (1). La deuxième est une trajectoire sinueuse qui se concrétise par un processus cyclique (2).

1. La trajectoire linéaire de l'outil de gestion

Cette vision est l'approche originelle du déploiement des outils de gestion qui s'inscrit dans une approche de type instrumentale, déterministe technique, de « *cohérence instrumentale* » (Bourguignon et Jenkins, 2004), ou « *représentationniste* » (Lorino, 2002). Dans cette perspective, la trajectoire se matérialise comme un processus linéaire dans lequel plusieurs phases se succèdent. Deux approches sont développées pour illustrer la trajectoire linéaire de l'outil de gestion (2.1). La confrontation avec les pratiques gestionnaires dans les organisations conduit à repenser le processus linéaire pour une nouvelle trajectoire (2.2).

1.1 Le processus d'instrumentation linéaire

De cette perspective découlent deux approches. L'approche de la diffusion des innovations de Rogers (1995) et l'approche de la diffusion des technologies de l'information avec le modèle du processus d'implantation des technologies de l'information de Cooper et Zmud (1990). Les deux approches ne traitent pas directement des outils de gestion. Toutefois, les définitions des concepts mobilisés par les auteurs respectifs des deux approches permettent d'associer leurs

⁹ Rigby et Gillies (2000, p.273): « *It is a mistake to put too much emphasis on the tools themselves. We feel that you can no more judge the quality of a manager by his choice of tools than you can a skier by his or her choice of skis and boots* »

travaux aux outils de gestion. Rogers (1995) définit l'innovation comme « *une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau par une personne ou une autre unité d'adoption* »¹⁰. (Rogers, 1995, p. 11). Cooper et Zmud (1990) définissent la technologie de l'information comme « *tout artefact dont la base technologique sous-jacente est constituée de matériel et de logiciels informatiques ou de communication* »¹¹ (Cooper et Zmud, 1990, p. 123). De ce fait, si l'outil de gestion est perçu comme une nouveauté par les acteurs celui-ci peut être considéré comme une innovation d'après l'approche de la diffusion de Rogers. Si l'outil de gestion s'appuie sur un support informatique, celui-ci est peut-être alors envisagé comme une technologie de l'information au sens large d'après Cooper et Zmud. Ces deux approches proposent une modélisation de la trajectoire qu'un outil gestion emprunte dans le cadre de son introduction dans une organisation.

L'approche de la diffusion des innovations souhaite comprendre de quelle manière se diffuse une innovation au sein d'un système social et quels en sont les facteurs déterminants. L'objectif est d'expliquer et de modéliser le processus de diffusion d'une innovation dans les organisations. Cette approche focalise son attention des concepteurs vers les utilisateurs (Martineau, 2009). Rogers définit la diffusion comme « *le processus par lequel une innovation est communiquée par certains canaux au fil du temps aux membres d'un système social* »¹² (Rogers, 1995, p. 5). La diffusion se résume à un processus qui s'appuie sur des moyens de communication spécifiques pour promouvoir une innovation à destination des membres d'un système social sur une période déterminée. Rogers propose une représentation en plusieurs étapes clés de la diffusion de l'innovation à travers son modèle du processus de la décision de l'innovation¹³. L'auteur définit celui-ci comme un processus à travers lequel un individu ou toute autre unité de décision passe d'une première connaissance de l'innovation à former une attitude à travers l'innovation, à une décision de rejeter ou d'adopter, à la mise en œuvre de la

¹⁰ Rogers (1995, p.11): « *Innovation is an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption* »

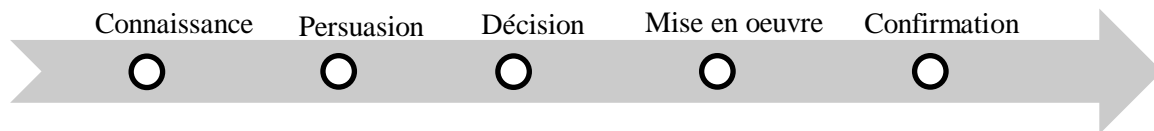
¹¹ Cooper et Zmud (1990, p.123): « *Here, the term information technology (IT) is viewed in a broad sense as it refers to any artifact whose underlying technological base is comprised of computer or communications hardware and software* »

¹² Rogers (1995, p.5): « *Diffusion is the process by which an innovation is communicated through certain channels over time the members of a social system* »

¹³ Rogers utilise le terme « *innovation decision process* »

nouvelle idée, et à la confirmation de cette décision¹⁴. Le processus de décision de l'innovation s'inscrit dans un parcours linéaire structuré en cinq phases (cf. Schéma n°4).

Schéma 4 : Le processus de décision de l'innovation



Source : Adaptation réalisée à partir de Rogers (1995)

La connaissance est la première phase qui implique la découverte de l'existence de l'innovation par les acteurs ou unité de décision. À ce stade, les acteurs discernent l'intérêt, et, comment fonctionne l'innovation.

La phase de persuasion se concrétise par la formation d'une attitude favorable ou défavorable des acteurs vis-à-vis de l'innovation.

Il s'en suit alors la décision de rejet ou d'adoption de l'innovation. L'adoption se traduit par la décision d'utiliser une innovation¹⁵.

La phase de mise en œuvre concerne la mise en place de l'innovation qui se caractérise par l'utilisation effective de l'outil de gestion par les utilisateurs.

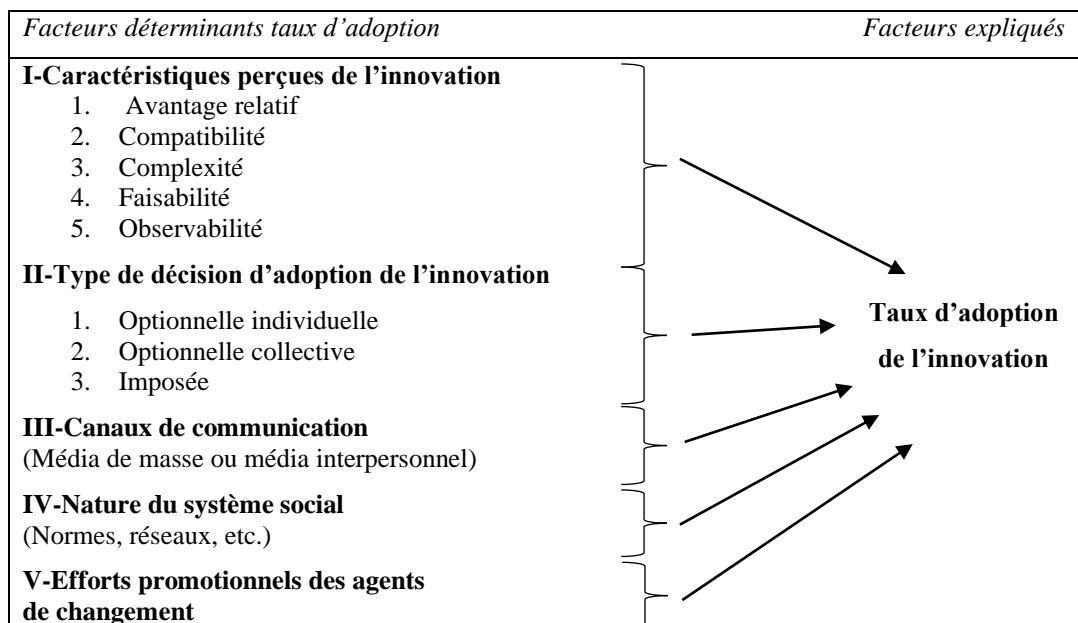
La dernière phase du modèle, la confirmation désigne l'ambition de maintenir l'utilisation de l'innovation.

¹⁴ Rogers (1995 ; p.20): « *The innovation-decision process is the process through which an individual (or other decision-making unit) passes from first knowledge of an innovation to forming an attitude toward the innovation, to a decision to adopt or reject, to implementation and use of the new idea, and to confirmation of this decision* »

¹⁵ Rogers (1995, p.21): « *Adoption is a decision to make full use of an innovation as the best course of action available* »

Ces phases s'articulent donc sur une trajectoire linéaire qui se déroule dans un ordre établi. Le passage d'une phase à une autre est expliqué par des facteurs déterminant le taux d'adoption de l'innovation (cf. Schéma n°5). Le taux d'adoption renvoie à « *la vitesse relative à laquelle une innovation est adoptée par les membres d'un système social* »¹⁶ (Rogers, 1995, p. 22).

Schéma 5: Les facteurs déterminant le taux d'adoption de l'innovation



Source : Reproduction et traduction réalisées par l'auteur (Rogers,1995, p.207)

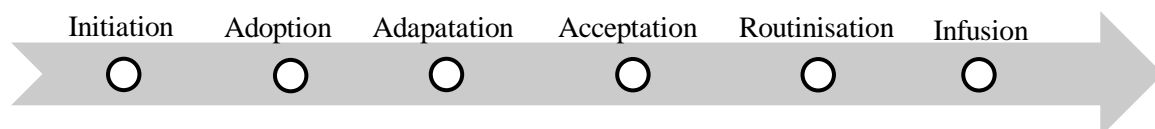
Rogers (1995) relève cinq facteurs qui n'ont pas tous le même impact. Le premier facteur qui explique principalement la diffusion de l'innovation correspond aux caractéristiques perçues de l'innovation. Ce sont les qualités intrinsèques de l'innovation telles que l'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la faisabilité et l'observabilité. Si l'innovation avant son utilisation présente un avantage relatif crucial, conforme avec les usages (valeurs, expériences, besoins), un faible niveau de complexité, une facilité de mise en place et la possibilité d'observer les effets, la diffusion sera rapide. Le second facteur qui explique la diffusion dans une moindre mesure est le type de décision (l'optionnelle individuelle, l'optionnelle collective et imposée). L'adoption d'une innovation par décision optionnelle individuelle favorise davantage la diffusion d'une innovation par rapport à la décision optionnelle collective ou imposée. Les trois autres facteurs pouvant freiner ou accélérer la diffusion sont les canaux de communication

¹⁶ Rogers (1995; p.22): « *The rate of adoption is the relative speed with which an innovation is adopted by members of a social system* »

(moyens mobilisés), la nature du système social (normes, réseaux, etc.) et les efforts des agents du changement.

L'approche de la diffusion des technologies de l'information cherche à comprendre les problèmes de l'implantation des technologies de l'information et s'intéresse à la façon de les résoudre. Know et Zmud (1987) proposent un modèle sur l'implantation des technologies de l'information sur lequel s'appuient Cooper et Zmud (1990) pour élaborer leur modèle relatif au processus d'implantation de la technologie de l'information (cf. Schéma n°6). L'implantation de la technologie de l'information est définie comme « *un effort organisationnel visant à diffuser la technologie de l'information appropriée au sein d'une communauté d'utilisateurs* »¹⁷ (Cooper et Zmud, 1990, p. 124). Le modèle de ces auteurs vise à améliorer la compréhension de l'implantation de la technologie de l'information et à faciliter l'interprétation des résultats empiriques. Le processus d'implantation de la technologie se structure en six étapes qui correspondent à un état particulier de la technologie.

Schéma 6 : Le processus de l'implantation des technologies de l'information



Source : Adaptation réalisée par l'auteur (Cooper et Zmud, 1990, p.124-125)

¹⁷ Cooper et Zmud (1990, p.124) : « *Viewed from a technological diffusion perspective, IT implementation is defined as an organizational effort directed toward diffusing appropriate information technology within a user community* »

L'initiation est la première phase du processus qui implique un examen volontaire ou non des problèmes ou des opportunités liés à une technologie de l'information. Le recours à celle-ci peut être lié à un besoin, à une innovation ou les deux à la fois. Une technologie est identifiée comme applicable s'avérant être une solution.

La phase d'adoption se traduit par des négociations entre les acteurs pour la mise en œuvre de la technologie dans l'organisation. C'est à ce moment qu'est prise la décision d'investir ou non dans la technologie.

Il s'en suit la phase d'adaptation qui se caractérise par le développement, l'installation de la technologie et la formation des utilisateurs. À l'issue de cette étape, la technologie est prête pour l'utilisation dans l'organisation.

Dans la phase d'acceptation, les acteurs sont incités et s'engagent à utiliser la technologie dans leur activité courante.

La phase de routinisation implique que l'utilisation de la technologie est encouragée comme une activité ordinaire.

La dernière phase est l'infusion dans laquelle l'utilisation de la technologie induit une meilleure efficacité pour l'organisation. La technologie est utilisée de manière plus complète et s'intègre au sein de l'organisation.

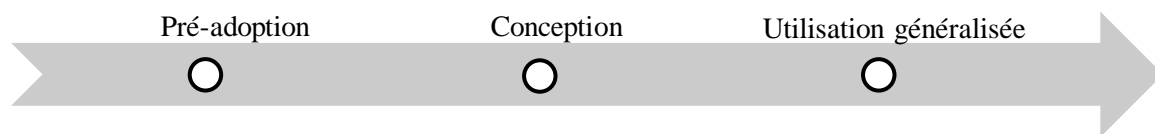
Les étapes du processus sont influencées par cinq facteurs contextuels identifiés par Kwon et Zmud (1987) :

- La communauté d'utilisateurs qui renvoie à l'ancienneté de l'emploi, de l'éducation et de la résistance au changement ;
- L'organisation qui se réfère à la spécialisation, centralisation et la formalisation ;
- La technologie adoptée en matière de complexité ;
- La tâche à laquelle la technologie est appliquée qui correspond à la responsabilité de la personne qui exécute la tâche, la variété ou encore l'incertitude de la tâche ;
- L'environnement organisationnel fait référence à la dépendance ou l'incertitude inter-organisationnelle.

Ces facteurs et l'interaction entre ces derniers ont un impact sur le processus pour chaque étape. De manière générale, la technologie et les tâches ont un effet sur les différentes étapes du processus. Selon Cooper et Zmud (1990), la compatibilité entre les tâches et la technologie sont des facteurs majeurs pour expliquer l'adoption¹⁸ qui tendent à être moins importants dans les dernières phases du modèle¹⁹.

Au-delà des différentes contributions, ces deux approches s'accordent sur le fait que le déploiement d'un outil de gestion constitue un processus en une série de phases chronologiques dans laquelle les phases de conception et d'usage se distinguent. En résumé, celles-ci renvoient à trois grandes phases du processus du déploiement d'un outil de gestion (cf. Schéma n°7) qui rejoignent d'autres travaux sur le découpage du processus de mise en place (Arena, 2009 ; McKenney et McFarlan, 1982).

Schéma 7 : Le processus d'instrumentation linéaire



Source : Schéma réalisé par l'auteur

La première phase est une période de pré-adoption qui consiste à la découverte d'un outil de gestion existant. Il s'ensuit de négociation entre les acteurs pour décider de sa mise en œuvre. Si la décision d'adopter l'outil de gestion est prise à l'issue de cette première phase, démarre alors la phase suivante.

¹⁸ Cooper et Zmud (1990, p.134): «*These results support the premise that task-technology compatibility is a major factor in explaining MRP adoption behaviors* »

¹⁹ Cooper et Zmud (1990, p.136): «*The major contributions of this study include the identification of significant constructs concerning the implementation of MRP specifically and IT more generally. However, the primary contribution lies in the identification of the importance of positioning managerial rationality appropriately in the IT implementation research. While rational decision models may prove very useful in explaining those behaviors that lead to IT adoption, such models may be of only minor use in explaining a firm's success or lack of success in infusing IT within its work systems* »

La deuxième phase est la conception. Il s'agit concrètement de concevoir ou d'adapter l'outil sur le plan technique par un groupe d'individus désigné et de caractériser les usages.

La troisième phase correspond à l'utilisation généralisée. Celle-ci renvoie à une utilisation de l'outil de gestion par les utilisateurs concernés conformément aux utilisations envisagées par les concepteurs.

Le deuxième point commun est que le succès du déploiement d'un outil de gestion dépend principalement des qualités intrinsèques perçues par les utilisateurs (Rogers, 1995), de la technologie et des tâches dans les premières phases du processus (Cooper et Zmud, 1990). Ces deux approches mettent l'accent sur l'importance de la technique.

Le troisième point commun est la place mineure accordée aux acteurs au cours du processus. Pour Akrich et al. (1988) le modèle de la diffusion se caractérise par une opposition entre les concepteurs et les utilisateurs : « *Le produit lancé sur le marché ou plus généralement offert aux utilisateurs finit, en vertu de ses qualités propres, par se répandre à travers la société par effet de démonstration. Ou bien les résistances finissent par céder, ou bien les temps ne sont pas mûrs et les usagers accusés d'être empêtrés dans leurs préjugés... qui coûtent cher à l'innovateur ! [...] Aux utilisateurs, aux intermédiaires de s'adapter soit de force, soit de guerre lasse* » (p.20). À ce titre, le rôle des acteurs-utilisateurs se restreint en l'utilisation conforme à celle prévue par les concepteurs ou de transgression dans le cadre de catachrèses au sens de Rabardel (1995)²⁰. Ainsi, le facteur humain n'est pas reconnu.

Enfin, le dernier point commun implique que la trajectoire dans cette perspective donne lieu à deux possibilités qui sont le rejet ou l'acceptation. La phase de mise en œuvre correspond à une simple intégration sans transformation (Rouquet, 2011). De ce fait, celle-ci peut être perçue

²⁰ Rabardel (1995, p.100) : « *Les catachrèses sont, classiquement, interprétées en termes de détournement de l'objet par rapport aux fonctions prévues par les concepteurs à ce qu'ils imaginaient et anticipaient de l'usage. Il y a détournement au regard d'une rationalité instrumentale théorique, instituée, telle qu'elle est inscrite dans l'artefact, la machine, le système. Des détournements qui peuvent poser problème, par exemple en créant des situations dangereuses compte tenu de la distorsion des usages par rapport à la rationalité propre du processus technique* »

comme découlant naturellement des phases précédentes : « *La science découvre, l'industrie applique et l'homme suit* »²¹ (Akrich, Callon et Latour, 1988).

Dans le modèle de la diffusion, le déploiement d'un outil de gestion suit une trajectoire linéaire. La validation de l'ensemble des phases constitue une mise en place réussie de l'outil de gestion. Sa vitesse de diffusion est liée à la qualité de l'outil de gestion dans une vision instrumentale. Dans ce processus, la conception et l'usage sont deux moments distincts, engagés dans une séquence linéaire induisant une opposition entre concepteurs et utilisateurs. Les concepteurs et les caractéristiques de l'outil conditionnent l'usage qui en sera fait. L'utilisateur est considéré principalement comme un réceptacle (Akrich, 1998). Toutefois, ce processus d'instrumentation linéaire est remis en cause notamment par le décalage de ce processus avec la réalité (Akrich, Callon et Latour, 1988) qui amène à repenser la trajectoire des outils de gestion.

1.2 Repenser la trajectoire des outils de gestion

« *En dépit de leur popularité, de tels modèles n'ont qu'un lointain rapport avec la réalité* » (Akrich, Callon et Latour, 1988, p. 18). En effet, l'intégration d'un outil de gestion figé dès la conception vers son usage par les utilisateurs n'est pas tenable. Plusieurs travaux démontrent que les usages prescrits ne correspondent pas aux usages réels comme les études sur les médias (Jauréguiberry, 2008 ; Jouët, 2000 ; Perriault, 2008 ; Vitalis *et al.*, 1994), sur les innovations (Akrich, 1998 ; Akrich, Callon et Latour, 1988, 2006), sur les technologies (DeSanctis et Poole, 1994 ; Orlikowski, 1992, 2000) ou encore sur les outils de gestion (David, 1996, 1998 ; Engel, Kletz et Moisdon, 1997 ; Kletz, Moisdon et Pallez, 1997 ; Oiry, 2011 ; Rocher, 2008a) : « *les métamorphoses d'un outil lorsqu'il est introduit dans une organisation, et qui aboutissent à des usages éloignés de ceux qui lui avaient donné naissance* » (Engel, Kletz et Moisdon, 1997). Ce constat conduit notamment reconsidérer la place des acteurs dans le processus de déploiement d'un outil de gestion. Rabardel (1995) rappelle que les outils de gestion « *dès leur origine, anthropotechniques, c'est-à-dire pensés, conçus en fonction d'un environnement humain. Les hommes sont omniprésents dans leurs cycles de vie depuis la conception jusqu'à la mise au rebut en passant par les phases essentielles du fonctionnement et de l'utilisation* » (Rabardel, 1995, p. 2). Il résulte la nécessité de prendre en compte le facteur humain au cours du processus du déploiement d'un outil de gestion (Akrich, Callon et Latour, 1988 ;

²¹ Akrich et al., (1988, p.19) ont utilisé cette maxime de l'exposition universelle tenue à Chicago en 1933.

Bourguignon et Jenkins, 2004 ; Drevet, 2008b ; Godener et Fornerino, 2005 ; Hatchuel, Nobre de Morais et Pallez, 1997 ; Lux, 2015 ; Naro, 1998 ; Rabardel, 1995). Les acteurs façonnent l'outil de gestion dès son entrée jusque dans l'usage. Par exemple, Akkrich (1998) distingue quatre formes d'intervention de l'acteur face à l'objet :

- Le déplacement correspond à la modification des usages prévus d'un outil sans annihiler ce en quoi il a été conçu ;
- L'adaptation consiste à ne pas toucher à la fonction première et à introduire quelques modifications dans l'outil qui permettent de l'ajuster aux caractéristiques de l'utilisation ou de son environnement ;
- L'extension se caractérise par l'enrichissement de la liste des fonctions de l'outil. L'outil est principalement conservé dans sa forme et ses usages initiaux ;
- Le détournement renvoie une transformation fondamentale de l'outil qui ne correspond pas avec le scénario prévu au départ par le concepteur.

L'enseignement de ces travaux conduit à reconnaître le rôle actif de l'acteur au cours du processus et sur la trajectoire de l'outil de gestion. Sous l'impulsion des acteurs, les outils de gestion subissent des transformations qui ne sont plus perçues comme une transgression. Rogers (1995) reconnaît dans le concept de réinvention²² que les transformations peuvent être bénéfiques, car elles renvoient à une certaine flexibilité, en encourageant la créativité pour convenir aux exigences particulières d'un contexte²³. De ce fait, l'innovation coïncidera davantage avec les attentes des acteurs. David (1996) envisage les transformations comme un processus naturel facilitant l'intégration de l'outil de gestion: *« les acteurs n'ont, au départ, qu'une représentation incomplète de l'innovation [...] Au départ, le substrat technique est plus ou moins maîtrisé ou maîtrisable par les acteurs, la philosophie gestionnaire est plus ou moins comprise et les acteurs y adhèrent plus ou moins, la vision simplifiée des relations ou des connaissances est plus ou moins schématiquement éloignée des relations et des connaissances présentes, l'ensemble définissant de fait une certaine « distance » entre l'innovation et l'organisation. Ce processus va, si tout va bien, converger, au prix de transformations plus ou moins importantes de part et d'autre, vers une intégration complète entre l'innovation et*

²² Rogers (1995, p.174) « *Re-invention is the degree to which an innovation is changed or modified by a user in the process of its adoption and implementation* »

²³ Rogers (1995, p.177): « *Re-invention often is beneficial to adopters of an innovation. Flexibility in the process of adopting an innovation may reduce mistakes and encourage customization of the innovation to fit it more appropriately to local situations or changing conditions. As result of re-invention, an innovation may be more appropriate in matching an adopter's preexisting problems and more responsive to new problems that arise during the innovation-decision process* »

l'organisation » (David, 1996, p. 18). La reconnaissance de l'acteur au cours du processus et la nécessité d'intégrer des transformations impliquent de repenser la vision des phases de conception et de l'usage de la trajectoire linéaire des outils de gestion.

Les phases de conception et d'usage ne sont plus considérés comme opposés, mais comme complémentaires et interdépendantes (De Vaujany, 2005, 2006 ; Grimand, 2006, 2012 ; Rabardel, 1995) : « *Le schéma classique qui distingue temporellement conception et usage veut, qu'au-delà des phases de mise au point et éventuellement d'installation, commence la phase d'usage proprement dite, censée n'être que la mise en œuvre de l'artefact. C'est sur la base de ce schéma qu'une partie des processus d'instrumentalisation est considérée comme relevant d'un détournement de l'artefact. Les interprétations que nous avançons conduisent à reconsidérer ce schéma. Le processus de conception ne s'arrête pas au seuil de l'usage, il se poursuit au cours de celui-ci en genèses instrumentales, par les processus d'instrumentation orientés vers le sujet (ce qui ne serait pas vraiment incompatible avec le schéma classique), et par les processus d'instrumentalisation qui visent directement l'artefact (ce qui contredit la vision classique)* » (Rabardel, 1995, p. 131). Par conséquent, les multiples transformations engagent des activités de reconceptions qui se traduisent par des nouveaux usages. La réintégration des prescriptions du cycle conception et usage inspire donc plusieurs trajectoires possibles comme l'abandon de l'outil, la renonciation des usages clandestins ou la réintégration des usages imprévus par un effort d'une nouvelle conception de l'outil (Grimand, 2012, p. 254).

En outre, il en résulte que le déploiement d'un outil de gestion ne correspond pas à une trajectoire linéaire. Ces différents constats conduisent à repenser la trajectoire dans laquelle les acteurs tiennent une place centrale. Le processus de déploiement se caractérise par l'enchevêtrement ou le retour sur certaines phases dans un cycle progressif de conception et d'usage. À ce titre, la trajectoire d'un outil de gestion n'est jamais connue à l'avance (Moison, 1997) relevant de la trajectoire sinueuse.

2. La trajectoire sinueuse de l'outil de gestion

Cette perspective défend l'idée que la trajectoire de l'outil de gestion est un processus complexe dont les phases ne sont pas linéaires. La trajectoire sinueuse correspond à un processus itératif de conception dans lequel s'inscrit des prescriptions réciproques de deux facettes (2.1). À partir de l'analyse des travaux sur la trajectoire, nous proposons une lecture à travers le prisme de la trajectographie (2.2).

2.1 Un processus itératif de conception

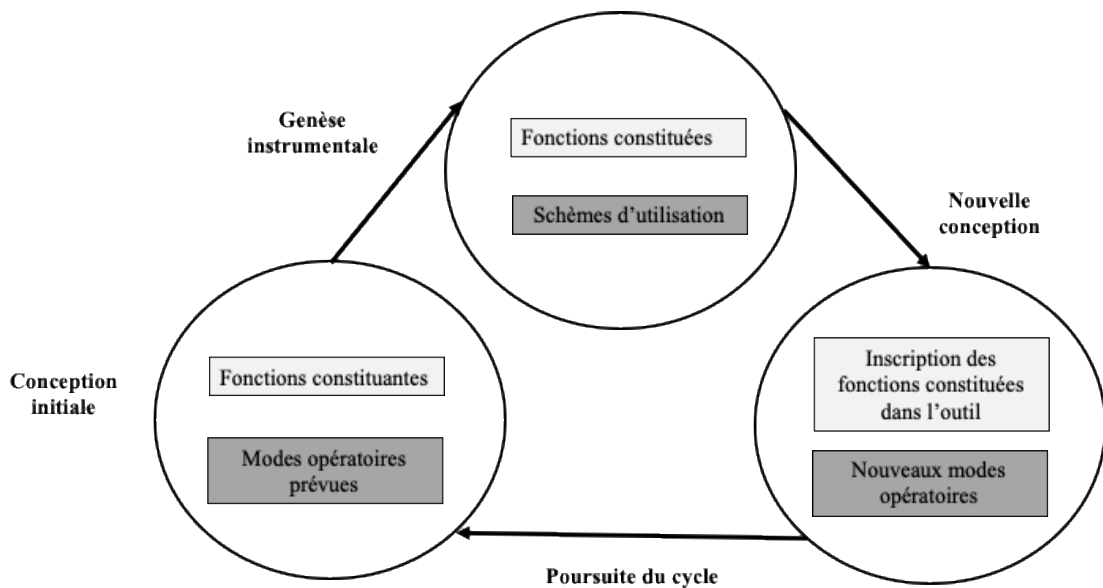
La trajectoire sinueuse repose sur un processus de déploiement de l'outil de gestion dans lequel la conception et l'usage sont des dimensions complémentaires (De Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006, 2012 ; Levy, 1990 ; Rabardel, 1995) : « *Dans la vie de l'outil, le moment de la conception et le moment de la mise en œuvre ne sont pas aussi clairement séparés qu'on le croit souvent* » (Lorino, 2002, p. 23). Dans cette vision, la conception et l'usage sont mêlés dans un vaste processus récursif et continu (De Vaujany, 2005, 2006). L'idée est que la conception se poursuit dans l'usage et que l'usage constitue l'autre face de la conception : « *nous ne pouvons qu'être en accord avec l'idée que l'usage constitue l'autre face de la conception, en proposant notamment des réinterprétations non données à l'avance* » (Rabardel, 1995, p. 130). Ainsi, les usages constituent des formes de conception : « *Cette phase de construction de la "technologie gestionnaire", que l'on pouvait auparavant considérer comme transitoire, peut alors devenir assez longue pour être considérée comme quasi permanente* » (Hatchuel, Nobre de Morais et Pallez, 1997, p. 214).

Cette perspective sous-tend un changement de perception des acteurs qualifiés de concepteurs ou d'utilisateurs préalablement opposés dans la trajectoire linéaire. Il y a une reconnaissance des concepteurs initiaux ou institutionnels et les utilisateurs qui sont considérés comme des acteurs de la conception dans l'usage : « *Nous pensons que les utilisateurs, en tant qu'acteurs de ces processus, sont aussi acteurs du mouvement d'ensemble de la conception, certes de façon et à un titre différent des concepteurs "institutionnels". Il s'agit, de la part des utilisateurs, d'une conception pour soi, d'une resingularisation de l'artefact qui lui confère des propriétés nouvelles, extrinsèques qui pourront même, dans certains cas, être structurellement inscrites dans l'artefact* » (Rabardel, 1995, p. 131). Lorino (2002) rejoint ce point de vue « *Mais l'imagination créatrice ne se laisse pas effacer si facilement. Elle tolère la routinisation et les économies d'attention jusqu'à ce que le détour par l'outil se fasse détournement de l'outil, l'habitude se reconvertisse en semiosis, l'utilisation en conception, et, surtout, l'acteur "routinisé" en concepteur reconnu ou non en tant que tel... pour révéler à l'observateur parfois étonné que la conception, si elle ne part jamais de zéro, est aussi un processus jamais achevé...* » (p.23). À l'opposé de la trajectoire linéaire, les utilisateurs ne sont plus considérés comme de simples réceptacles, mais comme des acteurs de la conception. Ainsi, de nombreuses démarches proposent d'inclure désormais des représentants de terrain ou futurs utilisateurs dans

les phases d'élaboration des outils de gestion (Charue et Midler, 1993 ; Detchessahar et Journé, 2007 ; Midler, 1993).

Ces reconsiderations de la conception et de l'usage ou de concepteurs et utilisateurs amènent à une modification du processus de déploiement de l'outil de gestion. En effet, celui-ci n'est plus pensé de manière linéaire, mais comme un cycle de prescription entre conceptions et usages. Rabardel (1995) propose une approche développementale des instruments par le processus de genèse instrumentale. Selon l'auteur, la genèse instrumentale est le résultat d'un double processus d'instrumentalisation et d'instrumentation. Ces derniers se distinguent par leur orientation de l'activité. Le processus d'instrumentalisation correspond à un processus dirigé vers l'outil de gestion. Il s'agit de l'émergence, de l'évolution ou de l'enrichissement des propriétés de l'outil par le sujet comme par exemple le fonctionnement ou la structure. Le processus d'instrumentation est un processus orienté vers l'acteur (sujet). Il s'agit de l'émergence, de l'évolution des schèmes d'utilisation et d'action par une nouvelle signification qui contribue au changement de signification de l'outil résultant de nouveaux schèmes. Ces deux processus interdépendants s'inscrivent dans un cycle global de conception qui contribue à l'émergence, à l'évolution et à l'inscription de l'outil de gestion dans l'organisation. En ce sens, les processus d'instrumentalisation et d'instrumentation participent à un cycle d'ensemble de la conception de l'outil de gestion. Le processus d'instrumentation renvoie aux modes opératoires prévus par les concepteurs lors de la conception initiale et à des schèmes d'utilisation façonnés par les utilisateurs. La réintégration des schèmes d'utilisation des utilisateurs engendre de nouveaux modes opératoires. En parallèle, le processus d'instrumentalisation correspond aux fonctions constituantes de l'outil définis par les concepteurs lors de la conception initiale et les fonctions constituées élaborées par les utilisateurs. L'inscription des fonctions constituées des utilisateurs génère des nouvelles fonctions. Le schéma n° 8 expose l'inscription des processus de la genèse instrumentale. Cette vision est représentative du positionnement que la conception se poursuit dans l'usage par l'articulation entre les processus institutionnels de conception des outils et de la poursuite de la conception au sein des activités d'usage. À ce titre, le cycle d'ensemble de la conception de Rabardel considère les acteurs à la fois comme des concepteurs et des utilisateurs.

Schéma 8 : Le cycle d'ensemble de la conception des processus de genèse instrumentale



Source : Reproduction schéma Rabardel (1995, p.132)

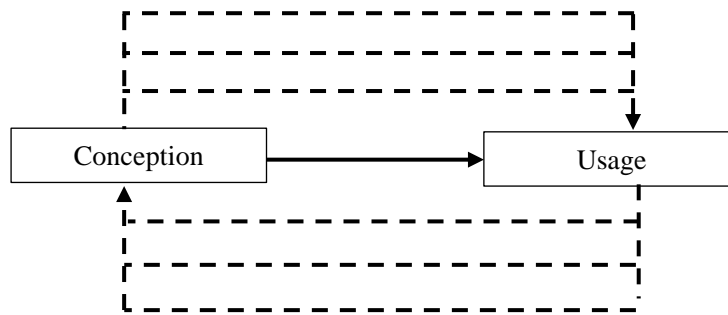
Le processus de genèse d'instrumentale de Rabardel est révélateur de la trajectoire sinueuse qui s'apparente à un cycle dont l'intervention des acteurs et les transformations au cours du processus de déploiement de l'outil de gestion sont prises en compte. Il s'agit d'un développement progressif (Drevet et Rocher, 2010 ; Lux, 2015 ; Moisdon, 1997) car comme l'indique Moisdon (1997), la non-connaissance de la trajectoire du déploiement d'un outil de gestion implique une construction progressive : « [...] *L'inscription d'un outil dans une organisation est d'emblée problématique, car l'on ne sait pas à l'avance dans quelle configuration de dispositifs préexistants cette inscription aura lieu, ni d'ailleurs les mouvements plus ou moins coordonnés que ces dispositifs sont en train de subir. Ce "non-savoir commun" de départ conduit à la nécessité d'une construction progressive de l'outil, mais aussi de celle du site organisationnel qui sera susceptible de l'accueillir* » (p.283). Par exemple, Lux (2015) démontre qu'un outil de gestion de l'absentéisme dans un établissement Médico-Social passe par pas moins de cinq phases caractérisant son état d'adoption et des usages.

À ce stade, il est important de revenir sur la notion de conception dans cette trajectoire. Premièrement, toute introduction d'un outil de gestion débute par une phase de conception puisque sans celle-ci, il n'y a pas de mise en place et d'utilisation de l'outil de gestion. Il s'agit

d'une phase qui lance le processus de déploiement de l'outil de gestion dans une organisation comme par exemple la conception initiale dans le schéma de Rabardel. Des concepteurs institutionnels sont désignés pour anticiper les modalités d'usage et/ou réaliser participer à l'élaboration technique. Il est important de souligner que la phase conception renvoie à la construction technique d'un outil de gestion et/ou la construction conceptuelle des perceptions des acteurs qui s'affrontent pour influencer la forme et le fond de l'outil (Drevet, Lande et Portal, 2012). L'outil est élaboré aussi bien d'un point de vue technique que conceptuel qui correspond à un premier effort dessinant « *les contours de l'outil, tant du point de vue des finalités qui lui sont assignées, que de son support formel ou bien encore des rôles qu'il est susceptible d'inspirer* » (Grimand, 2012, p. 254). Hatchuel et Weil (1992) indiquent que « *Si les substrats techniques semblent se comporter comme des invariants et circuler d'un lieu à l'autre comme des "boîtes noires", en fait, les modélisations dont ils sont les supports doivent être réinventées à chaque fois tout autant que la philosophie gestionnaire ou la vision organisationnelle* » (p.126). Durant cette phase de « conception initiale », les acteurs vont donner corps à l'outil de gestion qui conduit à sa transformation (Drevet, 2008b ; Drevet et Rocher, 2010 ; Oiry, 2012 ; Perray-Redslob et Malaurent, 2015) permettant d'aboutir à une première formalisation et des usages de l'outil de gestion qui pourront être réajustés lors de son usage effectif. La signification de conception dans le sens de phase de lancement correspond à un moment de cadrage pour l'intégration future de l'outil de gestion par les choix des indicateurs, la forme de l'outil, les rôles de acteurs, etc. Comme le souligne De Vaujany (2005), les usages d'un outil de gestion ne sont jamais complètement déconnectés de la phase de conception.

Deuxièmement, l'usage est l'une des facettes du processus continu de la conception. La confrontation de ce qui a été décidé dans la phase de conception initiale avec la mise en œuvre réelle par l'utilisation de l'outil amène potentiellement à des réajustements ou transformations d'un point de vue technique, des finalités ou encore des rôles (David, 1996, 1998). Suite à la mise en place de l'outil de gestion, des propositions ou des utilisations différentes peuvent émerger. Celles-ci sont soit abandonnées, soit réintégrées, constituant une nouvelle conception (les flèches de le schéma n°9 montrent ce mouvement). Cette alternance entre conception et usage se répète autant qu'il y a de réintégrations des propositions. En d'autres termes, les deux facettes de ce processus (conception et usage) sont le lieu de prescriptions réciproques qui structurent le développement d'un outil de gestion pour l'inscrire dans l'organisation.

Schéma 9 : L'alternance entre conception et usage



Source : Schéma réalisé par l'auteur

Le déploiement d'un outil de gestion dans une organisation commence par une phase de conception initiale qui renvoie à la finalité, la forme et les grandes lignes des usages futurs de l'outil de gestion. Il s'en suit un processus de conception dans lequel les acteurs réinventent la forme et le fond de l'outil de gestion afin de correspondre à leurs aspirations et au contexte. Ainsi, la conception constitue le lieu où tout commence et recommence, car l'utilisation de l'outil renvoie potentiellement à un nouveau processus de conception.

Comme indiqué précédemment, la remise en question du déploiement linéaire par la mise en évidence des écarts entre usages prescrits-réels et de la place des acteurs a conduit au développement de la trajectoire sinueuse dans un cycle progressif de conception. Cette deuxième approche met l'accent sur la capacité de l'outil de gestion à évoluer au cours de sa vie dans l'organisation et également sur la diversité des trajectoires possibles. À ce titre, il est important de revenir sur les études empiriques de la trajectoire des outils de gestion.

2.2 La trajectoire sous l'angle de la trajectographie

Plusieurs travaux font état de l'échec de l'implantation des outils de gestion dès la phase de conception ou quelques temps après leur utilisation (Brillet, Hulin et Martineau, 2010 ; Drevet, 2009 ; Drevet, Lande et Portal, 2012 ; Naro et Travaillé, 2019 ; Nobre et Zawadzki, 2015). Il s'avère également que l'introduction d'un outil de gestion similaire dans une même organisation ou type d'organisation conduit à un déploiement différent. Par exemple, l'implantation d'un outil d'évaluation des compétences dans une entreprise sur différents sites aboutit à des usages différents (Bretesché et Devigne, 2010) ou encore l'écart de mise en œuvre dans les universités italiennes d'un système de performance de gestion suite à la réforme Brunetta (Dal Molin, Turri et Agasisti, 2016). De plus, après la réussite de l'insertion de l'outil

de gestion dans une organisation, celui-ci continue d'évoluer : « *Je pense que les outils de gestion ne meurent pas, mais se transforment de manière permanente de façon plus ou moins accélérée selon les périodes* » (Bayon *et al.*, 1996, p. 142). A titre d'illustration, Brochier et Oiry (2002) montrent l'évolution sur dix ans d'un outil de rémunération des compétences en mettant en évidence la difficulté de maintenance. Ces travaux soulignent la diversité du déploiement et de la trajectoire empruntée par les outils de gestion : « *il en résulte qu'on ne saurait jamais totalement prédéterminer la trajectoire d'un outil ni anticiper ses effets sur les dynamiques organisationnelles. De même que toute action produit des conséquences non intentionnelles (Giddens, 1984), le déploiement d'un outil de gestion produit des usages émergents et/ou inattendus [...] Dans le même temps, la trajectoire de l'innovation redessine la psychologie des acteurs comme elle est susceptible de modifier les relations qui les unissent* » (Grimand, 2016b, p. 153-154). Pour expliquer la trajectoire empruntée par un outil de gestion, deux approches peuvent être distinguées. La première se focalise particulièrement sur la place centrale des acteurs et la deuxième aborde l'évolution des usages dans l'avancement du processus de déploiement conduisant à cette trajectoire.

La nécessité d'intégrer l'acteur dans le processus est très tôt soulignée (Bourguignon et Jenkins, 2004 ; Naro, 1998). Ainsi, plusieurs travaux empiriques confirment la part prise par les acteurs lors de l'implantation (Benzerafa, 2007 ; Cugini, Michelon et Pilonato, 2011 ; Dal Molin, Turri et Agasisti, 2016 ; El-Jardali *et al.*, 2011 ; Gumb, Fressoz et Joannidès, 2011 ; Mcadam et Walker, 2003 ; Nilsson, 2010). Dans cette perspective, plusieurs travaux mettent l'accent sur la place centrale des acteurs et de leur influence dans l'avancement du processus du déploiement d'un outil de gestion. Les acteurs sont considérés comme une variable clé de la réussite du déploiement de l'outil gestion lorsque s'opère la dialectique acteur et outil (Drevet, 2008b, 2011 ; Rocher, 2008b). A l'inverse, les acteurs peuvent freiner ou faire échouer un projet (Brillet, Hulin et Martineau, 2010 ; Drevet, 2009 ; Lux, 2015 ; Nobre et Zawadzki, 2013). Des travaux soulignent l'impact prégnant de certains acteurs dans le processus de conception (Oiry, 2012) ou catégorie d'acteurs dans les organisations publiques comme les élus (Drevet, Lande et Portal, 2012 ; Drevet et Rocher, 2014). Dans cette approche, l'explication de la trajectoire se caractérise par l'influence incontestable du facteur humain.

La trajectoire empruntée par un outil de gestion est également interprétée à travers l'évolution de ses usages (Grimand, 2016a ; Oiry, 2011 ; Ragainne, Oiry et Grimand, 2014). Il est important de préciser que cette approche est plus récente que la précédente : « *En effet, beaucoup*

d'énergie et d'intelligence sont mis dans leur conception lors de la phase initiale des projets, alors que l'étude de l'évolution de leurs usages dans le temps retient souvent peu l'attention » (Martin et Picceu, 2007, p. 76). Martin et Picceu (2007) postulent que l'outil de gestion est un processus d'interactions en constante évolution. De ce fait, les usages évoluent au même titre que l'outil et par conséquent sa trajectoire. Oiry (2011) propose d'étudier les usages imprévus d'un outil de gestion des compétences pour comprendre la trajectoire. L'auteur constate que les usages imprévus ont un effet sur la trajectoire qui se caractérise par différentes séquences. Il conclut que les usages imprévus *« constituent donc un élément d'explication de la trajectoire de l'instrument de gestion »* (p.11). Ragainne et al., (2014) expose deux trajectoires contrastées d'outils de contrôle par l'analyse des usages habilitants et contraignants. Les auteurs montrent l'existence simultanée de ces deux dimensions pour les outils de contrôle. Ils indiquent que l'analyse de ces deux dimensions permet de mieux comprendre le déploiement de ses outils : *« l'étude des interactions entre ces usages constitue un moyen important pour mieux comprendre l'évolution des outils en partant des prescriptions de départ jusqu'à l'analyse de leurs utilisations dans les services. De manière générale, ce travail montre que l'étude détaillée des dimensions contraignante et habilitante des outils de contrôle est un moyen particulièrement pertinent pour analyser leurs contenus, leurs dynamiques et leurs usages »* (p.34). Dans cette approche, la compréhension de la trajectoire passe par l'évolution des usages des outils de gestion qui en sont faits.

De manière générale, notre travail s'inscrit dans les recherches qui s'intéressent au déploiement d'un outil de gestion dans les organisations. Nous envisageons ce déploiement dans la lignée de la trajectoire sinueuse, plus révélatrice de la réalité. Il s'avère que cette dernière fait l'objet de travaux qui correspondent à révéler l'importance du facteur humain et dans une moindre mesure l'évolution des usages de l'outil de gestion pour expliquer la trajectoire. Ainsi, la trajectoire n'a jamais fait l'objet d'un cadre conceptuel global explicite. Dans ce contexte, nous poursuivons ces travaux en allant plus loin. Nous proposons d'aborder la trajectoire d'un outil de gestion sous le prisme de la trajectographie. Cette notion renvoie initialement à l'étude de la trajectoire des véhicules (fusée, missiles) principalement dans le domaine des sciences spatiales (cf. Tableau n°9). Il s'agit de reconstituer la trajectoire à partir d'un ensemble de données collectées qui se traduit par une *« détermination et représentation de la trajectoire d'un véhicule aérospatial »* (Vocabulaire des sciences et techniques spatiales, 2013).

Tableau 9 : Les définitions de la trajectographie

Source	Définition
Larousse, lexis (2014, p.1918)	Technique de l'étude des trajectoires des fusées et des véhicules spatiaux
Larouse [en ligne]	Ensemble des méthodes de calcul et des techniques permettant de prévoir et de déterminer la trajectoire d'un engin spatial, d'un missile. Opération consistant à tracer ou à reconstituer cette trajectoire.
CNRTL	a) <i>Techn. spatiale</i> . Discipline ayant pour objet l'étude et la surveillance des trajectoires des missiles et des engins spatiaux. b) <i>Exploitation pétrol</i> . Technique permettant de déterminer le trajet d'un forage.
Vocabulaire des sciences et techniques spatiales (2013)	<i>Domaine</i> : Sciences et techniques spatiales/Infrastructures-Mesures. <i>Définition</i> : Détermination et représentation, immédiate ou différée, de la trajectoire d'un véhicule aérospatial à partir des données obtenues en cours de poursuite

Source : Tableau réalisé par l'auteur

Afin de mieux comprendre ce concept, nous illustrons notre propos par l'utilisation des travaux mobilisant la notion de trajectographie (cf. Tableau n°10) dans les disciplines relevant des « sciences dures » dans les domaines de l'Astrophysique, des Sciences de l'ingénieur, Génie électrique, Astronomie et Astrophysique. Comme indiqué dans les définitions, les travaux de Vachon (2013) et Duchemin (2019) s'inscrivent dans l'étude de la trajectoire des engins spatiaux respectivement un lanceur satellite et une sonde spatiale d'exploration. L'enjeu de la trajectographie est de déterminer la trajectoire pour le lanceur satellite afin qu'il arrive à la destination désirée pour Vachon (2013) ; et d'explorer et comprendre le système solaire lors du trajet de la sonde d'exploration pour améliorer les prédictions et les positions de l'environnement spatial pour Duchemin (2019). Il s'avère que la trajectographie est également utilisée pour d'autres objets d'étude comme pour la topographie des océans (Bonfond, 1994) et les chutes de blocs rocheux (Bourrier, 2008). L'enjeu pour la topographie des océans renvoie à une meilleure compréhension des phénomènes (océanographiques et géophysiques) afin d'identifier des zones de variabilités localisées. Pour la chute des blocs rocheux, l'intérêt réside dans la définition des zones à risque et la quantification du risque encouru sur un périmètre ainsi que la mise en place de mesures protectrices ou préventives. De ce fait, la trajectographie est utilisée pour appréhender la trajectoire de différents objets d'études correspondant à des enjeux spécifiques.

Tableau 10 : Exemples d'études mobilisant la trajectographie en sciences dures

	Bonnefond. P (1994)	Bourrier. F (2008)	Vachon. A (2013)	Duchemin. Y (2019)
Domaine	Astronomie fondamentale, Mécanisme céleste et Géodésie spatial [astrophysique]	Sciences de l'ingénieur [physics]	Génie électrique	Astronomie et Astrophysique
Objet de la trajectographie	Topographie des océans	Chutes de blocs rocheux	Lanceur satellite type fusée 3 étages	Sonde spatiale d'exploration
Enjeu de la trajectographie	La compréhension des phénomènes océanographiques (courants, marées, météorologie) et géophysiques (zones de fractures, répartition des masses) qui affectent la forme de la surface de la mer dans l'espace et dans le temps. Il s'agit de mettre en évidence les zones de variabilités localisées, liées à ces phénomènes.	Devant l'importance du risque de chute de blocs encouru en zones montagneuses. L'analyse trajectographique constitue un élément essentiel de la définition des zones à risque, quantification du risque encouru sur chaque zone (prédiction) et de la mise en place de mesures protectrices ou préventives (gestion du risque).	Il s'agit de définir et de programmer la trajectoire du lanceur permettant d'atteindre l'orbite désirée. Ceci consiste à la prise en compte des actions à réaliser afin d'atteindre la position et la vitesse désirées en consommant le moins d'énergie possible.	L'exploration et la meilleure compréhension du système solaire ou spatial (astéroïde, comète, astres, etc.) lors du trajet de la sonde d'exploration visant à améliorer au fil du temps la prédiction de la position des objets du système solaire ou spatial.
Élaboration de la trajectographie	Une modélisation et une mise en évidence des phénomènes s'effectuent à l'aide de mesures altimétriques et d'un satellitaire spatial.	Utilisation d'un logiciel de modélisation de la trajectoire des blocs en phases (détachement bloc, chute du bloc en interaction avec le sol et l'arrêt). Intégration des paramètres : bloc considéré, propriété du sol, obstacle potentiel, etc.	Une modélisation de la trajectoire du lanceur dans les deux milieux (phase atmosphérique, phase exo-atmosphérique). Elle s'effectue à l'aide d'algorithmes qui tiennent compte des contraintes imposées par la dynamique et la structure du véhicule ainsi que l'orientation de la poussée, etc.	Une modélisation de la trajectoire se construit pour la navigation spatiale à partir des informations envoyées par les capteurs/signaux : baliser l'environnement (objet), définir une échelle de temps, comprendre le positionnement absolu, et le positionnement relatif.
Objectif de l'étude	Réglage satellite visant à obtenir une plus grande exactitude des mesures. Développement de la méthode des arcs courts.	Approfondissement du phénomène de jeu lors de l'impact du bloc au sol. Développement d'une loi stochastique d'impact visant à améliorer la modélisation de l'impact.	Évaluation des méthodes pour la définition de la partie exo -atmosphérique. Développement des algorithmes de guidage en suivi de trajectoire basé sur la commande prédictive.	Examiner les possibilités pour une sonde de connaître sa position indépendamment de toute aide du sol à différentes étapes (localisation autonome). Développement d'une méthode probabiliste de localisation

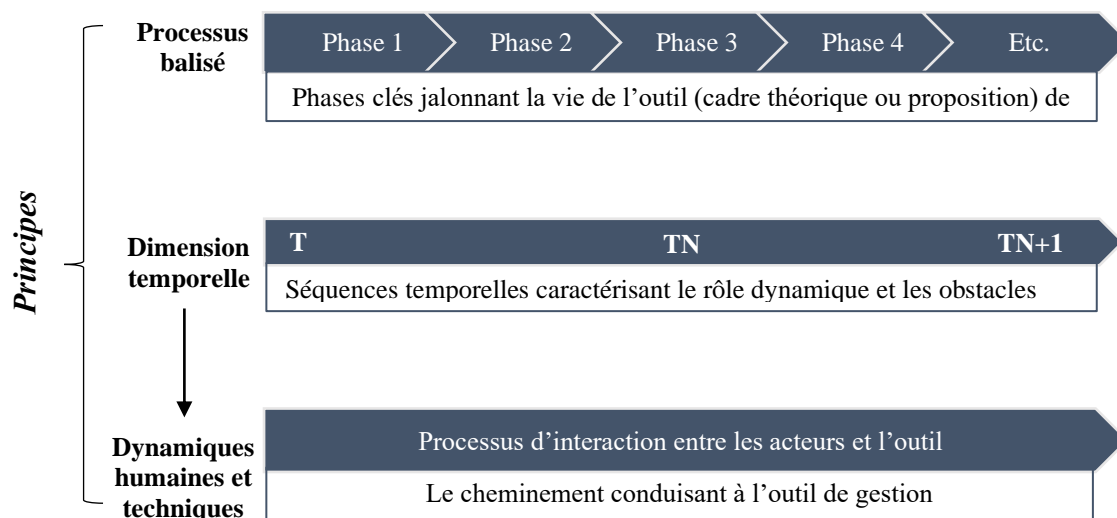
Source : Tableau réalisé par l'auteur

Ces travaux dans leur domaine respectif présentent plusieurs similitudes concernant l'élaboration de la trajectographie de leur objet d'étude. En effet, il ressort que celle-ci est formalisée par une modélisation qui s'appuie sur l'utilisation de logiciel et de matériel spécifiques comme par exemple le satellitaire spatial pour la topographie des océans ou des capteurs pour la sonde spatiale d'exploration. Ces derniers reposent sur des méthodes de calcul, algorithmes ou encore mesures altimétriques intégrant des paramètres (phase, temps, vitesse, poids, vent, etc.) pour décrire et/ou déterminer la trajectoire. Les paramètres sont définis par rapport à l'objet d'étude. Par exemple pour la chute des blocs, la trajectoire se découpe en trois phases : détachement du bloc de la falaise, la chute du bloc en interaction avec le sol et l'arrêt. Cette dernière est estimée par rapport aux paramètres suivants : le bloc considéré (taille, poids, forme), propriété du sol, vitesse, obstacle potentiel. Une fois les paramètres définis, la collecte des données en cours (océan, sonde d'exploration) ou estimées dans le cadre d'une prédiction (chute des blocs, lanceur satellite) permet d'aboutir à une représentation de la trajectoire empruntée. Enfin, dans ces différents domaines, l'objectif de l'ensemble des études est d'améliorer la connaissance de la trajectoire par le développement de méthodes ou d'algorithmes permettant de gagner en précision sur la détermination et de limiter la marge d'erreur de la trajectoire de l'objet d'étude.

À l'égard des outils de gestion, la trajectographie correspond à l'étude de leur trajectoire. L'enjeu de la trajectographie est d'explorer l'histoire d'un outil de gestion pour comprendre son cheminement. Comme le rappelle Nikitin (1997), l'histoire est « *inutile pour fournir des solutions, mais indispensable pour comprendre* » (p.10). Ainsi, « *la connaissance de l'histoire de la construction d'un instrument, des acteurs qui y ont participé et des enjeux qu'elle a affrontés donne des clés de compréhension de la diversité des usages que l'on constate généralement pour un instrument de gestion* » (Oiry, 2009, p. 6). Elle permet également de proposer un regard sur les difficultés auxquelles se heurte le déploiement d'un outil de gestion (Drevet et Rocher, 2014).

Au même titre que les sciences dures qui s'appuient sur des paramètres pour l'élaboration d'une trajectographie, celle des outils de gestion repose sur la prise en compte de principes pour sa construction. À notre sens, la transposition de ce concept nécessite de s'appuyer sur trois principes issus de l'analyse des travaux des chercheurs travaillant sur la trajectoire : un processus balisé, l'intégration de la dimension temporelle, la restitution des dynamiques humaines et techniques (cf. Schéma n°10).

Schéma 10 : La trajectographie appliquée à l'outil de gestion



Source : Schéma réalisé par l'auteur

La compréhension de la trajectoire passe par une matérialisation du parcours de l'outil de gestion qui s'inscrit dans une approche processuelle du phasage. Il s'agit de représenter les différents moments clés qui jalonnent la vie de l'outil dans l'organisation. Plusieurs démarches sont utilisées pour restituer les étapes du déploiement d'un outil de gestion comme à l'aide d'un cadre théorique (Drevetton et Rocher, 2010, 2014 ; Nobre et Zawadzki, 2015 ; Oiry, 2012) ou un phasage proposé par les auteurs (Drevetton, 2008b ; Martin et Picceu, 2007).

Il est nécessaire de prendre en compte la dimension temporelle pour les approches processuelles (Pettigrew, 1987) afin de comprendre ici le cheminement dans le temps des dynamiques. Martin et Picceu illustrent ce constat : « Certes, les outils et leurs usages peuvent être conceptualisés à la fois comme des artefacts identifiables permettant de résoudre des problèmes substantiels, des processus d'interaction et de narration créateur de sens, et un agir pragmatique. Il est cependant possible d'aller plus loin en intégrant la dimension temporelle de façon à identifier des dynamiques, c'est-à-dire des cheminements dans le temps de l'action organisée. L'identification de possibles trajectoires peut ainsi permettre, selon les cas étudiés, de compléter une approche où tout se mêle à des degrés divers selon les contextes » (p.104). Elle permet de caractériser les séquences temporelles des dynamiques pour identifier celles qui ont joué un rôle plus important et de saisir les obstacles au cours du déploiement de l'outil de gestion : « Au terme de cette présentation de l'histoire longue d'un outil de rémunérations par les compétences, quelles leçons générales sommes nous en mesure de tirer ? Du point de vue

de l'observateur extérieur, et donc nécessairement distancié, un premier élément marquant est la difficulté que les acteurs semblent éprouver à prendre du recul sur leurs propres pratiques de gestion. Durant toutes ces années, ils se focalisent sur l'amélioration technique de l'outil, alors même que la dynamique d'évolution de l'entreprise est centrée depuis l'origine sur la quête inachevée d'une philosophie gestionnaire ambitieuse ("l'usine du futur"). Ce constat initial nous conduit à mettre l'accent sur l'articulation entre la conception des outils, leur maintenance et les cadres conceptuels dans lesquels ils s'insèrent » (Brochier et Oiry, 2002, p. 38). Au-delà des travaux sur le déploiement, la composante temporelle se rapporte également à une conception du temps (Méric, 1998).

Enfin pour illustrer la trajectoire, il est primordial de montrer le cheminement des dynamiques humaines et techniques qui ont conduit à l'outil de gestion. Ces dynamiques s'inscrivent dans un processus d'interaction entre les acteurs et l'outil évoluant au cours du temps et des phases. Comme indiqué précédemment, les acteurs détiennent un rôle central dans le déploiement puisque ces derniers peuvent freiner (Brillet, Hulin et Martineau, 2010 ; Dreveton, 2009 ; Lux, 2015 ; Nobre et Zawadzki, 2013) ou encore être une source de réussite (Dreveton, 2008b, 2011 ; Rocher, 2008b). Dans cette perspective, la dynamique humaine fait référence au cheminement des acteurs (interprétations, représentations, etc.) qui ont participé au déploiement. De manière générale, il est important de relever que les travaux se concentrent sur l'explication du cheminement du point de vue des acteurs sans montrer l'outil de gestion (Brillet, Hulin et Martineau, 2010 ; Dreveton, 2009 ; Lux, 2015 ; Nobre et Zawadzki, 2015). À notre sens, il est essentiel de montrer l'objet de la trajectoire c'est-à-dire l'outil de gestion. À ce titre, la dimension technique propose de se focaliser sur l'outil de gestion (forme, contenu, objectif, etc.) en montrant concrètement sa progression (Oiry, 2011 ; Ragaïne, Oiry et Grimand, 2014). Il existe des travaux qui permettent de suivre le chemin parcouru des acteurs en montrant l'outil de gestion (Dreveton, 2008b ; Dreveton et Rocher, 2010 ; Naro et Travaillé, 2019). Ces dynamiques doivent être considérées comme interdépendantes dans le processus d'interaction entre l'outil et les acteurs. Plusieurs auteurs soulignent que la lecture de la trajectoire à travers la dialectique acteurs-outils est pertinente pour appréhender le processus d'implantation (Dreveton, 2008b ; Martin et Picceu, 2007 ; Naro et Travaillé, 2011 ; Rocher, 2008a). En d'autres termes, ce principe invite à porter un double regard à la fois sur les acteurs et l'outil.

La trajectographie d'outil de gestion constitue un exercice difficile en raison de la complexité et du caractère incertain de la trajectoire. La transposition de ce concept nécessite de proposer des principes fédérateurs pour appréhender la trajectoire des outils de gestion. Ainsi, notre étude constitue un cas illustratif dans l'application de ces principes dans un contexte atypique (club professionnel de rugby). Cette recherche s'attache à explorer le déploiement d'un outil de gestion au sein d'un club professionnel au regard de la trajectographie. Notre problématique peut donc être formulée de la manière suivante :

Quel regard propose la trajectographie sur le déploiement d'un outil de gestion dans une organisation sportive professionnelle de rugby ?

Pour répondre à cette question, nous avons fait le choix d'une grille de lecture qui analyse la trajectoire selon les trois principes la trajectographie (processus balisé, dimension temporelle, dynamiques humaines et techniques), présentée dans le chapitre 3.

SYNTHÈSE CHAPITRE 2

L'outil de gestion est un concept difficile à cerner. Celui-ci est envisagé dans la lignée des travaux de Moisdon (1997) comme un support pour les acteurs visant à agir dans le contexte organisationnel. Pour appréhender cette notion, il a été nécessaire de revenir sur ses fonctions et ses effets. Il ressort que les outils de gestion sont multifonctions et multi-effets. Ces derniers font l'objet de nombreux travaux que nous avons regroupés en deux approches pour positionner notre travail :

- Une approche statique des outils de gestion qui se focalise sur l'outil lui-même ;
- Une approche dynamique qui consiste à s'interroger sur la trajectoire empruntée par les outils de gestion.

Notre recherche s'inscrit dans la seconde visant à comprendre comment les outils de gestion émergent et ce qu'ils deviennent. L'objectif n'est pas de focaliser l'analyse sur un type d'outil en particulier, mais d'en explorer sa trajectoire. Il s'agit de l'itinéraire de l'outil de gestion, de son point de départ à son point d'arrivée renvoyant par exemple à l'idée originelle, à la formalisation et à son utilisation. Il existe deux approches pour appréhender cette situation à savoir la trajectoire linéaire ou la trajectoire sinueuse. Nous avons opté pour la deuxième qui postule pour un processus itératif de conception. Dans cette perspective, plusieurs travaux se sont intéressés à comprendre la trajectoire par la considération de place de l'acteur et l'évolution des usages pour expliquer le déploiement de l'outil de gestion. Si la trajectoire est clairement abordée dans la littérature, celle-ci ne bénéficie pas d'un cadre conceptuel global explicite. De ce fait, nous proposons prolonger les travaux actuels et d'aborder la trajectoire d'un outil de gestion sous le prisme de la trajectographie. La transposition de ce concept nécessite de proposer des principes fédérateurs pour appréhender la trajectoire des outils de gestion (processus balisé, dimension temporelle, dynamique technique et humaine). Ainsi, notre étude constitue un cas illustratif dans l'application de ces principes dans un contexte atypique (club professionnel de rugby). Cette recherche s'attache à explorer le déploiement d'un outil de gestion au sein d'un club professionnel au regard de la trajectographie.

CHAPITRE 3 : DÉCRYPTER LA TRAJECTOIRE D'UN OUTIL DE GESTION

Ce chapitre a pour objectif de présenter la grille de lecture mobilisée pour l'analyse de la trajectoire d'un outil de gestion. Les outils de gestion sont lus à travers différentes perspectives théoriques : institutionnelle, traduction, représentations sociales, etc. Dans la lignée de la trajectographie et en raison des caractères processuel, temporel et évolutif de la trajectoire, nous avons fait le choix de mobiliser dans un premier temps la perspective appropriative, théorisée par De Vaujany (2005, 2006) et Grimand (2006, 2012). Dans un deuxième temps, nous proposons d'associer la perspective appropriative au triptyque de l'outil de gestion d'Hatchuel et Weil (1992) repris par David (1996, 1998).

La section 1 présente la perspective appropriative des outils de gestion. Il convient de revenir sur la signification du concept clé d'appropriation et les principes qui guident cette approche.

La section 2 expose concrètement la grille de lecture mobilisée qui combine la perspective appropriative et le triptyque des outils de gestion. Au final, la grille de lecture proposée pour l'analyse ambitionne d'offrir une double lecture de trajectoire.

Section 1 : De l'appropriation à la perspective appropriative

Cette section a pour objectif de présenter le cadre théorique de la perspective appropriative. Dans cette théorie, l'appropriation constitue un concept clé. L'ambiguïté sur la signification de l'appropriation nécessite de préciser le sens pour laquelle la perspective appropriative postule (1). Il s'agit ensuite de revenir sur quels sujets elle s'interroge ainsi que sur les principes sur lesquels elle repose (2).

1. Qu'est-ce que l'appropriation ?

L'appropriation est assimilée à deux connotations dans les dictionnaires usuels (cf. Tableau n°11). La première fait référence à l'action d'adapter quelque chose : « *Action d'approprier, de rendre propre à* », « *Action d'approprier* », « (a) *Action de rendre propre ; (b) Action d'approprier, d'adapter quelque chose à une destination précise* ». La deuxième renvoie au sens de la propriété et de l'attribution d'un bien : « *Action de s'approprier une chose* », « *Action de s'approprier* », « (b) *Action de s'approprier une chose, d'en faire sa propriété ; (d) Fait qu'une chose devient ou est devenue propriété de quelqu'un* ». L'analyse de la sémantique de l'appropriation conduit à un double sens de cette notion. Ainsi, il est pertinent de s'interroger sur sa signification dans le cadre des sciences de gestion.

Tableau 11 : Définition de notion d'appropriation à partir des dictionnaires usuels

Dictionnaires	Définition	Sens
E. Littré	N°1. Action d'approprier, de rendre propre à	Adaptation
E. Littré	N°2. Action de s'approprier une chose	Propriété
Académie française ²⁴	N°1. Action d'approprier	Adaptation
	N°2. Action de s'approprier	Propriété
TLFI ²⁵	N°1. (a) Action de rendre propre (b) Action d'approprier, d'adapter quelque chose à une destination précise	Adaptation
	N°2. (c) Action de s'approprier une chose, d'en faire sa propriété (d) Fait qu'une chose devient ou est devenue propriété de quelqu'un	Propriété

Source : Tableau réalisé par l'auteur

²⁴ Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales dans la lexicographie de l'Académie Française, 9^{ème} édition

²⁵ Dictionnaire le Trésor de la Langue Française informatisé

Il s'avère que la définition de l'appropriation ne va pas de soi (Hussenot, 2009). Ce concept a été mobilisé à plusieurs reprises renvoyant à des significations différentes en fonction de la discipline (Beaudry et Pinsonneault, 2005 ; Gauche, 2013 ; Tsoni, 2012). Ainsi, il existe plusieurs acceptations de cette notion selon l'approche retenue : la sociologie des innovations (Rogers, 1995), la sociologie des usages (Jauréguiberry, 2008 ; Jouët, 2000 ; Perriault, 2008 ; Proulx, 2001, 2005, 2015 ; Vidal *et al.*, 2012 ; Vitalis *et al.*, 1994), l'approche structurationniste des technologies de l'information (DeSanctis et Poole, 1994 ; Orlikowski, 1992, 2000), et la perspective appropriative (De Vaujany, 2005, 2006 ; Grimand, 2006, 2012). La distinction entre les différents courants permet de préciser l'approche retenue pour cette recherche à savoir la perspective appropriative.

Dans le courant de l'innovation, l'appropriation est pensée comme un processus instantané dans lequel il y a une opposition concepteur-utilisateur. Ainsi, l'appropriation est entendue comme le prolongement de la décision d'adoption (acceptation) d'une innovation. Il s'agit concrètement d'une utilisation conforme à celle prévue par les concepteurs. Dans cette perspective, l'adoption et l'appropriation sont des synonymes. Rouquet (2011) distingue ces deux notions en indiquant que l'adoption implique deux états possibles (acceptation ou le rejet) alors que l'appropriation est un processus donnant lieu à plusieurs trajectoires. Pour Tsoni (2012), l'adoption d'un objet peut être imposée alors que l'appropriation est une démarche volontaire entreprise par un individu ou un groupe. À ce titre, les approches de la sociologie des usages, l'approche structurationniste et de la perspective appropriative s'inscrivent dans une conceptualisation de la notion d'appropriation qui n'est pas envisagée comme un simple prolongement de l'adoption. De manière générale, ces travaux identifient l'appropriation comme un processus durant lequel le support (outil de gestion, médias, technologie) et les acteurs évoluent.

Les sociologues des usages l'identifient comme un acte d'émancipation et de liberté perceptible dans les détournements et bricolages effectués par un usager qui deviennent des usages sociaux dès leur stabilisation. L'appropriation est « *un procès, elle est l'acte de se constituer un soi* » (Jouët, 2000, p. 502) qui, d'une part, se construit dans la relation de la technologie et l'usage faisant référence à plusieurs processus d'acquisition (savoirs, savoir-faire, habilités pratiques) et à une manière de faire spécifique. Et d'autre part, elle témoigne de l'identité personnelle (épanouissement) et sociale de l'individu (appartenance à un groupe). Dans cette perspective, l'appropriation est visible dans les

actions de détournement, de bricolage d'une technologie désignant la capacité d'autonomie et d'émancipation des individus ou d'un groupe (Proulx, 2015). L'appropriation est considérée comme « *le but ultime du processus* » (Proulx, 2001, p. 2) qui intervient entre « *le moment où se développent les premiers usages et celui-ci où il y a stabilisation de ceux-ci qui deviennent alors sociaux* » (George, 2012, p. 32). La qualité sociale de l'usage renvoie à une pratique sociale établie qui fait référence à des modes d'utilisation qui se construisent par des répétitions intégrées sur une période regroupant des habitudes, un savoir-faire, un système technique et un environnement social (Lacroix *et al.*, 1992 ; Massit-Folléa, 2012 ; Proulx, 2005)

Les structurationnistes définissent l'appropriation comme la possibilité d'influencer et de modifier la manière d'utiliser une technologie sur un horizon temporel limité. L'appropriation est caractérisée comme un indice de la génération des structures de la technologie : « *nous appelons les actions visibles immédiates qui témoignent du processus de structuration en profondeur des appropriations de la technologie* »²⁶ (DeSanctis et Poole, 1994, p. 128). Celle-ci est l'élément perceptible du processus de structuration qui permet de découvrir et de comprendre de quelle manière une structuration sociale (technologie ou autre) se mue en action et se modifie dans l'interaction (utilisateur-technologie). L'appropriation de ces structures dans l'action est un processus complexe qui peut traduire une utilisation éloignée de celle promue par les concepteurs qui engendre de nouvelles structures sociales. La technologie se stabilise dès lors qu'elle s'insère dans « une routine » et devient donc peu modifiable (DeSanctis et Poole, 1994 ; Orlikowski, 2000).

Le premier point commun de ces approches implique la possibilité d'une modification de l'utilisation des outils par les utilisateurs. Ces dernières se positionnent sur une conception de l'appropriation présupposant une opposition concepteur-utilisateur entre la conception et la mise en œuvre. Le deuxième point commun correspond à la restriction de l'appropriation sur un horizon temporel impliquant des détournements ou des bricolages qui tendent à s'harmoniser dans le temps et à se stabiliser. La compréhension de l'appropriation dans une perspective

²⁶ DeSanctis et Poole (1994, p.128) : « *we call the immediate, visible actions that evidence deeper structuration processes appropriations of the technology* »

appropriative des outils de gestion tend vers une dissolution de la frontière de la vision concepteur-utilisateur et postule pour un horizon temporel plus élargi.

L'approche de l'appropriation dans une perspective appropriative est théorisée par De Vaujany (2005, 2006) et Grimand (2006, 2012). L'appropriation est ici définie comme « *l'action de rendre propre à un usage, à une destination* » (Grimand, 2012, p. 242). En ce sens, l'appropriation renvoie à la fois à un processus "action de rendre propre" et à un état "un usage, une destination".

Il s'agit d'un « *processus interprétatif, de négociation et de construction du sens l'intérieur duquel les acteurs se questionnent, élaborent, réinventent les modèles de l'action collectives* » (Grimand, 2006, p. 17). Gauche (2013) précise que les moyens mobilisés au cours du processus de l'action d'approprier par un individu sont de natures matérielles et/ou intellectuelles: « *l'action d'attribuer, d'adapter, à la fois matériellement et intellectuellement, quelque chose à un individu, ou un groupe d'individus* » (Gauche, 2013, p. 5).

Il s'agit également d'un état et à une destination à l'issue de ce processus : « *À l'issue de ce processus, l'utilisateur va attribuer des fonctions (Martineau, 2009) à l'outil qui lui est proposé: ces fonctions peuvent correspondre ou non à celles anticipées par le concepteur de la technologie* » (Brillet, Hulin et Martineau, 2010, p. 243-244).

L'appropriation est entendue comme un processus durant lequel des individus interprètent, réajustent, transforment, réinventent (acte de création de sens) un outil de gestion conduisant à la manière dont ils l'utiliseront afin de l'intégrer dans une organisation. Cette signification de l'appropriation s'inscrit dans le cadre théorique de la perspective appropriative des outils de gestion qu'il convient dès lors de présenter de manière plus détaillée.

2. La perspective appropriative des outils de gestion

La démarche appropriative repose sur un constat récurrent de la multiplication des outils de gestion (De Vaujany, 2006) et de leurs usages imprévus dans les organisations (Grimand, 2012 ; Justin, 2006). Elle s'interroge sur ce que deviennent les outils de gestion dans les mains des acteurs et de quelle manière ces objets sont rendus propres à l'usage (De Vaujany, 2005, 2006) dans le contexte d'organisation singulière (Alcouffe, 2006 ; Grimand, 2012). Il s'agit de s'intéresser à la rencontre entre l'acteur et l'outil dans un contexte organisationnel : « *Interroger l'appropriation d'un outil de gestion revient à considérer que l'outil de gestion n'est pas neutre et sera mis à l'épreuve du contexte et des acteurs qui auront à le mettre en œuvre* » (Adam-Ledunois et Mansuy, 2018, p. 4). L'analyse de l'appropriation des outils de

gestion dans une logique appropriative, repose sur la considération de la flexibilité (instrumentale et interprétative), de la longévité du processus et de la mobilisation de quatre regards.

De Vaujany (2005) considère que tout outil, qu'il soit coproduit ou conçu à distance, présente une flexibilité instrumentale et interprétative. Le fait que les acteurs détournent, réinterprètent, adaptent les usages est considéré comme faisant partie intégrante de l'appropriation : « *Les détournements d'usages, résistances ou comportements opportunistes ne doivent plus dans ce cadre être lus comme un écart à réduire, l'indice d'une transgression, mais comme le signe même que le processus d'appropriation opère* » (Grimand, 2012, p. 255). Sans ce postulat, l'appropriation se réduirait à l'acceptation et à une utilisation instantanée. Par conséquent, les acteurs bénéficient d'une autonomie interprétative et les outils de gestion ne fixent pas leur périmètre d'action (Grimand, 2012).

L'appropriation n'est pas un phénomène ponctuel, il s'agit d'un processus long qui commence avant l'utilisation et continue après la mise en œuvre effective et les formations des routines (De Vaujany, 2005). Ce processus long se décompose en plusieurs phases (pré-appropriation, appropriation originelle, routine 1, routine 2, etc.) donnant lieu à des rétroactions : « *Le processus d'appropriation va ainsi donner lieu à une succession de boucles itératives entre phases de conception et trajectoires d'usage, des phases qui voient les apprentissages se cristalliser dans des routines et des phases où l'outil est réinterprété, détourné, réinventé* » (Grimand, 2007, p. 13-14). Une description détaillée des différentes phases est présentée dans le point suivant. Ce postulat implique, d'une part, que l'introduction et la mise en place des outils de gestion ne relèvent pas d'une progression linéaire mécanique instantanée. Et d'autre part, l'appropriation est pensée dans un cycle de conception dans lequel l'usage constitue une nouvelle facette de la conception. Ainsi, la dualité conception-usage et concepteurs-utilisateurs sont reconnues ici comme complémentaires correspondant à un cheminement de la trajectoire sinueuse (cf. Chapitre 2).

La compréhension de l'appropriation passe par la « *compréhension conjointe* »²⁷ (Reynaud, 1988) qui consiste à « *mobiliser à la fois le point de vue de la régulation de contrôle celle qui s'efforce de normaliser l'outil et ses utilisations et celui de la régulation autonome celle qui souvent contourne ou détourne un outil ou un objet afin de le rendre propre à un usage local* » (De Vaujany, 2006, p. 117). Pour y parvenir, les auteurs (De Vaujany, 2005 ; Grimand, 2012) préconisent de regarder l'appropriation d'un outil en mobilisant simultanément quatre regards : rationnel/instrumental, socio-politique, psycho-cognitif/cognitif et symbolique. Selon les auteurs, l'articulation de ces quatre regards permet de restituer le processus d'appropriation dans toute sa richesse. Ils témoignent de la manière dont le processus d'appropriation et l'outil s'engagent. L'appropriation est un phénomène complexe qui nécessite de croiser les différents points de vue des acteurs (concepteur, diffuseur, formateur, utilisateur) par l'intermédiaire des quatre regards. Ces derniers permettent de saisir comment les acteurs rendent un outil de gestion propre à leur usage. Dans cette perspective, Chiapello et Gilbert (2013) préconisent de multiplier les points de vue pour l'observation de l'outil de gestion. Il s'agit de ne pas privilégier un seul angle qui ne pourrait restituer toute la complexité entourant l'outil. Les quatre regards sont présentés succinctement ci-dessous (cf. Tableau n°12) avant de les détailler dans le point suivant.

Le regard rationnel ou instrumental conçoit l'outil comme un vecteur de rationalisation managériale. Celui-ci est utilisé pour prescrire et normaliser les comportements. L'appropriation est perçue « *comme un processus à optimiser, à corriger* » (De Vaujany, 2006, p. 116) qui traduit un processus séquentiel et linéaire.

Le regard socio-politique implique que l'outil fait ici l'objet de la mise en scène de stratégie d'influence pour servir l'intérêt individuel ou collectif d'un groupe. L'appropriation est la résultante de la structuration des rapports sociaux par la révélation ou l'amplification de jeux de pouvoir entre acteurs qui permettent de comprendre « *comment les objets peuvent gêner ou servir leurs intérêts en fonction de leurs mises en actes* » (De Vaujany, 2006, p. 116).

²⁷ Reynaud (1988, p.15-16) : « *Dans une entreprise, les représentants du personnel et les représentants syndicaux sont consultés sur un certain nombre de règles ou les négocient directement. Le produit de cette négociation (au sens large du terme) est donc une régulation conjointe, plus ou moins étendue, plus ou moins contraignante* »

Le regard psycho-cognitif ou cognitif perçoit l'outil comme un support d'apprentissage permettant aux acteurs de réfléchir sur leurs propres pratiques. L'appropriation est envisagée dans l'évolution des schémas mentaux et comportementaux des acteurs visant à l'apprentissage.

En 2012, Grimand a ajouté un quatrième regard de l'appropriation des outils de gestion, le regard symbolique. Celui-ci identifie l'outil comme un support identitaire pour légitimer l'action. L'appropriation est examinée comme un processus de construction de sens. Elle s'interroge sur le sens de l'action qui peut recouvrir une dimension affective, des croyances, des mythes et des idéologies.

Tableau 12 : La comparaison des quatre regards sur l'appropriation

	<i>Nature des objets et outils de gestion</i> (De Vaujany,2005)	<i>Représentation dominante des outils de gestion</i> (Grimand, 2012)	<i>Nature du processus appropriation</i> (De Vaujany,2005)	<i>Vision de l'appropriation</i> (Grimand, 2012)
Regard Rationnel ou instrumental	Un vecteur de rationalisation, un outil de travail	Un enjeu de normalisation et de standardisation des comportements	Un processus normalisé, l'appropriation est « instantanée »	L'appropriation comme vecteur de rationalisation de la décision et de l'action managériale
Regard Socio-politique	Un outil de valorisation (une « médaille »), de rhétorique (un « argument ») ou d'influence (un « atout »)	Un enjeu dans la structuration des rapports sociaux	Un acte social, l'appropriation est un processus collectif qui s'inscrit dans la durée	L'appropriation comme résultant du jeu des acteurs
Regard Psycho-cognitif ou Cognitif	Un support d'apprentissage, un objet affectif ou un objet de traitement de l'information	Une source de réflexivité sur sa propre pratique	Un processus psycho-cognitif, l'appropriation est un processus individuel ou collectif qui s'inscrit dans la durée	L'appropriation comme processus d'apprentissage
Regard Symbolique	Regard absent	Un vecteur identitaire Une source de légitimation de l'action	Processus d'appropriation symbolique absent	L'appropriation comme processus de construction du sens

Source : Adaptation par l'auteur De Vaujany (2005, p.28) et Grimand (2012, p.245)

De manière générale, l'appropriation dans une perspective appropriative considère que l'outil de gestion n'est pas un objet externe par rapport au sujet ou à une organisation. Il est leur production. En effet, l'outil ne détermine pas sa forme d'action et ne peut se réduire à son rôle de prescription et de normalisation des comportements selon le regard rationnel. L'appropriation aborde l'outil dans le contexte dans lequel celui-ci se déploie. L'outil étant

tributaire de son contexte, le regard socio-politique met l'accent sur les pressions institutionnelles et sociales auxquelles il est soumis. Il s'agit également d'élargir le champ d'action des outils qui peuvent être un vecteur d'apprentissage pour les acteurs. Enfin, l'outil peut faire l'objet d'une personnalisation intégrant des éléments identitaires propres aux individus ou à l'organisation. La prise en compte des quatre regards dans l'appropriation permet de comprendre la conception originelle de laquelle est issu l'outil, les raisons de son essoufflement, de son déploiement, de son détournement ou encore de son abandon. L'appropriation est un processus long, complexe et imprévisible. Cette perspective postule que chaque outil comporte une trajectoire singulière de son inscription dans une organisation. Les éléments sur lesquels reposent ce cadre théorique est compatible avec la vision de la trajectoire sinueuse dans laquelle s'inscrit cette recherche. Celui-ci reconnaît, au même titre que la trajectoire sinueuse, le processus complexe et incertain du déploiement d'un outil de gestion.

Section 2 : De la trajectographie à la grille de lecture de la trajectoire

Cette étude s'intéresse à la trajectoire d'un outil de gestion dans le contexte d'une organisation singulière, une organisation sportive professionnelle. Dans le chapitre précédent, la trajectoire est envisagée selon l'application de trois principes de la trajectographie : parcours balisé, dimension temporelle et les dynamiques humaines et techniques. La perspective appropriative constitue un cadre d'analyse pertinente, car elle permet de prendre en compte ces différents éléments. À ce titre, la grille d'analyse s'appuie sur deux postulats de la perspective appropriative (1). Pour décrypter la trajectoire, nous proposons de mobiliser le triptyque d'Hatchuel et Weil et David (1996, 1998) visant à compléter la perspective appropriative. Ainsi, la grille de lecture propose une double lecture à la fois sur le contenu et le processus de la trajectoire (2).

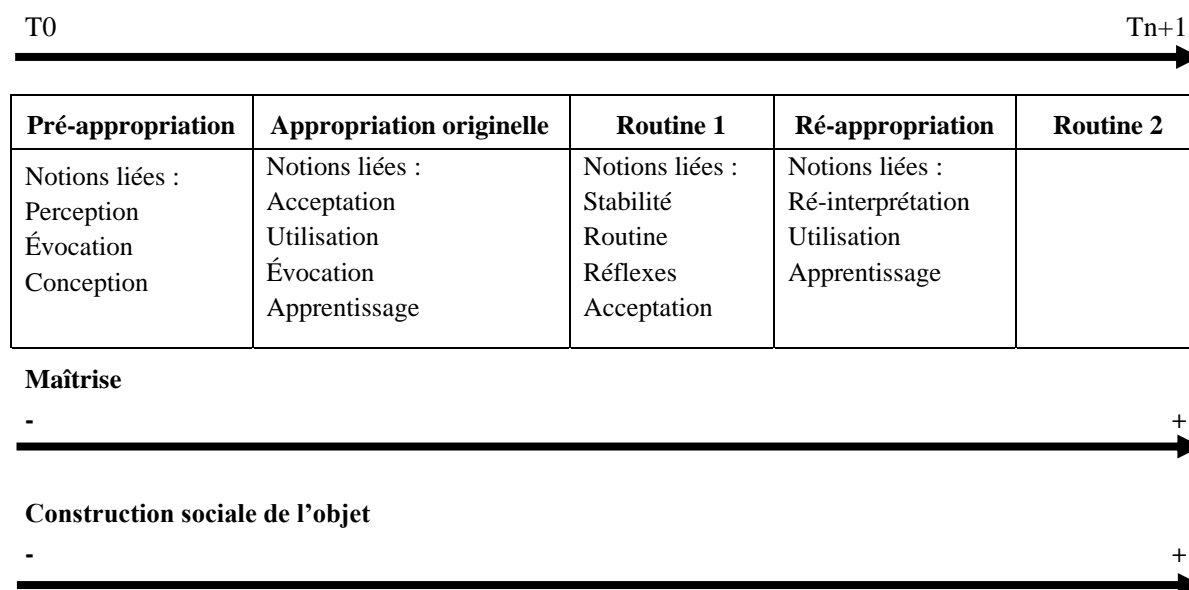
1. Les deux principes mobilisés de la perspective appropriative

La grille de lecture pour analyser la trajectoire d'un outil de gestion s'appuie sur deux principes de la perspective appropriative. Le premier est le processus d'appropriation visant à capturer les phases et la dimension temporelle de la trajectoire. Celui-ci a une vertu d'organisation simplificatrice de par sa modélisation (2.1). Le second est la mobilisation des quatre regards de la perspective appropriative. Celui-ci permet à la fois de porter un regard sur la manière dont l'outil est saisi par les acteurs et de comprendre leur représentation de l'outil de gestion (2.2).

2.1 La balistique de la trajectoire par le processus d'appropriation

L'étude de la trajectoire des outils de gestion n'a de sens que si le processus est observable. Le processus d'appropriation est alors envisagé comme un moyen de capturer la trajectoire par l'identification de phases clés dans le temps. Dans le point précédent, celui-ci fait référence à un processus récursif et continu qui démarre avant sa mise en œuvre et se poursuit bien après les premières phases d'utilisation. Il s'agit d'un processus long, progressif et itératif qui alterne en permanence les phases de conception et d'usage (Grimand, 2012). De Vaujany (2005) propose une représentation de la dynamique temporelle du processus d'appropriation qui se compose des phases de pré-appropriation, appropriation originelle, routine 1, ré-appropriation, routine 2 (cf. Schéma n°11).

Schéma 11 : Le processus d'appropriation par un collectif



Source : Reproduction De Vaujany (2005, p.34)

L'appropriation débute par une phase de pré-appropriation durant laquelle l'outil est évoqué, discuté, interprété, conçu (De Vaujany, 2005) et parfois une première version du support formel en résulte (Grimand, 2007). Brunel et Roux (2006) précisent que « *La pré-appropriation correspond à une phase où l'imaginaire travaille à l'interprétation de la réalité et à l'élaboration du désir* » (p.96). Ainsi, l'outil de gestion n'est pas maîtrisé, il est en construction socialement. Lemaire et Nobre (2013) indiquent à ce stade que « *soit l'outil n'est pas encore présent dans l'organisation (il n'a pas été implanté), soit il est en construction, mais n'est pas opérationnel. Cependant, l'outil est à minima, évoqué par certains acteurs de l'organisation, et les futurs utilisateurs se construisent une représentation de l'outil* » (p.4). Bien que l'outil soit dans la simple phase de projet ou en en cours de conception dans l'organisation, son impact sur les individus et les premières interprétations existent déjà. En effet, lors de cette phase se construisent des « *référentiels cognitifs relatifs à l'outil et conditionne le rapport des futurs utilisateurs à l'outil dans les phases suivantes d'appropriation* » (Lemaire et Nobre, 2013, p. 1) ainsi que « *l'architecture générale de l'outil et ses premiers contours formels, de même qu'elle [la phase] engage une première distribution des rôles autour de son déploiement* » (Grimand, 2007, p. 17).

Cette première étape cède sa place à l'appropriation originelle dès que l'outil fait l'objet d'une acceptation minimale. Ainsi, l'outil est accepté dans une première version (forme et usage),

l'évocation d'une utilisation, des utilisations se traduisent par l'activation dans l'organisation « *De multiples processus socio-politiques ou psycho-cognitifs. Cela peut d'ailleurs se traduire par des tensions* » (De Vaujany, 2005, p. 33). Dans cette phase, « *L'outil devient ainsi un objet affectif – au sens où il suscite la formation de sentiments – mais également social soumis à des processus collectifs qui s'inscrivent dans la durée et qui mèneront à de multiples routines et réappropriations où les acteurs feront évoluer l'outil dans sa forme, son design ou encore ses usages* » (Lajante et Lux, 2018, p. 3-4). La littérature étant peu précise sur cette phase, nous considérons ici que les perceptions des acteurs et les usages envisagés sont mis à l'épreuve par une mise en œuvre concrète dans le contexte d'accueil.

Puis, progressivement, « *les premières routines d'utilisation de l'outil se développent dans une démarche faite de tâtonnements, d'expérimentations, d'apprentissages par essais-erreurs* » (Grimand, 2012, p. 254). Il est fréquent à ce stade d'être confronté à « *une révision du substrat technique, formel, fondant l'outil, plus rarement des principes fondamentaux inspirant sa conception* » (Grimand, 2007, p. 16). Cette étape s'achève avec l'entrée d'une certaine routine d'utilisation qui constitue la troisième phase. Une première routine prend forme et révèle une stabilité, des réflexes d'utilisation et l'acceptation de l'outil de gestion dans sa forme et son rôle. Ainsi, l'outil de gestion est maîtrisé et socialement construit.

Puis s'en suit la ré-appropriation, impulsée par une évolution de l'outil suite à des modifications des acteurs, l'entrée de nouveaux acteurs, d'un changement organisationnel ou concurrentiel, etc. (De Vaujany, 2005). Il s'agit des réinterprétations par les acteurs, des usages non prévus (propriétés émergentes) et du détournement d'usage (Grimand, 2012). Deux issues sont possibles selon Grimand (2012) : soit l'abandon de l'outil ou des usages clandestins, soit la réintégration des usages imprévus par un effort d'une nouvelle conception de l'outil. Ainsi, la deuxième initiative amène à la formulation d'une nouvelle routine. Cette dernière ne marque pas la fin du processus d'appropriation de l'outil de gestion, car celui-ci pourra faire l'objet d'une multitude ré-appropriations et routines qui ne se termineront que lors de sa désactivation (De Vaujany, 2005).

Cette schématisation implique de renoncer à une conception figée de l'appropriation d'un outil de gestion et donc de sa trajectoire puisqu'elle valorise le changement (réinterprétations, usages imprévus, détournements) dont l'objectif est de rendre propre à un usage et à une destination. Cette représentation en plusieurs phases est ici pertinente dans l'analyse de la trajectoire, car

elle rend visible et observable le processus. L'identification de ces phases s'insère dans la prise en compte du parcours balisé et de la dimension temporelle visant à mieux saisir la trajectoire.

2.2 La progression de la trajectoire par les quatre regards

Chaque étape du processus d'appropriation est dominée par un ou plusieurs type(s) d'appropriation qui repose(nt) sur une vision polymorphe de quatre regards de l'appropriation. Comme évoqué précédemment la compréhension de l'appropriation repose sur l'articulation de quatre regards : rationnel, socio-politique, cognitif et symbolique. Chacun renvoie à une représentation de l'outil de gestion de laquelle résulte un type d'appropriation. Il s'agit ici de revenir en détail sur chaque regard.

Le regard rationnel consiste à une portée instrumentale de l'outil de gestion qui dépend de sa capacité à représenter le réel et à prescrire des comportements (Grimand, 2012). Dans cette perspective, l'outil détient une qualité de pertinence de la représentation du réel « *la pertinence de l'outil est une pertinence ontologique, substantive : elle lui vient de sa finalité (de son exactitude) dans la reproduction et la représentation de la réalité* » (Lorino, 2002, p. 7). L'efficacité de l'outil est implicite puisque celui-ci est reconnu comme le reflet du réel d'une organisation. En retour, il modélise l'action et transforme la réalité qui permet aux acteurs de prendre les « meilleures des décisions ». Ces dernières s'appuient sur des données réelles qui sont considérées comme objectives et fidèles de la réalité (Lorino, 2002). De ce fait, l'utilisation de l'outil renvoie à une prescription visant à conformer les comportements des acteurs suite aux recommandations émanant de l'outil. « *L'outil de gestion est réputé directement influencer l'action ou les schémas de raisonnement qui y conduisent. C'est un vecteur de rationalisation, de normalisation des comportements* » (Grimand, 2012, p. 239). Dans cette conception, l'outil de gestion est ici reconnu comme neutre et comme un simple d'outil de travail. Il est un support qui vise à « *à accroître l'efficacité de l'action managériale [...] Il est le moyen d'accroître la rationalité des décideurs et de les doter de capacités de calcul dans un contexte de rationalité limitée* » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 13), il a également « *vocation ici à résoudre des problèmes substantiels* » (Grimand, 2012, p. 243). En d'autres termes, l'outil de gestion est perçu comme un support par lequel « *la performance de l'organisation se verra augmentée* » (Mériade, 2013, p. 80).

Dans ce cadre l'appropriation est instantanée et va de soi, l'outil remplit les objectifs que ses concepteurs lui confèrent tels que l'efficacité et l'efficience (De Vaujany, 2005). L'outil est créé puis diffusé aux acteurs dont résulte une logique d'utilisation non discutable en raison de

son efficacité implicite. Ainsi, l'outil s'impose à l'acteur, le contexte important peu : « *L'outil est investi d'une force autonome ; sa contextualisation importe peu puisqu'il s'impose à l'acteur. L'appropriation est ici pensée comme non problématique, consacrant l'adage selon lequel "l'intendance suivra"* » (Grimand, 2012, p. 239). De ce fait, toutes les modifications ou les réinterprétations sont perçues comme une transgression.

Le regard socio-politique met l'accent sur le contexte social et les mécanismes politiques à l'œuvre (Grimand, 2012) par la manifestation de jeux de pouvoir des acteurs. Conformément à la tradition de l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) sur les jeux de pouvoir entre les acteurs, celle-ci considère, d'une part, l'acteur comme « *un agent autonome qui est capable de calcul et de manipulation et qui s'adapte et invente en fonction des circonstances et de ses partenaires* » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 45). D'autre part, elle caractérise le pouvoir comme « *une relation d'échange, donc réciproque, mais où les termes de l'échange sont plus favorables à l'une des parties en présence. C'est un rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre* » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 69). Chaque acteur dispose d'une marge de liberté (zone d'incertitude) dans laquelle réside la relation de pouvoir qui s'exerce dans le champ de l'organisation. À ce titre, tous les acteurs disposent d'un pouvoir sur les autres conduisant à des rapports de force entre les acteurs où chacun essaiera de contraindre les autres ou d'y échapper. En d'autres termes, ces rapports de force aboutissent à influencer les comportements des individus dans l'organisation par la dissuasion ou l'incitation à l'action dépendant des ressources de pouvoir que possède l'acteur. L'analyse stratégique enseigne qu'indépendamment des rapports hiérarchiques peuvent exister les jeux de pouvoir. Dans la lignée de ces travaux, « *Les instruments de gestion jouent un rôle important pour "produire la gestion" : coordonner des activités, choisir des investissements, fixer des prix. Mais ils régissent aussi des rapports entre des hommes, entre des groupes sociaux. Ils cristallisent ainsi des rapports de force d'une manière qui peut même parfois disparaître aux yeux des agents* » (Berry, 1983, p. 20). Ainsi, l'outil est considéré comme un moyen de structurer les rapports sociaux des acteurs (Grimand, 2012). Il est un support de manipulation qui valorise, légitime, révèle ou gêne la position de certains acteurs qui s'en emparent pour servir leur intérêt à titre individuel ou collectif.

Dans ce cadre, l'appropriation reconnaît que les acteurs adoptent des comportements stratégiques qui vise à peser sur le contenu et l'usage d'un outil. L'appropriation est un processus long et sinueux durant lequel l'outil peut être réinterprété, modifié, détourné dans le

cadre de stratégie d'influence ou de support de légitimation de l'action (Grimand, 2012). L'appropriation d'un outil de gestion est ici tributaire de son contexte (Grimand, 2012) et difficilement dissociable du contexte dans lequel celui-ci se déploie (Grimand, 2016a). Celle-ci est influencée par les pressions institutionnelles externes (législateurs, branches professionnelles, etc.) et internes (organisation, dirigeants, acteurs, utilisateurs, etc.). Par exemple, Maisonnasse et al (2019) montre que l'influence du contexte externe et interne de trois organisations de l'économie sociale et solidaire contribue à façonner la manière dont les outils de gestion sont utilisés.

Le regard cognitif se focalise sur la réflexive et l'apprentissage que l'outil de gestion permet d'engager. L'acteur est ici un sujet intentionnellement engagé (Rabardel, 2005) qui se questionne et se transforme « *« Dans son activité, le sujet n'est pas simplement dans un rapport avec l'objet, il est également dans un rapport à lui-même : il se connaît, se gère et se transforme lui-même »* (Rabardel, 2005, p. 254-255). Cet exercice de réflexivité est possible lors de la rencontre entre l'outil et l'acteur durant lequel l'outil « *facilite le processus d'apprentissage des acteurs (de même qu'un bon manuel peut faciliter un processus d'apprentissage), par sa fonction sémiotique : il fait sens, il permet de mobiliser des schèmes interprétatifs et tout un répertoire d'expériences propres de chaque acteur. Il facilite le processus d'apprentissage, mais il ne s'y substitue pas. L'outil ne dispense jamais du processus d'apprentissage* » (Lorino, 2002, p. 18). Il est un moniteur d'apprentissage dans le sens où l'outil livre des informations et qu'en s'emparant de lui, l'acteur explore, découvre, recherche dans certains cas « *un moyen de professionnalisation, un moniteur de nouveaux apprentissages* » (Gilbert, 1998, p. 67). Ainsi, l'outil de gestion est considéré comme un support facilitateur et activateur d'apprentissage pour l'individu et/ou un collectif.

L'appropriation se traduit « *comme l'apprentissage parfois difficile par lequel l'individu va devoir passer afin de rendre l'objet de gestion propre à un usage* » (De Vaujany, 2006, p. 116). L'apprentissage renvoie à une double acceptation « *soit comme une adaptation, un ajustement comportemental répondant à une modification de l'environnement, soit comme un changement cognitif permettant de faire face aux situations nouvelles et de remettre en cause les savoirs existants* » (Leroy, 1998, p. 21). A ce titre l'appropriation d'un outil de gestion introduit un

double mouvement pour Grimand (2012) selon Piaget (1967) d'assimilation²⁸ et accommodation²⁹. L'assimilation est entendue comme la façon dont les acteurs vont transformer l'outil pour le rendre compatible avec leurs schémas de pensée et de savoir-faire. L'accommodation implique la transformation progressive de pensée et de savoir-faire en nouveaux schémas suite à l'expérience avec l'outil afin de l'intégrer. Il s'agit d'un processus long et sinueux qui peut être individuel ou collectif (De Vaujany, 2005) durant lequel les acteurs peuvent réinterpréter, modifier les usages, la forme et les finalités de l'outil (Grimand, 2012).

Le regard symbolique se concentre sur la signification de l'outil de gestion en tant que porteur de sens. Le dictionnaire Larousse définit le symbole comme un « *signe figuratif, être animé ou chose, qui représente un concept, qui en est l'image, l'attribut, l'emblème : Le drapeau, symbole de la patrie* ». Le symbole revêt à la fois une dimension matérielle et une dimension représentative (le sens véhiculé). Par exemple, le vêtement a pour première fonction de maintenir le corps au chaud et d'autres fonctions attribuées comme l'appartenance à une culture ou à une classe sociale. Au-delà de l'aspect matériel, « *Un symbole peut être compris comme un supplément de sens attribué à un objet, en supplément de sa signification dite "normale" [...] Une TI, en plus de sa signification habituelle d'instrument de gestion, prend une signification supplémentaire, plus ou moins inattendue, qui sera appelée dimension "symbolique", précisément parce qu'elle est supplémentaire* » (Martineau et Tsoni, 2019, p. 95). La symbolique renvoie à comprendre le sens d'un objet. D'ailleurs, un même objet peut renvoyer à plusieurs significations partagées ou non (Martineau et Tsoni, 2019).

À ce titre, l'outil de gestion est investi d'une nature symbolique : « *Faire usage d'un outil de gestion reconnu par les parties prenantes de l'organisation, c'est matérialiser symboliquement un mode de fonctionnement, une expertise, rendre visible l'organisation.* (Adam-Ledunois et Mansuy, 2018, p. 6). Bellini (2014) met en évidence que le faible sens perçu par les acteurs de la GPEC³⁰ dans plusieurs établissements n'a pas permis de s'engager dans cette démarche. Le sens associé aux outils est donc important pour que les acteurs les utilisent (Dudézert, Mitev et Oiry, 2019). Dès lors, la symbolique de l'outil renvoie à une représentation d'un fonctionnement, à un sens supplémentaire apporté par les acteurs ainsi qu'une dimension

²⁸ Piaget (1967, p.243) : « *Nous dirons de façon très générale qu'il y a eu assimilation du nouvel élément B'' [de l'environnement] à l'organisation considérée [la structure du sujet] [...] si, tout en intégrant B'' en son cycle, cette organisation se conserve en tant que structure organisée* »

²⁹ Piaget (1967, p.243) : « *il y a accommodation du cycle d'assimilation [c'est-à-dire, de la structure d'accueil] si ce cycle [...], en assimilant B'', se trouve modifié par cet élément nouveau* »

³⁰ GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

identitaire selon Grimand (2012). L'auteur reprend l'exemple de Karl Weick (1995) sur le décès de treize pompiers. Le chef d'équipe demande aux treize pompiers de laisser leur équipement dans le contre feu qu'ils viennent d'allumer. Ces derniers refusent et finissent par périr. L'équipement constitue le symbole de leur identité de pompier que le chef d'équipe proscrit lors de sa demande. Brillet et al (2010) montrent que la mise en place d'un outil de e-RH dans une PME ont amené les acteurs à une perte d'autonomie de leur travail qui a remis en question leur métier et leur rôle du point de vue de leur identité. Ces auteurs sont rejoints par Combes-Joret et Lethielleux (2017) qui démontrent que la mise en place des outils de gestion de la performance dans une association (la Croix-Rouge Française) ne repose pas seulement sur la légitimité, mais aussi leur compatibilité avec l'identité organisationnelle de l'association. Ainsi, le regard symbolique considère l'outil de gestion au-delà de leur seul attribut fonctionnel, c'est-à-dire, comme un support sens partagé ou non et/ou de construction identitaire. Celle-ci peut impliquer un renforcement ou une déstabilisation de l'identité.

L'appropriation d'un outil de gestion est considérée comme un processus de construction de sens (Grimand, 2012). L'élaboration du sens (*sensemaking*) est envisagée comme un processus de construction continu (Weick, 1995). Ce processus continu est un mouvement permanent de récursivité reliant la pensée et l'action. Cette appropriation s'engage donc dans un parcours long et sinueux dans lequel les réinterprétations et les modifications sont autorisées. Elle rend compte que les acteurs s'emparent des outils de gestion dans un autre registre que celui de rationnel, socio-politique ou cognitif.

L'appropriation est « *le fruit d'une interaction entre acteurs, outils dans le contexte d'une organisation singulière* » (Grimand, 2007, p. 18). Les quatre regards permettent d'étudier le dialogue entre ces trois éléments. En fonction de la représentation de l'outil de gestion résultent un type d'appropriation et le chemin emprunté par le processus d'appropriation (cf. Tableau n°13). Il s'agit d'identifier les relations à l'œuvre parmi les différents regards qui permettent de repérer les marqueurs d'appropriation à travers les résistances, les tensions, les transformations, les contournements, les apprentissages et les discours qui vont s'exprimer.

Tableau 13 : Les quatre types de l'appropriation des outils de gestion

	Rationnel	Socio-politique	Cognitif	Symbolique
Source	Puissance technique instrumentale	Puissance sociale et mécanisme politique	Puissance réflexive	Puissance de la signification
Représentation outil de gestion	Il est un support de rationalisation, d'efficacité, d'augmentation de la performance, de résolution des problèmes	Il est un support de manipulation, de valorisation, de légitimation, de révélation ou un obstacle aux stratégies individuelles ou collectives	Il est un support facilitateur et activateur d'apprentissage pour l'individu et/ou un collectif	un support sens partagé ou non et/ou de construction identitaire
Configuration du processus d'appropriation	Linéaire et Instantanée Toutes formes de modifications et/ou de réinterprétations sont perçues comme une transgression	Parcours sinueux et long Possibilité de réinterprétations détournement, modification...	Parcours sinueux et long Possibilité de réinterprétations détournement, modification...	Parcours sinueux et long Possibilité de réinterprétations détournement, modification...

Source : Tableau réalisé par l'auteur

La mobilisation de ces quatre regards permet d'éviter des raccourcis dans l'analyse de la trajectoire. En effet, l'explication du processus conduisant les acteurs à s'emparer ou non des outils est souvent imputée au contenu ou à la résistance des acteurs alors que l'origine est d'un autre registre (Grimand, 2012). L'identification et la confrontation des types d'appropriation tout au long du processus permettent de donner corps à l'outil de gestion. Il s'agit de comprendre le cheminement des acteurs qui a conduit l'outil à cette forme singulière lors des différentes phases du processus. Les quatre regards permettent de restituer les dynamiques de la trajectoire empruntée par l'outil via une dialectique acteur-outil. Cependant, celle-ci se focalise à notre sens principalement sur les acteurs (dynamique humaine) en identifiant le type d'appropriation qui renvoie à une représentation de l'outil. Il semble alors opportun d'affiner la vision sur l'outil de gestion qui est l'objet de la trajectoire (dynamique technique). Dans cette perspective, nous proposons de compléter cette grille par un autre cadre théorique qui se focalise sur le contenu de l'outil pour restituer la trajectoire dans toute sa richesse.

2. Une double lecture pour l'analyse de la trajectoire

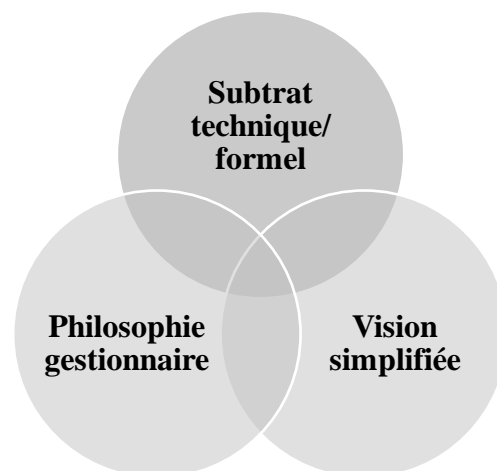
La grille de lecture utilisée pour cette recherche s'appuie sur le processus d'appropriation et les quatre regards de la perspective appropriative. Lors des différentes phases du processus, plusieurs types d'appropriation des acteurs s'affrontent donnant lieu à une structure singulière de l'outil de gestion. Pour qualifier cette dernière, l'approche des trois dimensions d'Hachuel

et Weil (1992) adaptée aux outils de gestion par David (1996, 1998) est mobilisée. Cette dernière vise à compléter la perspective appropriative en se focalisant sur le contenu de l’outil. Celle-ci identifie les trois dimensions de l’outil caractérisant un état à un instant T (2.1). Ainsi, la grille de lecture mobilisée propose de combiner la perspective appropriative et le triptyque de l’outil de gestion pour décrypter la trajectoire. Le triptyque permet d’apporter un regard sur l’outil et l’appropriation de suivre finement le processus et les évolutions des acteurs qui ont amené à cet état du triptyque (2.2).

2.1 La capture de l’outil de gestion par le triptyque des outils de gestion

Hatchuel et Weil (1992) proposent une grille d’analyse des techniques managériales, applicables aux outils de gestion de gestion (David, 1996, 1998 ; De Vaujany, 2005b ; Detchessahar et Journée, 2007 ; Dominguez-Pery, 2011). L’outil de gestion procède à une modélisation d’une représentation de l’organisation constituée de trois éléments en interaction : substrat technique ou formel, philosophie gestionnaire et une vision simplifiée des relations organisationnelles (cf. Schéma n°12). Ainsi, « *chacune des techniques managériales est alors un conglomerat singulier, constitué par spécification de chacun des trois éléments* » (Hatchuel et Weil, 1992, p. 123). Dans cette perspective, David (1998) considère que l’outil de gestion est alors composé par « *un modèle formel, un modèle d’action et un modèle d’organisation* » (David, 1998, p. 54).

Schéma 12 : La triade constitutive d’un outil de gestion



Source : Schéma réalisé par l’auteur à partir des travaux de Hatchuel et Weil (1992) et David (1996, 1998)

Le substrat technique ou formel « *est l’abstraction sur laquelle repose l’outil et qui lui permet de fonctionner* » (David, 1996, p. 15). Il correspond au support concret sur lequel se base l’outil

(David, 1998 ; Detchessahar et Journé, 2007) . Il s'agit par exemple des symboles, d'un tableau, des graphiques, des référentiels, etc.

La philosophie gestionnaire « *correspond à l'esprit dans lequel l'utilisation de l'outil est envisagée* » (David, 1996, p. 15). Elle renvoie à la traduction des intentions projetées sur l'outil et « *ce pourquoi il a été conçu et dans quel esprit* » (Cazes-Milano et Mazars-Chapelon, 2000, p. 9). De manière concrète, elle désigne les objectifs, les effets attendus qui visent à convaincre les acteurs de l'utiliser.

La vision simplifiée des relations organisationnelles « *permet d'entrevoir sommairement les principaux acteurs et leurs rôles autour de l'outil* » (David, 1996, p. 15). Il s'agit de définir « *la scène et les participants à la scène dont l'outil vient régler le jeu* » (Detchessahar et Journé, 2007, p. 79). À ce titre, il est question de l'organisation des rôles que doivent tenir les principaux acteurs afin que l'outil fonctionne (Oiry, 2009).

Le tableau n°14 illustre par des exemples (David, 1996 ; Detchessahar et Journé, 2007) les trois éléments en interaction dans un outil de gestion (substrat technique, philosophie gestionnaire et vision simplifiée des relations organisationnelles).

Cette approche se focalise sur le contenu de l'outil de gestion composé de trois éléments. En effet, il repose sur un support concret (substrat technique/formel), il est aussi un organisateur des rôles endosés (vision simplifiée) et un producteur d'effet pour transformer le fonctionnement d'une organisation (philosophie gestionnaire). Dans cette perspective, l'outil de gestion est la résultante d'une construction et son analyse implique de procéder à une déconstruction des éléments qui le composent (Gilbert, 1998). La grille d'Hatchuel et Weil (1992) permet de réaliser cette opération par l'analyse systématique des trois dimensions. Plusieurs travaux mobilisent cette articulation des trois dimensions pour comprendre le déploiement des outils de gestion dans les organisations (David, 1998 ; Oiry, 2009, 2011 ; Rouquet, 2012 ; Viollet, 2017). Pour Oiry (2011) « *l'analyse détaillée de l'articulation des différents éléments qui constituent les instruments de gestion est un moyen particulièrement pertinent d'analyser la dynamique et la trajectoire des instruments de gestion* » (Oiry, 2011, p. 20). À partir de la grille de lecture, Viollet (2017) précise que « *nous avons été en mesure de décrire la trajectoire de la politique sportive fédérale, sous ses trois dimensions* » (Viollet, 2017, p. 406). Il ressort que le triptyque de l'outil de gestion est pertinent pour qualifier le

contenu et le capturer dans une analyse dynamique de sa trajectoire. Cette approche conduit « à voir l’outil » complétant l’approche précédente qui se concentre principalement sur le cheminement et la construction du processus du point de vue des acteurs.

Tableau 14 : Application de la triade des outils de gestion

	David (1996)	Destchessahar et Journée (2007)
Outil mobilisé	Tableau de bord	Gestion des compétences
Substrat technique ou formel	Liste ou tableau croisé Indicateurs	Dictionnaire des compétences Descriptifs emploi-poste Grilles de poly-compétences et des matrices de polyvalence
Philosophie gestionnaire	Pilotage et contrôle Renseigner sur l’état de l’organisation et l’environnement Suivre les effets internes et externes des décisions	Une des sources essentielles de la performance repose sur la mise à disposition de l’entreprise d’individus poly-compétents et polyvalents
Vision simplifiée des relations organisationnelle	Un pilote Un contrôleur Une structure de coordination : un groupe d’individus identifié pour remplir le tableau et pour élaborer des décisions à partir des résultats	Les concepteurs et spécialistes sont les gestionnaires des ressources humaines Les utilisateurs sont l’ensemble des salariés de l’entreprise

Source : Tableau réalisé par l’auteur

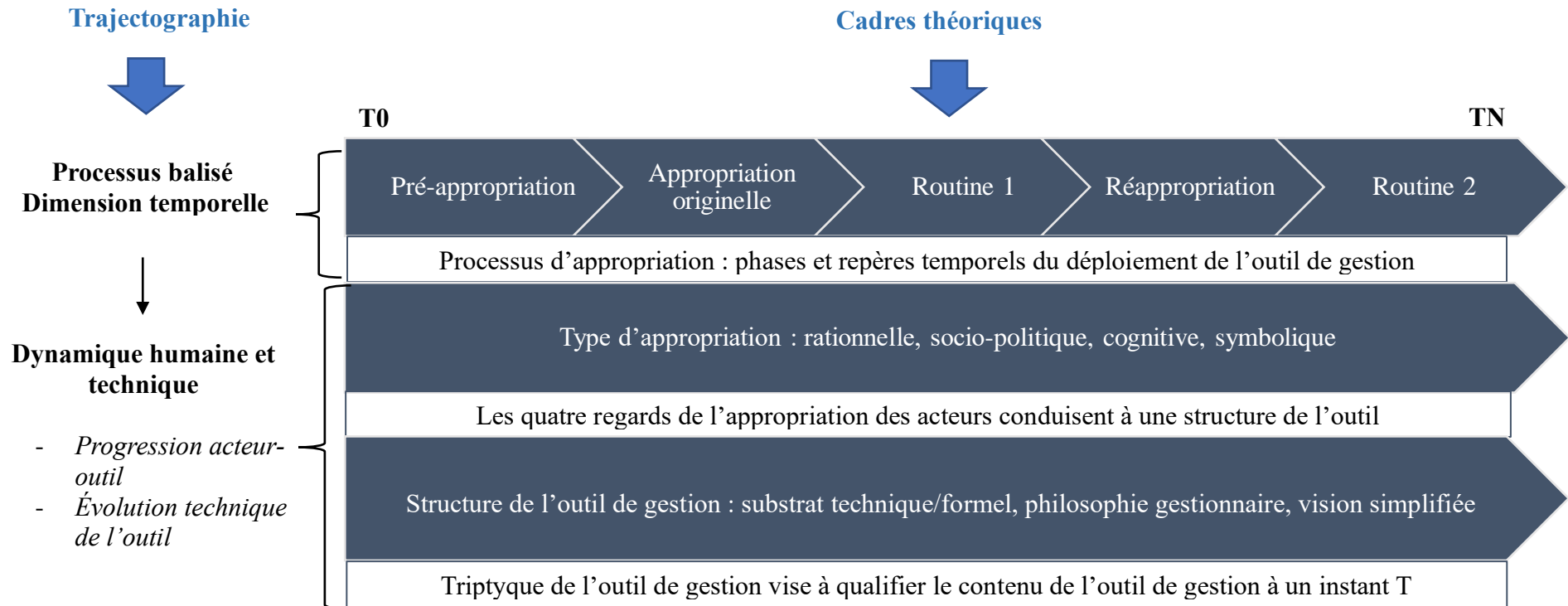
2.2 La grille de lecture de la trajectoire d’un outil de gestion

La grille proposée comporte une double lecture à la fois sur le processus (perspective appropriative) et le contenu (triptyque de l’outil de gestion). Pour cerner la trajectoire, les repères du processus d’appropriation jalonnent le parcours intégrant une dimension temporelle pour la rendre observable. L’identification des types d’appropriation des acteurs vise à révéler la progression induisant une évolution de l’outil de gestion lors de chaque phase. L’appropriation est ici déterminante, car c’est à travers elle que l’outil va être « modelé ». En effet, c’est en s’appropriant l’outil de gestion que les acteurs vont l’intégrer dans leur pratique. L’outil de gestion résulte donc de la confrontation des différentes appropriations des acteurs au cours du processus. Afin de mieux comprendre à quoi conduisent ces différentes appropriations desquelles résulte l’outil de gestion, le triptyque est mobilisé (David, 1996, 1998 ; Hatchuel et Weil, 1992). Nous considérons que sans cette approche, la compréhension de la trajectoire à travers le seul prisme de l’appropriation est difficilement lisible, car il manque le regard sur

l'outil lui-même. La mise en lumière des trois dimensions invite à comprendre de quoi l'outil est constitué à un moment donné.

Notre travail doctoral consiste à étudier la trajectoire d'un outil de gestion sous le prisme de la trajectographie par la mobilisation de trois principes : processus balisé, dimension temporelle et les dynamiques humaines et techniques. La grille mobilisée permet de lire la trajectoire à travers ce prisme. En effet, le processus d'appropriation permet d'intégrer le principe du parcours balisé conjointement à la dimension temporelle. Les quatre regards de l'appropriation et le triptyque de l'outil de gestion intègre les dynamiques humaines et techniques. La dynamique humaine est retranscrite par les quatre regards en se focalisant sur les acteurs impliqués participant au déploiement. La dynamique technique est quand elle aperçut sommairement dans les types d'appropriation mobilisés renvoyant à une représentation de l'outil. Celle-ci est ensuite complétée avec le triptyque de l'outil de gestion composé de trois dimensions (substrat technique/formel, philosophie gestionnaire et vision simplifiée). À notre sens, la compréhension de la trajectoire passe par une opération de reconstitution qui implique à la fois le suivi du processus par la balistique temporelle et la progression acteurs-outil ainsi que le contenu de l'outil lors des différentes phases (cf. Schéma 13).

Schéma 13 : La double lecture de la trajectoire



Source : Schéma réalisé par l'auteur

SYNTHÈSE CHAPITRE 3

L'objet de l'étude est d'analyser la trajectoire d'un outil de gestion. Dans cette perspective, nous avons fait le choix de mobiliser la perspective appropriative des outils de gestion (De Vaujany 2005, 2006 ; Grimand, 2006, 2012) et le triptyque des outils de gestion (David, 1996, 1998 ; Hatchuel et Weil, 1992). La grille de lecture associe deux postulats de la perspective appropriative (processus d'appropriation et les quatre regards) et le triptyque de l'outil de gestion (substrat technique, philosophie gestionnaire, vision simplifiée). Cette dernière permet d'analyser la trajectoire à travers les trois principes de la trajectographie (processus balisé, dimension temporelle et les dynamiques humaines et techniques).

La trajectoire est restituée à travers les différentes étapes du processus d'appropriation (pré-appropriation, appropriation originelle, routine 1, réappropriation, etc.) intégrant les principes du processus balisé et de la dimension temporelle visant à rendre observable la trajectoire. L'identification des types d'appropriation (rationnel, socio-politique, cognitive, symbolique) des acteurs met l'accent sur la dynamique humaine de la trajectoire caractérisant les évolutions de l'outil. Le triptyque des outils de gestion permet de porter un regard sur la constitution de l'outil dans une approche de contenu qui vise à voir l'outil dans la lignée de la dynamique technique. L'ambition de cette grille d'analyse est de proposer une double lecture de la trajectoire d'un outil de gestion à la fois sur son processus et sur le contenu de l'outil de gestion passant par une opération de reconstitution lors des différentes phases.

SYNTHÈSE PREMIÈRE PARTIE

📖 Le **Chapitre 1** présente le contexte du rugby professionnel et interne dans lequel évolue le partenaire de la recherche. Il ressort que l'évolution du rugby et les problématiques sportives et de pratiques managériales du club PROD7 permettent de comprendre la mise en place d'un outil de gestion à destination de l'encadrement des sportifs. À ce jour, les pratiques instrumentées dans les organisations sportives professionnelles sont absentes dans la littérature. Ainsi, cette étude est une opportunité pour apporter un éclairage sur les préoccupations managériales et de proposer une étude empirique dans un contexte peu étudié sous l'angle des sciences de gestion permettant de porter un nouveau regard.

📖 Le **Chapitre 2** expose notre objet de recherche à savoir la trajectoire d'un outil de gestion. Cette recherche s'inscrit dans les travaux sur la dynamique des outils de gestion qui s'intéresse au déploiement des outils de gestion dans les organisations sur ce que deviennent les outils de gestion. Notre investigation propose d'approfondir l'étude de la trajectoire des outils de gestion par le prisme de la trajectographie. La transposition de ce concept nécessite de s'appuyer sur trois principes fédérateurs afin d'appréhender la trajectoire des outils de gestion : parcours balisé, dimension temporelle, dynamique humaine et technique. Par la mise en lumière de ses trois principes, notre réflexion porte sur l'exploration du déploiement d'un outil de gestion au regard de la trajectographie.

📖 Le **Chapitre 3** aborde la grille de lecture utilisée pour analyser la trajectoire d'un outil de gestion au regard de la trajectographie. Cette dernière associe deux postulats de la perspective appropriative (De Vaujany, 2005, 2006 ; Grimand, 2006, 2012) et les trois dimensions du triptyque de l'outil de gestion (David, 1996, 1998 ; Hatchuel et Weil, 1992). Dans la lignée des principes de la trajectographie, cette grille propose une double lecture de la trajectoire à la fois sur le processus et le contenu.

Deuxième partie : Réalisation de la recherche

Cette partie invite le lecteur à saisir les dispositifs concrets utilisés pour réaliser la recherche, les résultats et leur confrontation avec la littérature.

📖 Le **Chapitre 4** présente l'ensemble des dispositifs méthodologiques mobilisés sur lesquels s'appuie l'analyse. Il s'agit de revenir sur le type de recherche, la posture épistémologique, la collecte des données, l'analyse des données et la légitimité de l'étude dans une perspective scientifique.

📖 Le **Chapitre 5** expose l'analyse détaillée de la trajectoire de l'outil de gestion sur le terrain de recherche. Cette démarche vise à mettre en lumière les résultats de la recherche par l'application des dispositifs méthodologiques et de la grille de lecture présentés lors des chapitres précédents.

📖 Le **Chapitre 6** aborde la discussion des résultats issus de cette recherche. Il s'agit ici d'examiner ses résultats au regard de la littérature existante. L'accent est mis sur les différents apports résultant de cette étude à savoir théorique et managérial.

CHAPITRE 4 : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA TRAJECTOIRE D'UN OUTIL DE GESTION

Ce chapitre a pour objet d'exposer les réflexions préalables et la méthodologie utilisée pour réaliser la recherche. Il s'agit de présenter le positionnement méthodologique et l'articulation du recueil et de l'analyse des données dont découlent les résultats. L'objectif ici est de permettre de reconstituer la logique des choix effectués par le chercheur.

La section 1 aborde les aspects méthodologiques généraux de la recherche tels que l'ancrage dans une recherche de terrain, l'accès au terrain par la recherche-intervention et le positionnement épistémologique ainsi que l'ensemble des aspects méthodologiques spécifiques renvoyant à l'orientation, la nature et le type de recherche.

La section 2 présente le type de données collectées sur le terrain et les moyens mis en œuvre pour y parvenir. L'analyse des données est ensuite abordée avec la présentation des techniques d'analyse appliquées dont découlent les résultats de la recherche. Le travail réflexif sur la légitimité de la recherche se réclamant d'une démarche scientifique clôture ce chapitre.

Section 1 : Des aspects généraux aux aspects spécifiques méthodologiques

La méthodologie désigne une démarche de recherche structurée qui explicite la manière dont le chercheur découvre, décrypte et analyse un phénomène (Hlady Rispal, 2002). Cette section retrace le cheminement méthodologique de l'étude. Dans cette perspective, les aspects généraux sont abordés visant à poser le cadre de la recherche (1) et de comprendre les choix méthodologiques effectués par le chercheur (2).

1. Les aspects méthodologiques généraux

Le point de départ de ce travail de recherche est la collaboration qui a permis de réaliser cette étude. Celle-ci s'inscrit dans la lignée d'une recherche de terrain (1.1). Au regard du sujet étudié et de l'accès au terrain, la démarche de recherche-intervention a été retenue (1.2). Celle-ci nous a permis de positionner notre posture épistémologique, à savoir le constructivisme (1.3).

1.1 Une recherche de terrain

Cette recherche s'inscrit dans le sillage du « *processus chaotique* » d'une recherche de terrain évoquée par Michel Berry (2000, p.89). L'auteur découpe le déroulement de ce type de recherche dans le cadre d'une thèse en sept étapes : la recherche de terrain, l'atterrissage, la socialisation, l'arrachement au terrain, la rédaction de la thèse, la soutenance et l'après-thèse. La réalisation de cette étude reprend les principales étapes décrites par Michel Berry. Toutefois, les deux dernières étapes ne sont pas abordées puisque le présent document résulte de l'étape de la rédaction (cf. Tableau n°15).

Tableau 15 : Processus de terrain de la recherche

	Octobre 2017 Novembre 2017	Décembre 2017	Janvier 2018 Mai 2019	Mai 2019	Juin 2019 Juin 2020
Recherche du terrain					
Atterrissage					
Socialisation					
Arrachement au terrain					
Rédaction de la thèse					

Source : Schéma réalisé par l'auteur

Le point de départ est la recherche du terrain. Il existe deux possibilités : soit la demande émane du terrain, soit la demande est initiée par le chercheur. Dans le premier cas, il est évident que l'entrée sur le terrain est facilitée, car « *il est plus facile d'être demandé que demandeur* » (Berry, 2000, p. 89). Dans le deuxième cas, qui correspond à cette étude, la position de départ du chercheur implique une négociation avant l'entrée sur le terrain conduisant à des compromis. En effet, nous avons présenté un projet auprès du terrain qui, à son tour, expose son intérêt et ses préoccupations pour réorienter le projet (cf. chapitre 1). Dans cette perspective, le chercheur a ici adopté une posture opportuniste³¹ (Girin, 1989). Cette prise de position a notamment permis de faciliter l'entrée sur le terrain négociée dans le cadre d'une intervention de 18 mois avec une journée de présence par semaine. Il résulte de cette négociation un engagement mutuel par la signature d'une convention de partenariat de recherche. Il est convenu que le terrain de recherche autorise le chercheur à utiliser ses observations dans le cadre de travaux scientifiques tout en préservant la confidentialité du partenaire de recherche. En contrepartie, le chercheur s'engage dans le délai prévu à co-construire et à accompagner la mise en place d'un outil de gestion. Cette collaboration rassemble les caractéristiques d'une situation de gestion d'après Girin (1990) : « *une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* » (p.142). Les participants sont l'encadrement des sportifs et le chercheur. Ces derniers se réunissent dans le cadre de réunions formelles planifiées sur la période de collaboration de 18 mois. Le résultat est la mise en place d'un outil. Cette considération amène à recourir à un dispositif de recherche qui repose sur trois éléments (Girin, 1990) :

- L'instance de gestion rassemble un groupe de personnes du terrain qui suit l'avancement du projet. Dans cette recherche, un groupe de travail a été constitué. Il est prévu que plusieurs personnes de différents staffs (sportif, médical, administratif) puissent rejoindre ce groupe ;
- L'instance de contrôle concerne la discussion du projet avec d'autres chercheurs. Dans ce cadre, le chercheur a exposé à plusieurs reprises l'avancement de son projet lors de réunions du laboratoire et dans des colloques ;

³¹ Girin (1989, p.1) définit la posture opportuniste comme « *une manière d'arriver au port, pas toujours par le chemin que l'on prévoyait de suivre, pas toujours dans le temps prévu et même, quelques fois, pas dans le port où l'on pensait se rendre* »

- Le dispositif de mémoire garantit le retour sur l'histoire des interactions vécues afin de reconsidérer l'analyse qui est difficile en temps réel. Pour respecter ce principe de mémoire, nous avons eu recours à l'enregistrement systématique des réunions et des entretiens individuels (cf. Section 2 de ce chapitre). Nous avons également utilisé le journal de bord comme le conseille Michel Berry (2000) : « *Je lui conseille de tenir son journal de bord et d'y consigner jusqu'à ses colères et enthousiasmes, qui pourront servir de guide dans l'élaboration de la thèse, comme nous le verrons* » (p.92).

L'atterrissage et la socialisation sur le terrain ont été rapides. L'atterrissage a eu lieu le 13 décembre 2017 lors de la première rencontre avec un membre du club qui s'est suivie de la signature de la convention de partenariat. Au début de notre intervention, nous sommes tombés sur « *quelques cactus* » pour reprendre l'expression de Michel Berry (2000, p.90). Nous avons dû expliquer à plusieurs reprises notre rôle et le but de notre intervention. Parfois, nous avons ressenti un certain agacement et une incompréhension d'un acteur en particulier. Nous avons été ensuite rapidement intégrés et invités à différents événements qui ont facilité notre socialisation.

À l'issue des 18 mois, notre intervention sur le terrain prend fin et constitue l'étape de l'arrachement du terrain. Lors de celle-ci, nous avons pu prendre du recul par rapport au terrain. Nous nous sommes replongés dans la littérature afin de perfectionner notre objet d'analyse. La littérature a été explorée avant et pendant l'intervention sur le terrain. Durant la prise de recul, notre réflexion et l'objet de recherche se sont construits et l'étape de la rédaction du document final a pu débuter. Une période d'un an est planifiée après la fin de l'intervention pour la rédaction de la thèse.

Par conséquent, cette étude se situe à la croisée de préoccupations du terrain et théoriques conduisant à un double objectif à la fois managérial (implantation d'un outil de gestion) et scientifique (création des connaissances). Pour atteindre ces deux objectifs, l'implication active du chercheur dans la collaboration est nécessaire. De ce fait, la démarche de recherche pour accéder au terrain prend la forme d'une recherche-intervention.

1.2 L'accès au terrain par la recherche-intervention

L'intérêt de la recherche-intervention renvoie à l'opportunité d'accéder aux données qui n'est pas possible avec les autres démarches de recherche (Suomala, Lyly-Yrjänäinen et Lukka, 2014). « *L'essence unique de l'intervention est l'entrée, par un étranger, dans le domaine de la raison pratique. En outre, cette entrée a pour but d'améliorer, dans un certain sens, le fonctionnement de l'organisation d'accueil* »³² (Jönsson et Lukka, 2007, p. 378). La recherche-intervention est donc une démarche qualifiée de collaborative et transformative (Aggeri, 2016 ; David, 2012a ; Hatchuel, 1994 ; Jönsson et Lukka, 2007 ; Moisdon, 2015 ; Savall et Zardet, 2004). Elle est collaborative car le chercheur fait partie intégrante du dispositif de recherche (David, 2012a ; Hatchuel, 1994 ; Jönsson et Lukka, 2007). Le chercheur « *participe concrètement à l'action* » (David, 2012a, p. 258), il interagit avec les acteurs visant à la résolution d'un problème ou à améliorer le fonctionnement actuel d'une organisation (David, 2012b ; Jönsson et Lukka, 2007 ; Suomala, Lyly-Yrjänäinen et Lukka, 2014). C'est en ce sens que la recherche-intervention est transformative. Comme l'indique David (2012b), la recherche-intervention consiste à « *aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en Sciences de Gestion* » (p.133). L'enjeu de la recherche-intervention repose donc sur un objectif dual : pragmatique par l'amélioration du fonctionnement ou les pratiques d'une organisation, et scientifique par la contribution théorique issue des conclusions empiriques (Jönsson et Lukka, 2007 ; Suomala, Lyly-Yrjänäinen et Lukka, 2014). Afin de répondre à ces objectifs, la recherche-intervention s'appuie sur cinq principes selon Hatchuel (1994) repris par David (2012a) :

- Le principe de rationalité accrue : il s'agit d'impulser l'adéquation entre les savoirs et les rapports entre les acteurs ;
- Le principe d'inachèvement : il correspond à l'impossibilité de connaître à l'avance le cheminement et les résultats de la démarche ;
- Le principe de scientificité : le chercheur intervenant doit adopter une attitude critique par rapport aux savoirs qu'il mobilise ;

³² Jönsson et Lukka, (2007, p.378): «*The unique essence of intervention is the entry, by an outsider, into the realm of practical reason. Further- more the entry is with the intention to improve, in some sense, the functioning of the host organisation* ».

- Le principe d'isonomie : il consiste à l'effort de compréhension des divers points de vue des acteurs dans un idéal démocratique ;
- Le principe des niveaux d'interaction : au niveau relationnel dans le dispositif d'intervention, la relation entre les acteurs et le chercheur n'est pas fixée en avance, elle se construit durant l'intervention. Au niveau des connaissances, le chercheur stimule la production de points de vue et de savoirs.

L'immersion dans l'organisation par la recherche-intervention permet d'accéder à la connaissance et à son évolution. Cette situation implique de produire de nouvelles connaissances dans le cadre du processus de collaboration entre les acteurs et le chercheur.

Cette démarche est compatible d'une part, avec les exigences du projet de collaboration qui repose sur la volonté d'un club de co-crée et de mettre en place un outil de gestion en vue de transformer leur pratique. Celui-ci nécessite une implication directe et active du chercheur afin d'atteindre cet objectif. Et d'autre part, avec l'objectif d'une production de connaissances scientifiques sur la trajectoire des outils de gestion.

La position du chercheur au plus près des acteurs implique de se questionner sur les spécificités concernant le processus de la création des connaissances. Le choix de la posture épistémologique nécessite de prendre en compte cette proximité entre les acteurs et le chercheur. De notre point de vue, la posture constructiviste est la plus adaptée compte tenu de notre démarche de recherche et de notre conception de la connaissance.

1.3 Positionnement constructiviste

« *La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse, car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche* » (Perret et Séville, 2007, p. 13). La réflexion épistémologique consiste pour le chercheur à expliciter sa conception philosophique des connaissances sur laquelle repose son travail de recherche. Il s'agit de comprendre le cheminement intellectuel conduisant à l'élaboration et à la justification des connaissances. Selon Avenier et Gavard-Perret, (2012), le chercheur doit répondre à trois principales questions dans le cadre de la réflexion épistémologique (cf. Schéma n°14) :

- La conception de la connaissance correspond à expliciter sa vision sur la nature de la réalité et de la vision du monde qui en découlent ;

- La production des connaissances repose sur la manière dont les connaissances sont élaborées par rapport aux hypothèses (ontologique, épistémique, téléologique) sur lesquelles la conception de la connaissance se fonde ;
- La justification de la validité des connaissances correspond à la prise en compte de critères en fonction du positionnement épistémologique adopté.

Schéma 14: Les trois principales questions de la réflexion épistémologique



Source : Adaptation réalisée par l'auteur à partir de Avenier et Perret (2012, p.13)

La réflexion épistémologique présume de faire référence à un paradigme épistémologique représentant une conception de la connaissance partagée par une communauté scientifique. Tout chercheur doit s'inscrire dans un paradigme épistémologique conditionnant le processus de production et de justification des connaissances (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Ce choix est déterminé d'une part, par la façon dont le chercheur perçoit la réalité qui l'entoure, et d'autre part, par la relation entre le chercheur et la création des connaissances (Allard-Poesi et Perret, 2014).

Il existe deux paradigmes épistémologiques prédominants mobilisés par les chercheurs en sciences de gestion, à savoir le positivisme et le constructivisme. Dans le paradigme positiviste, la réalité existe indépendamment du chercheur, il y a une séparation entre l'objet étudié et l'observateur. L'objectif d'une recherche positiviste est l'interprétation de faits objectifs conditionnés par des lois universelles. Dans le paradigme constructiviste, la réalité n'est pas donnée, mais construite et subjective. Ce fait implique une interdépendance de la réalité (objet) et de l'observateur (sujet) qui est une condition de la production des connaissances. La connaissance est construite dans une logique intentionnelle avec les acteurs en y participant activement (Perret et Séville, 2007). La visée de la recherche-intervention semble incompatible

avec le paradigme positiviste qui considère que la connaissance est indépendante du chercheur. La posture constructiviste engendre la connaissance par l'interaction entre le chercheur et les acteurs qui s'articule avec la démarche d'une recherche-intervention (David, 2012b ; Hatchuel, 1994 ; Perez, 2008 ; Savall et Zardet, 2004). Dans cette démarche, l'intervention du chercheur dans la construction concrète de la réalité consiste à transformer délibérément l'objet étudié pour en observer les changements (David, 2012a). Ce positionnement revendiqué dans la recherche-intervention est conforme à la vision constructiviste : « *Ce type de recherche qui consiste à partir du terrain pour produire des connaissances à la fois opératoires (outils, méthodes) et théoriques (élaboration de grilles de lecture et de modèles interactifs) tend à valoriser une vision renouvelée des sciences de gestion comme relevant d'une ingénierie spécifique dans la lignée des travaux de J-L Lemoigne ou de C.A. Martinet* » (Perez, 2008, p. 112-113). Par conséquent, il semble pertinent d'insérer notre démarche de recherche dans le paradigme constructiviste. La co-construction de la réalité et des connaissances entre le chercheur et les acteurs est ici reconnue. La posture constructiviste défendue dans cette recherche s'inscrit dans les travaux de Le Moigne (Le Moigne, 1990, 1995, 2012) qui s'appuient sur le travail de Piaget (1967). Celle-ci repose sur cinq principes fondateurs au sens de Le Moigne (1995), résumés dans le tableau n°16.

Tableau 16 : Principes épistémologiques constructivistes

Principes	Explications
Représentabilité de l'expérience du réel	La réalité n'est pas ontologique objective, elle concerne l'organisation des présentations d'un monde constitué de nos expériences. Le chercheur constructiviste considère que la réalité n'est pas donnée, et qu'elle est constituée des représentations de ses expériences vécues.
Univers construit	La science ne cherche pas à découvrir les lois de la nature, mais l'actualisation des possibles. Le chercheur a une intention d'organisation et plus précisément de représenter sa vision.
Interaction sujet-objet ou projectivité	L'interaction entre l'image de l'objet et le sujet est constitutive de la construction des connaissances. La construction est évaluée par la définition de son projet et les démarches envisagées pour sa réalisation.
Argumentation générale	Celle-ci postule d'appréhender intelligiblement les expériences par l'exercice de la raison et d'argumenter son cheminement. Le chercheur doit expliciter le fondement de son raisonnement à titre d'exemple : « <i>la ruse, l'induction, l'abduction, la délibération heuristiques</i> » (David, 2012, p.127).
Action intelligence	Il s'agit de l'invention ou de l'élaboration d'une action qui propose une correspondance adéquate-convenable entre une situation perçue et un projet conçu par le système. Le scientifique contemporain est un concepteur-observateur-modélisateur.

Source : Adaptation Le Moigne (1995) réalisée par l'auteur

Cette recherche repose sur une collaboration visant à mettre en place un outil de gestion co-construit avec les acteurs. Ce fait implique une forte interdépendance entre l'objet et le chercheur. Dans cette perspective, la connaissance est produite chemin faisant. Notre objectif n'est pas seulement de comprendre, mais de transformer des pratiques en répondant à une problématique des acteurs qui s'articule dans un projet de connaissance (Allard-Poesi et Maréchal, 2007).

En outre, le paradigme adopté implique d'importantes conséquences sur le processus de recherche et sur le respect des critères de validité des connaissances. Dans l'approche constructiviste, deux critères de validité sont proposés pour se réclamer de cette posture à savoir le critère d'adéquation (ou convenance) et le critère d'enseignabilité (Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Charreire et Huault, 2001 ; Giordano et Jolibert, 2012 ; Perret et Séville, 2007). Le critère d'adéquation (ou de convenance) par Von Glasersfeld (1988) propose qu'une connaissance est valide si celle-ci est « adéquate » à une situation donnée : *« une clé convient si elle ouvre la serrure qu'elle est supposée ouvrir. La convenance décrit dans ce cas une capacité : celle de la clé, et non pas celle de la serrure. Grâce aux cambrioleurs professionnels, on ne sait que trop bien qu'il existe beaucoup de clés découpées tout à fait différemment des nôtres, mais qui n'en ouvrent pas moins nos portes »* (p.23). La connaissance doit être appréhendée comme l'une des clés possibles qui ouvre la serrure de la compréhension, de l'explication ou de la maîtrise suffisante d'une situation (Charreire et Huault, 2001). Le critère d'enseignabilité défendu par Le Moigne (2012) se traduit en termes de constructibilité, de reproductibilité et d'intelligibilité des connaissances : *« Il devra montrer qu'elles sont « argumentées » et donc à la fois constructibles et reproductibles, de façon à permettre leur intelligibilité pour son lecteur [...] »* (p.87). Ces critères induisent concrètement un travail réflexif par le chercheur (Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Charreire Petit et Huault, 2008) qui conduit le chercheur à expliciter son point de vue sur la connaissance et à expliquer les décisions méthodologiques adoptées. Afin de répondre à ces critères, nous nous efforçons dans ce chapitre d'exposer ce travail réflexif à travers l'explication de notre démarche méthodologique, des techniques de collecte et d'analyse des données ainsi que les dispositifs mis en œuvre pour assurer la validité et la fiabilité des connaissances issues de cette recherche (cf. Section 2 de ce chapitre).

2. Les aspects méthodologiques spécifiques

Cette partie consiste à expliciter les caractéristiques méthodologiques de la recherche. Ces dernières correspondent à l'objectif méthodologique et le raisonnement emprunté dans le cadre

de cette étude (2.1) ainsi que la nature de la recherche qualifiée ici de qualitative relevant de l'étude cas unique (2.3).

2.1 Objectif et raisonnement scientifique

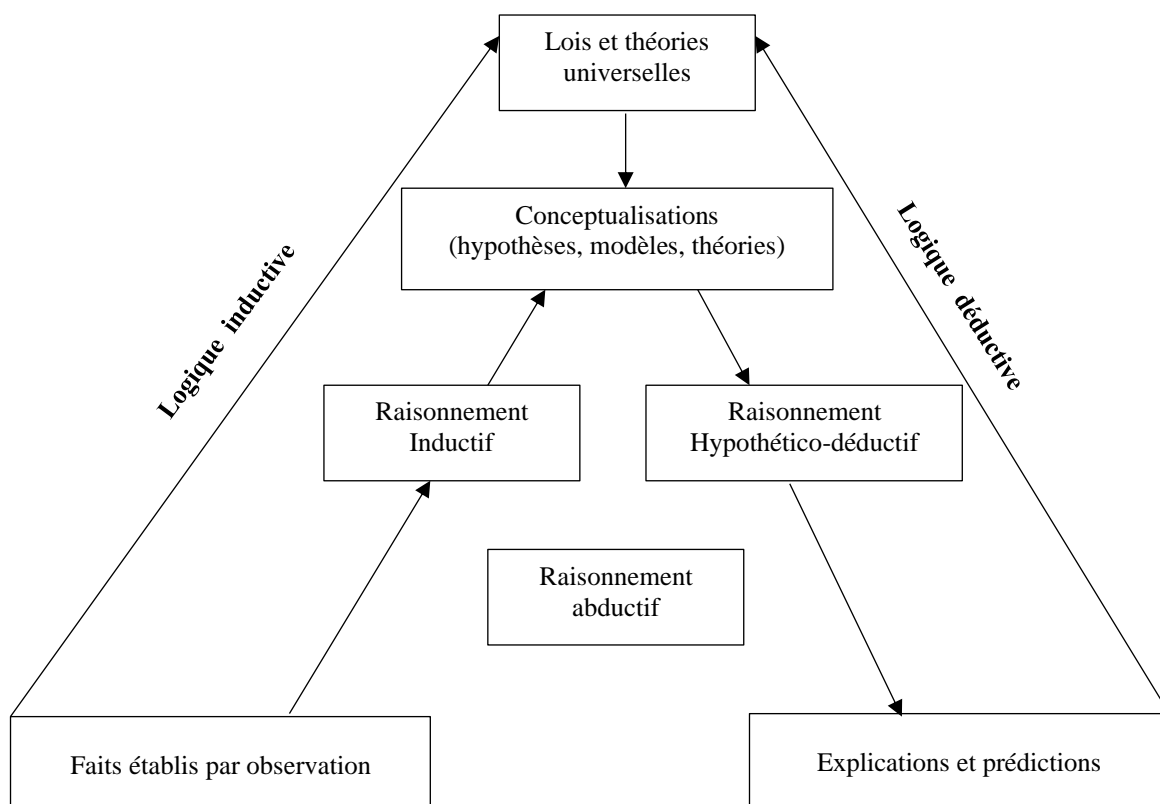
Dans le cadre de la recherche-intervention et dans la lignée du paradigme constructiviste, nous avons mené une étude exploratoire. Charreire et Durieux (2014) définissent l'exploration de la manière suivante : « *Explorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche d'une compréhension. Explorer répond à l'intention initiale du chercheur de proposer des résultats théoriques novateurs, c'est-à-dire de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné* » (p.78). En effet, nous sommes face à un objet de recherche consistant à mieux comprendre la trajectoire d'un outil de gestion. D'après les auteurs, il existe plusieurs types d'exploration : théorique³³, empirique³⁴ et hybride. Dans notre cas, nous inscrivons notre démarche dans l'exploration hybride : « *L'exploration hybride consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie* » (Charreire Petit et Durieux, 2014, p. 93). Ainsi, l'objectif est d'approfondir les connaissances sur la trajectoire d'un outil de gestion. Pour réaliser cette recherche, nous avons à plusieurs reprises procédé à des allers-retours entre la théorie et les observations du terrain. Cette étude confronte les données empiriques à la littérature qui permet d'apporter un éclairage dans la compréhension du phénomène. La démarche méthodologique que nous avons menée se fonde sur le dialogue entre preuves de terrain et apports théoriques (Eisenhardt, 1989). Cette approche de l'exploration hybride renvoie à un mode de raisonnement que nous avons adopté à savoir l'abduction : « *En effet, il est fréquent que le chercheur explore un contexte complexe, empreint d'observations nombreuses, de différentes natures et au premier abord ambiguës. Il va tenter alors de structurer son système d'observations pour produire du sens. En sciences*

³³ Charreire et Durieux (2014, p.90) : « *L'exploration théorique consiste à opérer un lien entre deux champs théoriques (au minimum) jusqu'alors non liés dans des travaux antérieurs ou entre deux disciplines* »

³⁴ Charreire et Durieux (2014, p.91) : « *Cette voie consiste à explorer un phénomène en faisant table rase des connaissances antérieures sur le sujet. Le chercheur travaille alors sans a priori. Cette voie permet théoriquement d'élaborer du « nouveau » de façon indépendante des connaissances antérieures* »

sociales, l'objectif n'est pas réellement de produire des lois universelles, mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées. On dit alors que le chercheur procède par abduction ou par adduction » (Charreire Petit et Durieux, 2014, p. 80). L'abduction se fonde sur des allers-retours entre la théorie et le terrain mêlant deux modes de raisonnement, la déduction et l'induction (cf. Schéma 15).

Schéma 15 : Les différents modes de raisonnement



Source : Adaptation réalisée par l'auteur à partir de Charreire Petit et Durieux (2014, p.82)

L'approche de l'abduction par la mobilisation de deux logiques est définie comme suit : « L'abduction est l'opération qui n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...], l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Koenig, 1993, p. 7). Dans le processus de connaissance dans une logique abductive, nous avons mobilisé, d'une part, le raisonnement déductif s'appuyant sur des connaissances existantes qui sont par la suite confrontées à la réalité. Et d'autre part, le raisonnement inductif faisant émerger du terrain des observations qui sont à leur tour confrontées à la théorie. L'abduction permet donc d'éclairer le terrain à partir d'un ancrage théorique et à l'inverse d'utiliser le terrain pour dégager des

conceptualisations théoriques. Cette approche nous a permis de comprendre le concept d'outil de gestion et de faire le constat de la complexité et de l'absence de cadre conceptuel de la trajectoire. L'intervention sur le terrain par des observations a permis d'éclairer la compréhension de la trajectoire d'un outil de gestion. L'abduction est cohérente dans notre démarche méthodologique, car elle respecte la volonté de co-construire les connaissances dans une posture constructiviste en valorisant l'intervention sur le terrain.

2.2 Étude qualitative unique

Le choix d'une approche qualitative, quantitative ou mixte dépend de trois caractéristiques que sont l'orientation de la recherche, le caractère objectif ou subjectif des résultats et enfin de la flexibilité de la recherche (Baumard et Ibert, 2014). L'approche quantitative vise à vérifier une théorie, à mesurer un phénomène. Celle-ci est objective et peu flexible (calendrier, démarche structurée, modification difficile). En revanche, l'approche qualitative vise à comprendre le sens (le pourquoi et le comment) des événements et des phénomènes dans des situations concrètes (Wacheux, 1996). La tentative de compréhension d'un phénomène fait partie de l'un des critères de l'approche qualitative (Miles et Huberman, 2003). Celle-ci intègre des formes de subjectivité (sujet et chercheur) et bénéficie d'une grande flexibilité (modification de la question et de la collecte des données par exemple). Selon Dumez (2016), une recherche qualitative s'intéresse à l'étude des acteurs dans leurs façons de penser, de parler, d'agir et d'interagir. Concrètement, cette approche raconte et décrit les acteurs, les actions et les interactions³⁵ (Dumez, 2016). Pour y parvenir, le chercheur doit mener une recherche de proximité au contact des acteurs (Dumez, 2016) ou un contact prolongé avec le terrain (Miles et Huberman, 2003). Il ressort que dans la recherche qualitative, le matériau empirique (données) se caractérise par sa richesse et son hétérogénéité nécessitant un travail d'organisation scrupuleux (Dumez, 2016 ; Miles et Huberman, 2003).

En outre, cette recherche s'inscrit dans une approche qualitative principalement par rapport à notre intention d'explorer et d'approfondir la compréhension de la trajectoire d'un outil de gestion. De plus, cette étude se caractérise par des formes de subjectivité par l'implication du chercheur et de flexibilité avec des modifications du processus méthodologique (accessibilité

³⁵ Dumez (2016, p.12) : « [...] la recherche qualitative s'efforce d'analyser les acteurs ou agents comme ils agissent. Elle s'appuie sur leurs discours, leurs intentions (le pourquoi de l'action), les modalités de leurs actions et interactions (le comment de l'action) »

des acteurs pour la collecte des données). La signature d'une convention de partenariat d'une durée de dix-huit mois facilite l'atteinte de cette proximité auprès des acteurs caractérisant l'approche qualitative. A ce stade, il est important de préciser de quel type de recherche qualitative relève cette étude. Selon les auteurs, il existe plusieurs variantes par exemple cinq (Creswell, 2013) ou encore douze (Yin, 2016) démarches de recherche qualitative dont les finalités divergent. Cette recherche relève de l'étude de cas unique (Yin, 2018).

L'étude de cas est « *une méthode empirique qui étudie un phénomène contemporain (le "cas") en profondeur et dans son contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte peuvent ne pas être clairement évidentes* »³⁶ (Yin, 2018). Cette méthode met l'accent sur la compréhension des dynamiques d'un phénomène dans un contexte spécifique (Eisenhardt, 1989 ; Hlady Rispal, 2002). Sa mobilisation est justifiée par l'exploration de la complexité du phénomène étudié. Nous avons déjà évoqué la complexité de l'objet de notre recherche qui permet dans un premier temps de justifier la réquisition de cette méthode.

Yin (2018) préconise l'utilisation de l'étude de cas unique dans les cinq situations suivantes : pour infirmer, confirmer, compléter une théorie (*the critical case*) ; pour révéler un cas inhabituel et rare (*the unusual case*) ou à l'inverse commun (*the common case*) ; pour dévoiler un phénomène difficilement accessible à la communauté scientifique (*the revelatory case*) ; et enfin l'étude sur l'évolution d'un phénomène sur deux ou plusieurs périodes dans le temps (*the longitudinal case*). Le phénomène que nous étudions, à savoir la trajectoire d'un outil de gestion, n'a pas été analysé à notre connaissance dans une organisation sportive professionnelle de rugby. La difficulté d'accès au terrain est ici soulignée. De plus, l'étude est à caractère longitudinal en raison de l'accès au terrain d'une durée de dix-huit mois. Ces deux éléments supplémentaires indiquent que l'étude de cas unique est pertinente pour notre étude. Pour délimiter l'étude de cas unique, Yin (2018) distingue deux types d'études selon l'unité d'analyse. L'étude de cas unique de type holistique renvoie à une seule unité d'analyse tandis que l'étude de cas unique de type enchâssé concerne plusieurs unités d'analyse. Dans notre étude, le club PROD7 constitue le cas unique et l'unité d'analyse est essentiellement les acteurs du club impliqués dans le déploiement de l'outil de gestion. De ce fait, nous nous inscrivons dans une étude de cas unique de type holistique.

³⁶ Yin (2018): « *a case study is an empirical method that investigates a contemporary phenomenon (the "case") in depth and within its real-world context especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident* »

Section 2 : De la stratégie de collecte aux techniques d'analyse des données

Dans un premier temps, nous présentons la collecte des données. Il s'agit d'exposer les types des données (1). Puis dans un second temps, nous détaillons leur traitement et leur analyse (2).

1. La triangulation des données collectées

« Une étude de cas repose sur de multiples sources de preuves, les données devant converger de manière triangulaire »³⁷ (Yin, 2018). Pour comprendre le phénomène étudié dans le cadre d'une étude, celle-ci doit reposer sur plusieurs preuves qui résultent de différentes sources de données et de procédures de collecte. Yin (2018) indique que les données peuvent provenir de la documentation, des archives, des entretiens individuels ou collectifs, de l'observation. La nécessité de combiner plusieurs sources de données renvoie à la procédure de triangulation³⁸. Il s'agit d'une validation des preuves par la mobilisation de plusieurs sources des données qui compensent les biais de chaque procédure de collecte. Afin de mieux comprendre la trajectoire d'un outil de gestion, nous avons procédé à une triangulation des données. Les informations récoltées dans le cadre de cette étude proviennent de trois sources : des observations (participantes ou passives), des documents (internes et externes) et enfin des entretiens (collectifs et individuels). Nous avons utilisé plusieurs procédures pour répertorier ces trois sources des données à savoir la retranscription des entretiens, la prise de note, la tenue d'un journal de terrain pour les observations et la constitution d'une base documentaire. Les données ont été recueillies pendant notre immersion sur le terrain de recherche de décembre 2017 à mai 2019. Le tableau n°17 récapitule l'ensemble des données produites.

³⁷ Yin (2018) : «A study case relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in triangulating fashion ».

³⁸ Il existe plusieurs formes de triangulation. Patton (2015) distingue quatre types de triangulation : triangulation des données (*data triangulation*), triangulation des enquêteurs (*Investigator triangulation*), triangulation théorique (*theory triangulation*), triangulation méthodologique (*methodological triangulation*). La triangulation évoquée dans cette section se réfère à la triangulation des données.

Tableau 17 : Synthèse de la collecte des données collectées (décembre 2017-mai 2019)

Procédure de collecte	Source des données	Modalités détaillées	Période
Enregistrement Retranscription Prise de note	Entretiens individuels Semi-directifs	41 entretiens (12h)	Déc. 2017-Fév.2018
		3 entretiens (45 minutes)	Janvier 2019
		3 entretiens (1h 02)	Mars- avril 2019
		2 entretiens (1h 43)	03 juin 2019
	Entretiens de groupe	Réunion-discussion avec planification du calendrier (1h30)	14 mars 2018
		Réunion avec le groupe de travail pour la construction de l'outil (2h)	09 mai 2018
		Réunion avec le groupe de travail pour la formalisation et validation de l'outil (45 min)	29 juin 2018
		Réunion après l'expérimentation test de l'outil (1h30)	16 juillet 2018
		Réunion après la première mise en œuvre de l'outil (1h15)	29 octobre 2018
	Journal de terrain	Observations participantes et passives	Auto-compte-rendu : date, situations, observations, actualité, ressenti
Base documentaire	Documents internes	Fiches des sportifs, questionnaire de satisfaction du stage, documents	Déc. 2017-mai 2019
	Documents externes	Communiqués officiels et articles de presse	

Source : Tableau réalisé par l'auteur

Les entretiens individuels et collectifs constituent la source de données la plus importante. A des fins de présentation, ces échanges avec les acteurs ont été regroupés (1.1). La base documentaire se compose d'une documentation d'origine interne et externe (1.2). Et enfin, le contenu du journal de terrain qui répertorie les observations, les événements et le ressenti du chercheur, est ensuite présenté (1.3).

1.1 Les données résultant des échanges individuels et collectifs

L'entretien est une technique d'enquête destinée à produire un discours linéaire sur un thème donné (Blanchet et Gotman, 2007). Pour Gavard - Perret et al (2012), celui-ci se matérialise par une rencontre en face à face donnant lieu à une interaction verbale permettant au chercheur d'accéder aux représentations mentales des individus. Wacheux (1996) rejoint ce point de vue également « *Cette technique correspond à un projet de connaissances des comportements humains et des interactions sociales à partir du discours des acteurs. Le chercheur l'emploie comme un moyen privilégié d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs* » (p.203). Dans le cadre de notre recherche, nous avons eu la possibilité de procéder par discussion collective ou individuelle. Il est important de souligner que la mobilisation de ces méthodes a eu lieu à différentes phases du processus empirique (exploration, conception et mise en œuvre) et pour des usages bien distincts. Nous avons opté pour les entretiens individuels semi-directifs dans un objectif d'exploration du déploiement de l'outil dans le club (1.1.1). Nous avons également utilisé des entretiens de groupe visant à faire avancer le projet (1.1.2). Enfin, pour faciliter l'analyse par la suite, tous les entretiens (individuels et collectifs) ont fait l'objet d'une retranscription, d'une prise de notes et d'un enregistrement systématique après l'accord des interlocuteurs. Il est à noter que deux entretiens collectifs s'appuient exclusivement sur des prises de notes en raison d'un problème technique du magnétophone (réunion n°4 et n°5).

1.1.1 Entretiens individuels semi-directifs

L'entretien individuel a été utilisé conjointement aux autres techniques. Dans cette recherche, l'objectif est d'étudier la trajectoire de l'outil de gestion par la capture des différentes appropriations de l'outil de gestion par les acteurs. Dans ce cas précis, l'entretien individuel s'avère pertinent puisque « *les entretiens individuels sont bien adaptés pour l'exploration de processus individuels complexes (compréhension, évaluation, décision, appropriation, immersion, imagerie mentale, etc.) ou de sujets confidentiels, touchant à l'inimitié de l'individu ou encore tabous (la religion, l'alcool, le tabac, la sexualité, la mort, l'argent, etc.), et/ou pour mettre en évidence des différences individuelles* » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 109).

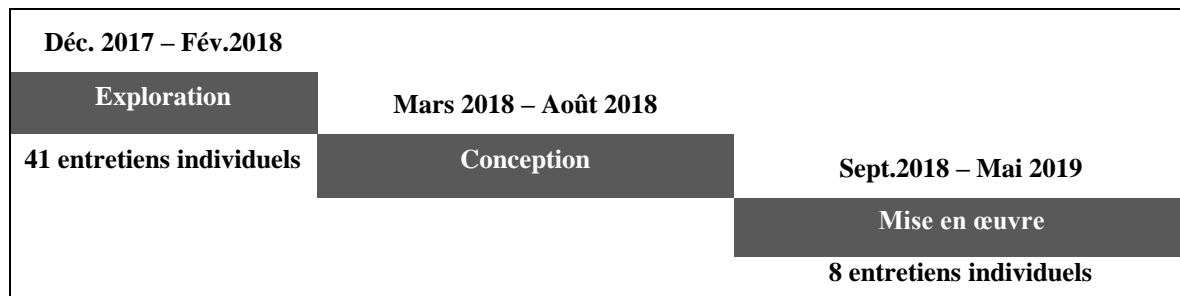
Il existe plusieurs formes d'entretiens individuels qui se caractérisent en fonction du degré d'intervention du chercheur et du degré d'exploration. Nous avons choisi de nous inscrire dans un degré d'intervention et d'exploration en suivant une ligne directrice (thèmes abordés)

permettant aux acteurs de s'exprimer suffisamment sans s'éparpiller. De ce fait, nous avons privilégié la forme de l'entretien individuel semi-directif. Ce type d'entretien permet, d'une part, d'éviter le risque de discours désordonnés difficilement exploitables et comparables. D'autre part, cette forme nous permet de recueillir un maximum d'informations en un temps limité et de nous accommoder des contraintes du terrain en termes de temps et de l'accès aux lieux des entretiens. Celui-ci accorde une certaine liberté au répondant dans ses paroles tout en conservant un certain cadre à l'objet de l'entrevue. Le chercheur oriente le répondant vers certains thèmes et lui laisse ensuite toute liberté pour s'exprimer et donner son opinion. La richesse qualitative du contenu est consacrée au développement du discours sur certains thèmes particuliers selon les sensibilités du répondant. Cette méthode s'appuie sur un guide d'entretien qui dresse la liste des thèmes et des sujets que le chercheur doit aborder avec tous les répondants (Gavard-Perret *et al.*, 2012 ; Hlady Rispal, 2002).

Dans cette étude, 49 entretiens semi-directifs ont été réalisés lors de deux phases du processus empirique de recherche (cf. Schéma n°16) :

- 41 entretiens lors de la phase d'exploration ;
- 8 entretiens lors de la phase de mise en œuvre.

Schéma 16 : Entretiens semi-directifs au cours du processus empirique



Source : Schéma réalisé par l'auteur

Les premiers entretiens ont été conduits de décembre 2017 à février 2018. L'objectif est de recueillir les perceptions des acteurs et de leur potentielle participation vis-à-vis du projet. Les répondants ont été choisis parmi les collaborateurs rencontrés durant notre immersion dans le club. Nous avons choisi les personnes interrogées en nous fondant sur trois critères :

- L'hétérogénéité des postures : il s'agit d'interroger des acteurs de profils divers permettant de récolter différents points de vue et aussi de valider ou d'invalider les discours des autres interlocuteurs ;
- Le lien direct avec l'objet étudié : il s'agit d'interroger des personnes qui sont concernées par la mise en place de l'outil ;
- La disponibilité des interlocuteurs : il s'agit de pouvoir réaliser nos entretiens dans leur intégralité dans un contexte d'échanges et de bienveillance. Il va sans dire que le dernier critère est celui qui a le plus prévalu pour la réalisation des entretiens.

Au départ, nous avons identifié un certain nombre de personnes telles que les sportifs (33 sportifs), le staff sportif (4 personnes), le staff médical (3 personnes), le staff administratif (1 personne). Toutes les personnes sollicitées ont répondu favorablement. Ainsi nous avons interrogé 41 personnes. Le tableau n°18 récapitule les profils des interlocuteurs interrogés ainsi que la durée des entretiens.

Tableau 18 : Récapitulatif des personnes interrogées lors de la phase d'exploration

Pôle	Fonction	Durée de l'entretien
Staff Administratif	Chargée de communication	30 minutes
Staff Médical	Kinésithérapeute	35 minutes
Staff Médical	Kinésithérapeute	32 minutes
Staff Médical	Médecin	15 minutes
Staff sportif	Entraîneur des avants	90 minutes
Staff sportif	Entraîneur des trois quarts	46 minutes
Staff sportif	Préparateur physique	60 minutes
Staff sportif	Analyste vidéo	30 minutes
Sportifs	33 joueurs interrogés	1 joueur : 5 minutes 3 joueurs : 7 minutes 6 joueurs : 8 minutes 2 joueurs : 9 minutes 7 joueurs : 10 minutes 4 joueurs : 12 minutes 2 joueurs : 13 minutes 1 joueur : 14 minutes 2 joueurs : 15 minutes 2 joueurs : 17 minutes 1 joueur : 20 minutes 1 joueur : 23 minutes 1 joueur : 25 minutes

Source : Tableau réalisé par l'auteur

Il nous a été imposé lors de la réalisation de ces entretiens, le respect d'un timing à savoir : 20 minutes pour les sportifs, 30 minutes pour l'administratif et le médical et 45 minutes pour le staff sportif. Afin d'optimiser nos entretiens, nous nous sommes appuyées sur un guide structuré en quatre phases telles que préconisées par Hlady-Rispal (2002) et Gavard-Perret et al (2012) : introduction, centrage, approfondissement et conclusion. Nous avons adapté le guide d'entretien selon la fonction du répondant (staff ou équipe sportive). De manière transversale, le guide d'entretien s'articule autour de quatre phases divisées en plusieurs thèmes et en points de repère :

- Introduction : le chercheur commence par présenter le cadre de l'entretien (le thème général, la durée, la confidentialité de l'entretien et l'accord de l'enregistrement). Plusieurs thèmes sont abordés dans l'ordre suivant : présentation du parcours professionnel du répondant, l'organisation du club (fonctionnement du club) ou l'activité sportive qui propose au répondant sportif de décrire une semaine type et son entraînement favoris. Ces thèmes de réchauffement permettent de mettre à l'aise

l'interlocuteur pour la prise de parole afin de mieux connaître son cadre de référence et son parcours.

- Centrage : Le troisième thème concerne la gestion des sportifs en termes d'organisation, d'encadrement, d'entretien et d'utilisation d'outils spécifiques par les managers. L'objectif est de comprendre les moyens utilisés pour encadrer les joueurs à tous les niveaux (sportif, psychologique, médical).

Le quatrième thème traite plus spécifiquement de l'évaluation du club et de l'encadrement. Il est demandé aux sportifs d'estimer leur satisfaction actuelle et d'expliquer leur évaluation. Quant au staff, nous les avons interrogés sur leur vision de la satisfaction des sportifs ainsi que sur les outils utilisés pour l'évaluer.

- Approfondissement : le cinquième thème aborde le futur outil issu de la collaboration entre le club et le chercheur. Avec les sportifs, il s'agit de confirmer ou d'infirmier leur adhésion et leur participation au projet. Pour les staffs, nous abordons en plus le souhait d'un accès à l'outil et les premières représentations des acteurs envers l'outil en termes de contenu, de design, de périodicité, d'utilisations et d'objectifs.
- Conclusion : le sixième et dernier thème doit être considéré comme une phase de discussion ouverte. Il s'est agi de discuter des attentes et de répondre aux questions des acteurs vis-à-vis de l'étude. En clôture de l'entretien, le chercheur récapitule rapidement les idées émises par le répondant par thème en lui demandant s'il souhaite rectifier ou ajouter des informations supplémentaires. Enfin, le chercheur remercie le répondant pour sa collaboration.

Il s'agit ici de procéder en entonnoir afin d'approfondir les différentes thématiques abordées. Par étape, nous offrons au répondant la possibilité de pouvoir s'exprimer de manière plus détaillée à chaque question. Lors des entretiens, la majorité des répondants n'a pas manifesté d'indifférence voire de franche hostilité à l'égard de notre projet à l'exception d'une personne dans les premiers échanges. Le tableau n°19 présente le guide d'entretien utilisé dans le cadre des premiers entretiens de la phase d'exploration.

Tableau 19 : Le guide d'entretien de la phase d'exploration

Phases de l'entretien	Thèmes	Points de repère
INTRODUCTION	Expérience	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Identité ⇒ Présentation parcours professionnel ⇒ Ancienneté dans le club
	Organisation club Activité sportive	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Organisation et fonctionnement du club (staffs) ⇒ Description d'une semaine type et entraînement favoris (sportifs)
CENTRAGE	Gestion des sportifs	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Encadrement des sportifs (staffs) ⇒ Outils actuels utilisés (staffs)
	Évaluation club et encadrement	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Estimation et explication de la satisfaction ⇒ Outil dédié à la mesure de la satisfaction (staffs)
APPROFONDISSEMENT	Outil de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Adhésion/avis sur le projet de l'outil ⇒ Outil : l'accès à l'outil, périodicité, contenu, design, l'objectif, utilisations envisagées (staffs)
CONCLUSION	Discussion du projet	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Attentes ⇒ Questions

Source : Tableau réalisé par l'auteur

8 entretiens individuels ont été réalisés lors de la phase de mise en œuvre de septembre 2018 à mai 2019. Il s'agit de comprendre le déploiement de l'outil et son appropriation concrète par les acteurs lors de son utilisation. Il y a eu trois mises en œuvre de l'outil. À l'issue de chaque étape, nous avons interrogé les acteurs. Il est important de souligner que l'accessibilité de l'outil a été modifiée durant le projet (cf. chapitre 5), c'est pour cette raison que nous retrouvons dans la mise en œuvre peu d'entretiens en comparaison avec la phase exploratoire. De plus, certains entretiens n'ont pas pu être réalisés, car deux acteurs ont quitté le club durant le projet (analyste vidéo et l'entraîneur des trois quarts). Le tableau n°20 récapitule les personnes interrogées et la durée des entretiens lors des différentes mises en œuvre.

Tableau 20 : Récapitulatif des personnes interrogées lors de la phase de mise en œuvre

Phase de mise en œuvre	Fonction	Durée de l'entretien	Date
Mise en œuvre n°1 23 octobre 2018	Préparateur physique	19 minutes	10/01/19
	Entraîneur des avants	22 minutes	16/01/19
	Entraîneur des trois quart	4,30 minutes	16/01/19
Mise en œuvre n°2 03 Mars 2019	Préparateur physique	17 minutes	25/03/19
	Entraîneur des avants	32 minutes	03/04/19
	Entraîneur des trois quarts	13 minutes	03/04/19
Mise en œuvre n°3 19 mai 2019	Préparateur physique	31 minutes	03/06/19
	Entraîneur des avants	72 minutes	03/06/19

Source : Tableau réalisé par l'auteur

Les entretiens de la première et de la deuxième mise en œuvre se sont déroulés par téléphone. Pour la troisième et dernière mise en œuvre, nous nous sommes rendus sur le terrain. Celle-ci a également fait l'objet d'un bilan concernant la fin de notre intervention dans le club. Lors des entretiens des différentes phases, nous nous sommes appuyés sur le même guide d'entretien (cf. Tableau n°21). Le guide d'entretien est ciblé, car nous côtoyons les acteurs depuis plusieurs mois et une relation de confiance s'est instaurée. De plus, les interlocuteurs ont peu de temps à nous accorder donc il s'est avéré pertinent pour collecter des informations dans un temps limité. Le guide est divisé en cinq thèmes :

- Impression et utilisation : ce premier thème aborde comment les acteurs ont consulté l'outil avec éventuellement la focalisation sur certains indicateurs. Ensuite, il est abordé leur avis sur les informations exposées et s'ils ont utilisé la connaissance de ces informations pour améliorer leur domaine d'activité.
- Dialogue : le deuxième thème concerne plus particulièrement la discussion des informations issues de l'outil avec les autres membres du staff sportif, les sportifs ou encore entre staffs. L'objet des discussions est également abordé.
- Objectif : le troisième thème vise à interroger le répondant sur l'objectif de l'outil selon son point de vue.
- Modification : le quatrième thème consiste à demander à l'interlocuteur s'il souhaite apporter des modifications en termes de contenu, d'objectif ou encore des rôles des autres participants ou utilisateurs vis-à-vis de l'outil.

- Bilan : Pour clôturer l’entretien, nous demandons au répondant d’énumérer les avantages et les inconvénients de l’outil.

Tableau 21 : Guide d’entretien de la phase de mise en œuvre

Thèmes	Points de repère
Impression Utilisation	<ul style="list-style-type: none"> ⇨ Consultation ⇨ Avis des informations relevées par l’outil ⇨ Utilisation dans l’amélioration du domaine d’activité
Dialogue	<ul style="list-style-type: none"> ⇨ Discussion avec les autres membres du staff ⇨ Discussion avec les sportifs ⇨ Discussion avec les autres staffs
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> ⇨ Point de vue du répondant concernant l’objectif de l’outil
Modification	<ul style="list-style-type: none"> ⇨ Technique/ contenu ⇨ Objectif /finalité ⇨ Rôle participants/ utilisateurs
Bilan	<ul style="list-style-type: none"> ⇨ Avantages ⇨ Inconvénients

Source : Tableau réalisé par l’auteur

Parallèlement aux rencontres individuelles, nous avons recouru à des entretiens collectifs.

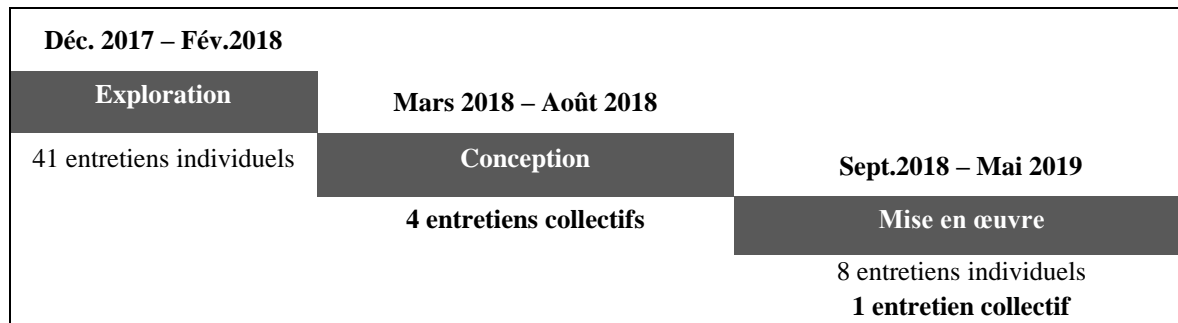
1.1.2 Entretiens collectifs

L’entretien collectif consiste à réunir un ensemble de participants autour d’un animateur pour les amener à s’exprimer (Baumard *et al.*, 2014 ; Gavard-Perret *et al.*, 2012). Il prend la forme d’une discussion collective et place les participants dans une situation d’interaction reposant sur la dynamique de groupe³⁹ (Fenneteau, 2015). Dans notre recherche, l’entretien collectif constitue un espace de collaboration avec les acteurs engagés dans notre étude sur des thématiques ciblées. Ainsi, nous avons choisi de nous inscrire dans l’entretien de type « *focus group* » ou de « table ronde » (Gavard-Perret *et al.*, 2012) qui s’apparente à l’entretien semi-directif utilisant un guide d’entretien dans lequel sont recensés les thèmes à aborder avec le groupe (Fenneteau, 2015).

³⁹ Fenneteau (2015, p.29-30) : la dynamique de groupe se matérialise par « *les tensions positives apparaissent quand certaines personnes mettent en avant leurs idées, s’efforcent de rallier les autres et tentent de donner de la cohésion au groupe en exerçant un leadership. Les tensions négatives se manifestent lorsque des leaders s’affrontent et lorsque certaines personnes refusent d’adopter les normes collectives qui tendent à apparaître dans le groupe* »

Au total, il y a eu 5 entretiens collectifs dont 4 dans la phase de conception et 1 dans phase de mise œuvre qui ont duré entre 45 minutes à 2 heures (cf. Schéma n°17). Ces entretiens permettent de tenir compte du contexte social dans lequel l’outil s’inscrit. Ils nous ont permis de saisir les influences et les perceptions des acteurs indispensables au bon déroulement de notre étude.

Schéma 17 : Entretiens collectifs au cours du processus empirique



Source : Schéma réalisé par l’auteur

Il est important de souligner qu’il est techniquement impossible de mobiliser tous les acteurs pour la conception de l’outil gestion. Par conséquent, un ensemble d’acteurs s’est porté volontaire pour participer à cette phase en fonction des disponibilités et du volontariat. Ce groupe s’est constitué au premier entretien collectif et a ensuite évolué au cours du projet. Chaque entretien a été mobilisé dans un but précis visant à plus globalement à mieux garantir l’avancement de l’implantation de l’outil dans le club :

- Réunion n°1 a pour but de lancer la phase de conception de l’outil de gestion avec la constitution d’un groupe de travail dédié à cet effet. Le calendrier des futures échéances est également abordé et validé pour les trois prochains mois ;
- Réunion n°2 et n°3 ont pour objet de construire pas à pas l’outil de gestion avec le groupe de travail réuni. La première formalisation de l’outil est présentée et validée lors de l’entretien n°3 (design, contenu, aspect technique) ;
- Réunion n°4 a pour objectif de discuter de l’expérimentation de l’outil. Il s’agit d’éviter les problèmes techniques lors de la phase de mise en œuvre et d’apporter d’éventuelles modifications ;
- Réunion n°5 a été réalisé après la première mise de l’œuvre de l’outil de gestion. Celui-ci a pour objectif de recueillir l’avis des acteurs sur cette première expérience, d’appréhender les premières appropriations par les acteurs de manière collective et les modifications souhaitées.

Pour chaque table ronde, nous avons débuté par l'énonciation d'une consigne qui rappelle les règles de fonctionnement (espace de discussion, respect des opinions, etc.), l'objectif de l'entretien et le déroulement de la séance. Le tableau n°22 récapitule les entretiens collectifs réalisés en fonction de leur durée, leurs objectifs, les thèmes abordés, les acteurs présents.

Tableau 22 : Synthèse des entretiens collectifs

Date	Durée	Objectifs	Thèmes	Participants
Réunion n°1 14 mars 2018	1h30	Constitution d'un groupe de travail Lancement conception Planifications des prochaines échéances	Les grandes lignes de l'outil : contenu, périodicité, design Mise en œuvre projet	Préparateur physique Analyste vidéo Entraîneur des avants Entraîneur des arrières Kinésithérapeute
Réunion n°2 09 mai 2018	2h	Construction outil avec le groupe de travail	Contenu Indicateur Design utilisé Utilisation des acteurs Diffusion	Préparateur physique Analyse vidéo Entraîneur des avants
Réunion n°3 29 juin 2018	45 min	Formalisation outil avec le groupe de travail	Modification technique Validation Planification de l'expérimentation	Préparateur physique Analyste vidéo Entraîneur des avants Entraîneur des arrières Kinésithérapeute
Réunion n°4 16 juillet 2018	1h30	Avis expérimentation avec le groupe de travail	Perception des acteurs Modification Planification prochaine mise en œuvre	Préparateur physique Analyste vidéo Entraîneur des avants Entraîneur des arrières Kinésithérapeute
Réunion n°5 29 octobre 2018	1h15	Expérience après mise en œuvre n°1	Perception des acteurs Modification Planification prochaine mise en œuvre	Préparateur physique Analyste vidéo Entraîneur des avants Entraîneur des arrières

Source : Tableau réalisé par l'auteur

1.2 La base documentaire et son exploitation

Les documents ont eu un rôle complémentaire aux entretiens. Deux types de documents ont été collectés : interne et externe. Au total, 16 documents ont été recueillis dont 6 internes et 10 externes (cf. Schéma n°18).

Schéma 18 : Documents récoltés au cours du processus empirique

Déc. 2017 – Fév.2018		
Exploration	Mars 2018 – Août 2018	
41 entretiens individuels Listing des sportifs 2 Questionnaires	Conception 4 entretiens collectifs 3 documents de travail	Sept.2018 – Mai 2019
		Mise en œuvre 8 entretiens individuels 1 entretien collectif Listing des sportifs
Suivi de la presse et des communiqués officiels sur le site du club (10 articles)		

Source : Schéma réalisé par l'auteur

Les documents internes sont des supports transmis par le club à notre égard :

- Listing des sportifs qui répertorie des informations personnelles et sportives. Il nous a été transmis à notre arrivée avant les entretiens exploratoires puis a été actualisé lors de l'expérimentation suite à un changement de l'effectif. Ce document nous a permis de connaître le profil de chaque sportif ;
- 2 questionnaires de satisfaction nous ont été transmis par le préparateur physique et l'entraîneur des avants. Les deux acteurs utilisent leur questionnaire pour évaluer leur activité respective. Le préparateur physique réalise le questionnaire chaque année et l'entraîneur des avants n'a pas utilisé le sien depuis deux ans ;
- 3 documents de travail ont été envoyés par les membres du groupe de travail pour la construction de l'outil. Ces documents ont été importants dans la phase de conception car ils ont permis de clarifier et de formaliser les attentes des acteurs.

Nous avons également utilisé des documents externes. Ces derniers ont été pertinents pour reconstituer des événements de la vie du club indispensables à la compréhension du contexte de nos interventions. Nous avons récolté 10 articles qui proviennent du site interne du club

(communiqué officiel) et de la presse (Rugbyrama, Eurosport). Le tableau n°23 récapitule l'ensemble des documents collectés.

Tableau 23 : Récapitulatif des documents internes et externes collectés

Types	Documents recueillis
Internes	2 questionnaires de satisfaction
	3 documents de travail pour la conception
	Listing des sportifs
Externes	10 articles : communiqué officiel (site du club) et presse (Rugbyrama, Europort)

Source : Tableau réalisé par l'auteur

1.3 Le journal de terrain

De nombreux auteurs préconisent la tenue d'un journal dans le cadre d'une recherche de terrain ou dans une démarche de recherche intervention (Berry, 2000 ; Jönsson et Lukka, 2007 ; Laszczuk et Garreau, 2018 ; Parmentier, 2010 ; Wacheux, 1996). Cette procédure de recueil des données est connue sous plusieurs appellations selon les auteurs : journal de recherche (Wacheux, 1996), journal de bord (Berry, 2000), journal de terrain (Jönsson et Lukka, 2007), journal personnel (Parmentier, 2010), journal sibyllique (Laszczuk et Garreau, 2018). Malgré les différentes appellations et variations de contenu, celui-ci repose sur le même principe qui est de répertorier les interventions du chercheur sur le terrain tout au long de la recherche. Dans son contenu, le journal consigne de manière chronologique les événements, les observations, le ressenti du chercheur. L'objectif est de conserver une traçabilité du processus de recherche qui permet *a posteriori* de mieux comprendre le phénomène étudié (Jönsson et Lukka, 2007). Par exemple, il permet de repérer des informations pertinentes, de trouver des régularités ou des différences. L'intérêt de cette procédure réside dans les trois vertus que Parmentier (2010) lui assigne : la conservation des informations, la prise de recul et une méthode d'auto-évaluation. Celle-ci nous permet donc d'une part de s'engager dans une approche concrète réflexive sur notre propre pratique et d'autre part de favoriser une prise de recul par rapport à notre terrain. Dans cette étude, nous utilisons le terme de journal de terrain à l'instar de Jönsson et Lukka, (2007). La tenue du journal de terrain s'étend sur toute la période d'intervention sur le terrain de recherche, de décembre 2017 à mai 2019 (cf. Schéma n°19).

Schéma 19: La place du journal de terrain au cours du processus empirique

Déc. 2017 – Fév.2018		
Exploration	Mars 2018 – Août 2018	
41 entretiens individuels Listing des sportifs 2 Questionnaires	Conception	Sept.2018 – Mai 2019
	4 entretiens collectifs 3 documents de travail	Mise en œuvre
		8 entretiens individuels 1 entretien collectif Listing des sportifs
Suivi de la presse et des communiqués officiels sur le site du club (10 articles)		
Les informations récoltées dans le journal de terrain s'étendent sur toute le période		

Source : Schéma réalisé par l'auteur

Après chaque intervention dans le club, nous avons décrit les situations et les échanges avec les acteurs dans le journal. Nous avons également eu recours à des dispositifs d'observation (participante ou passive) qui sont répertoriés dans le journal. L'intérêt de l'observation est de comprendre et de restituer des contextes naturels empreints par des atmosphères singulières (Journé, 2012 ; Wacheux, 1996) (Wacheux, 1996 ; Journée, 2012). Celle-ci permet de collecter d'autres données que celles qui reposent sur le déclaratif comme l'entretien. Le chercheur accède à des éléments tacites non formalisés par un discours qui offre dans l'analyse *a posteriori* de contextualiser la situation dans laquelle les acteurs ont été observés (Journé, 2012). L'observation passive implique que le chercheur ne participe pas à l'activité des personnes observées rejoignant une posture de témoin des évènements (Wacheux, 1996 ; Journée, 2012). Par exemple, lors de notre présence sur le terrain nous avons eu la possibilité de visiter les locaux, de déjeuner à la cantine et d'observer les personnes de manière informelle et passive. Dès lors, nous avons pu saisir les affinités entre les acteurs. À l'inverse, l'observation participante nécessite que le chercheur prenne part aux activités des personnes observées investissant un rôle d'acteur de la même manière que les membres du groupe observé. Par exemple, les entretiens individuels, les entretiens collectifs et les discussions informelles (trajet, pause-café, etc.) recueillies s'inscrivent dans une observation de type participante puisque nous sommes directement impliqués. Conjointement à ces observations, nous avons également

exprimé notre ressenti personnel. De plus, nous avons aussi intégré dans le journal les résultats sportifs du club et les évènements qui ont eu impact durant notre intervention comme la nomination d'une nouvelle personne à la direction, l'annonce d'un départ d'un membre du staff. Ces éléments nous permettent de gagner en précision sur la contextualisation et le déroulement du processus de recherche dans l'analyse *a posteriori*. Le tableau n°24 présente la structure du journal de terrain. Le journal reprend les trois phases du processus empirique (exploratoire, conception, mise en œuvre) dans lesquelles sont répertoriées de manière chronologique : les situations (observations), notre ressenti personnel, les résultats sportifs et les évènements internes. Pour plus de détails, un extrait du journal de recherche est à disposition en **Annexe 2**.

Tableau 24: La structure du journal de terrain

Dates	Situations	Ressenti personnel
Ordre chronologique 2017 à 2019	PHASE EXPLORATOIRE : Déc 2017 – Février 2018	
	Situation 1	Ressenti exprimé situation 1
	Situation 2	Ressenti exprimé situation 2
	<i>Évènement club</i>	
	PHASE DE CONCEPTION : Mars 2018 – Août 2018	
	<i>Résultat sportif</i>	
	Situation 3	Ressenti exprimé situation 3
	Situation 4	Ressenti exprimé situation 4
	<i>Évènement club</i>	
	PHASE DE MISE EN ŒUVRE : Septembre 2018 – Mai 2019	
	Mise en œuvre n°1 – Octobre 2018	
	Situation 5	Ressenti exprimé situation 5
	Situation 6	Ressenti exprimé situation 6
	Mise en œuvre n°2 – Mars 2019	
	<i>Résultats sportifs</i>	
	Situation 7	Ressenti exprimé situation 7
Situation 8	Ressenti exprimé situation 8	
Mise en œuvre n°3 – Mai 2019		
Situation 9	Ressenti exprimé situation 9	
Situation 10	Ressenti exprimé situation 10	

Source : Schéma réalisé par l'auteur

2. L'analyse des données

Dans le cadre de cette recherche, les données collectées sont riches et variées. L'analyse des données consiste à réduire et classifier les données, puis de proposer des interprétations (Wacheux, 1996). Les données recueillies dans cette recherche sont de nature qualitative⁴⁰ rendant l'accès immédiat à l'analyse difficile (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012 ; Miles et Huberman, 2003). L'analyse des données qualitatives est un exercice délicat et complexe, car elle est dénuée de standardisation. Miles et Huberman (2003) propose de structurer l'analyse en trois étapes qui s'entrelacent avant, pendant et après la collecte des données : (1) Condensation des données ; (2) Présentation des données ; (3) Élaboration et vérification des conclusions. À l'instar de ces auteurs, nous avons structuré l'analyse autour de trois grandes étapes. La première est la préanalyse qui consiste à sélectionner, organiser les données et préparer l'analyse (2.1). La deuxième étape consiste à façonner les données, il s'agit de mobiliser une technique d'analyse pour interpréter les données recueillies. Dans cette étude, l'analyse de contenu thématique catégorielle est utilisée (2.2). Enfin, la dernière étape aborde le travail réflexif réalisé par le chercheur sur la pertinence des résultats inscrivant cette étude dans une démarche scientifique (2.3).

2.1 Le travail préparatoire : la préanalyse

La préanalyse est un travail préparatoire qui consiste à rassembler le matériau empirique qui fait l'objet de l'analyse. Dans cette étape, nous procédons également à des choix techniques comme le recours à un logiciel et au type d'analyse utilisé pour cette étude. Tous les entretiens individuels et collectifs ont fait l'objet d'une retranscription réalisée par le chercheur (cf. **Annexe 3**). Puis, nous avons procédé à l'anonymisation des répondants. Nous avons renommé de la manière suivante :

- R_N précise le numéro du répondant (exemple répondant 1 = R₁) ;
- C_A correspond à la catégorie d'appartenance du répondant (exemple répondant 1 appartient au staff sportif = R₁SS)

⁴⁰ Miles et Huberman, (2003) : « *Les données qualitatives, qui se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres, [...] Les données qualitatives sont séduisantes. Elles permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local* »

Nous avons interrogé à plusieurs reprises les mêmes individus durant notre intervention. De ce fait, l’anonymisation reste la même durant les différents entretiens. Le tableau n°25 synthétise l’anonymisation des répondants.

Tableau 25 : Synthèse de l’anonymisation des répondants

Nombre de répondants	Catégorie des répondants (C _A)	Code	Anonymisation R _N + C _A
33	Sportifs	SP	R ₁ SP, R ₂ SP... R ₃₂ SP, R ₃₃ SP
3	Staff médical	SM	R ₁ SM, R ₂ SM, R ₃ SM,
1	Staff administratif	SA	R ₁ SA
4	Staff sportif	SS	R ₁ SS, R ₂ SS, R ₃ SS, R ₄ SS

Source : Tableau réalisé par l’auteur

À la suite de la retranscription et de l’anonymisation, nous avons imprimé les entretiens (49 entretiens individuels, 5 entretiens collectifs) et le journal de terrain afin de nous en imprégner. Il s’agit ici de revivre les situations. L’objectif est ici de prendre connaissance de l’ensemble du corpus produit dans les entretiens. La technique d’analyse de contenu thématique catégorielle a été choisie, celle-ci est justifiée dans l’étape suivante. En raison d’un premier traitement manuel laborieux du matériau empirique, nous avons fait le choix d’utiliser un logiciel d’analyse des données textuelles Nvivo 12. La mobilisation d’un logiciel se justifie en raison du corpus volumineux et de sa facilité à revenir sur les données brutes puis de les reclasser par la suite (Paillé et Mucchielli, 2016). Ce logiciel permet la manipulation plus rapide des données et de gagner du temps comparativement à un traitement manuel (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012). Enfin, une fois le logiciel maîtrisé, nous pouvons passer à la seconde étape : façonner les données par l’analyse de contenu type thématique catégorielle.

2.2 Façonner les données par l’analyse de contenu thématique catégorielle

Cette phase est l’application opérationnelle du choix d’analyse (contenu type thématique catégorielle) qui consiste à transformer les données brutes selon des règles précises visant à proposer des interprétations. L’analyse de contenu désigne « *Un ensemble de techniques d’analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l’inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages* » (Bardin, 2016, p. 47). De cette définition découle des types

d'analyse différents comme l'analyse syntaxique, l'analyse lexicale et l'analyse thématique. Nous avons choisi de mobiliser l'analyse thématique qui consiste à repérer les « *noyaux de sens* » (Bardin, 2016, p.137) et à transposer en certains nombres de thèmes représentatifs du corpus analysé et ce, en rapport avec la problématique (Paillé et Mucchielli, 2016). L'unité de codage ou d'enregistrement est donc le thème ⁴¹ qui renvoie à un fragment d'un extrait d'un entretien comme une portion ou un ensemble de phrases dans notre processus d'analyse. Nous qualifions l'analyse thématique catégorielle dans la mesure où les thèmes relevés dans le corpus sont ventilés dans des catégories associées aux cadres théoriques. Ce type d'analyse vise à dresser un diagnostic et un panorama du corpus analysé dans une intention descriptive (Paillé et Mucchielli, 2016). Afin de réaliser cette analyse, nous nous sommes appuyés sur le logiciel Nvivo 12 permettant de faciliter le classement et l'identification des thèmes dans l'ensemble du corpus. De manière concrète, nous avons procédé de manière progressive en quatre étapes : la construction de la grille d'analyse, l'identification et la classification des thèmes, la lecture horizontale et verticale et enfin la représentation graphique (cf. Schéma n°20).

Schéma 20 : Façonner les données en quatre étapes



Source : Schéma réalisé par l'auteur

Étape 1 : La construction de la grille d'analyse

La grille d'analyse se différencie du guide d'entretien dans la mesure où celle-ci est un outil explicatif visant à la production de résultats (Blanchet et Gotman, 2015). La grille est organisée en catégories classificatoires construites à partir des cadres théoriques. Y sont répertoriés les trois dimensions du triptyque (David, 1996, 1998 ; Hatchuel et Weil, 1992) et les quatre regards de l'appropriation (De Vaujany, 2005, 2006 ; Grimand 2006, 2012). Chaque catégorie est

⁴¹ Paillé et Mucchielli (2016, p.19) « *Le thème renvoie à ce qui est abordé dans l'extrait du corpus correspondant tout en fournissant des indications sur la teneur des propos (la notion de thème est prise ici dans un sens générique et comprend les diverses composantes d'un énoncé descriptif : aspects, affectations, assimilations, etc.)* ».

composée de plusieurs thèmes qui ont émergé lors de la lecture des entretiens lors des différentes phases du processus d'appropriation identifiées. Ces thèmes sont affectés à un extrait du corpus et à un répondant. Le tableau n°26 présente une simplification de la grille d'analyse utilisée.

Tableau 26 : Représentation simplifiée de la grille d'analyse thématique catégorielle

		<i>Phase du processus d'appropriation</i> <i>Pré-appropriation / appropriation originelle /</i> <i>Routine 1/ ré-appropriation</i>		
Focus	Catégories classificatoires	Thèmes	Extrait	Répondants
Évolution outil de gestion	Substrat technique			
	Philosophie gestionnaire			
	Vision simplifiée			
Évolution des regards des acteurs par des phénomènes d'appropriation	Regard rationnel			
	Regard politique			
	Regard cognitif			
	Regard symbolique			

Source : Tableau réalisé par l'auteur

Étape 2 : Identification et classification des thèmes

Suite à la construction de la grille d'analyse, nous avons procédé à la déconstruction du corpus en thèmes. Il s'agit de sélectionner les propos pertinents qui feront l'objet de l'analyse. Après nous être imprégnés d'un entretien, nous avons sélectionné l'information, classée dans une catégorie, identifié le thème correspondant et noté l'extrait et le répondant qui s'y rattachent dans la grille au fur et à mesure de la lecture. Nous avons répété cette démarche pour chaque entretien. Nous avons ensuite regroupé et hiérarchisé les thèmes (comparaison, rapprochement, opposition, etc.). Une fois la grille des relevés des thèmes complétée et organisée, nous passons à la troisième étape consistant à la lecture horizontale puis verticale.

Étape 3 : Lecture horizontale et verticale

Dans cette troisième étape, nous avons procédé par une première lecture horizontale. L'objectif est de relever les différentes approches sous lesquelles le même thème apparaît consistant à repérer les récurrences et régularités dans chaque phase du processus d'appropriation. Cette

démarche permet de réaliser une cohérence thématique inter-entretiens (Blanchet et Gotman, 2015). Nous avons retenu comme critère de pertinence la présence ou l'absence des catégories ainsi que la récurrence entre les différents entretiens. À l'issue de cette première lecture, nous avons réalisé une synthèse pour chaque phase du processus d'appropriation.

Nous avons ensuite réalisé une lecture verticale par rapport aux acteurs du groupe de travail. Cette démarche permet de mettre en évidence le cheminement des acteurs clés du projet depuis le début jusqu'à la fin de notre intervention. Nous avons donc rédigé une synthèse pour chaque acteur du groupe de travail visant à saisir l'évolution individuelle des acteurs.

Étape 4 : Représentation graphique

Nous avons terminé l'analyse thématique catégorielle par une représentation graphique. Celle-ci est une représentation structurée et synthétique du contenu analysé visant à rendre accessibles les interprétations et les résultats de la recherche (cf. chapitre 5).

2.3 Travail réflexif sur la pertinence des résultats

« *Tout chercheur se doit de réfléchir, au cours et à l'issue de son travail de recherche, à la validité et la fiabilité de sa recherche* » (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014, p. 297). Au-delà de la démonstration de la revue de la littérature dans lequel s'ancre la recherche, le chercheur doit expliciter les procédés utilisés conditionnant les résultats. C'est en quelque sorte l'assurance que le chercheur fournit des résultats cohérents en conformité avec une démarche scientifique. Il existe plusieurs critères qui justifient les résultats issus d'une recherche. Dans la littérature, nous retrouvons plusieurs critères génériques à considérer dans toute recherche, quelle qu'elle soit comme la fiabilité du processus de recherche et la validité (interne et externe) des résultats. Les procédés de vérification de ces critères varient en fonction de la nature de la recherche, du cadre épistémologique et du positionnement méthodologique. Dans notre cas, la recherche est de nature qualitative, ce qui implique qu'il n'y a pas de véritablement test de vérifications comme dans les recherches quantitatives, mais plutôt dans la mise en place de précautions qui tend à améliorer la validité et la fiabilité de notre recherche (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014). Le tableau n°27 reprend les critères génériques que nous avons suivis et les précautions que nous avons prises en cohérence avec notre démarche méthodologique. Il est important de préciser que la mise en place de certaines précautions permet de tendre vers l'amélioration de plusieurs critères génériques.

Tableau 27 : Les critères de légitimité de la recherche

Critères	Définitions	Précautions
Fiabilité	Vérifier que les différentes opérations de la collecte des données jusqu'aux résultats de la recherche pourront être répétées	Approche méthodologique (Chapitre 4) Dispositif contre l'effet chercheur vers le terrain Dispositif contre l'effet terrain vers le chercheur
Validité interne	Vérifier l'authenticité des relations révélées par le chercheur dans son analyse	Stratégie et les outils d'analyse (Chapitre 4-section 2-point 2) Triangulation des données Discussion avec des personnes externes
Validité externe	Examiner les possibilités et les conditions de généralisation et/ou de transférabilité par la réappropriation des résultats d'une recherche	Manière de choisir le terrain (Chapitre 1) Stratégie de collecte des données (Chapitre 4-section 2-point 1) Stratégie d'analyse des données (Chapitre 4- section 2)

Source : Tableau réalisé par l'auteur

La fiabilité renvoie à la fiabilité des résultats qui consiste à vérifier que les différentes opérations de la collecte des données jusqu'aux résultats de la recherche pourront être répétées. L'objectif est de minimiser les erreurs et les biais d'une étude (Yin, 2018). Elle concerne la transmission de la démarche méthodologique à savoir la collecte des données, le codage, le traitement et l'analyse des données, la présentation des résultats et les moyens utilisés pour contrôler l'influence du chercheur sur son terrain (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014). Pour tendre vers un degré de fiabilité élevé dans une conception constructiviste, le chercheur doit « [...] offrir au lecteur les moyens de suivre l'ensemble du cheminement cognitif qui conduit du matériau empirique de la recherche (autrement dit, des données de la recherche) jusqu'aux résultats annoncés, de manière à pouvoir, s'il le souhaite, reproduire ce cheminement » (Avenier, Gavard-Perret, 2012, p.41). À ce titre, la fiabilité d'une recherche qualitative dépend essentiellement de la capacité et de l'honnêteté du chercheur à restituer l'ensemble du processus de sa recherche (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014). De ce fait, nous avons restitué et justifié dans le chapitre 4 de manière détaillée chaque étape de notre approche méthodologique afin de reconstituer le cheminement de l'étude. Les principaux biais de notre recherche concernent les effets du chercheur sur le terrain et à l'inverse le terrain sur le chercheur (Miles et Huberman, 2003). Pour contrôler ces biais et améliorer la fiabilité, nous avons pris plusieurs précautions. Pour le biais provenant de l'effet du chercheur vers le terrain, nous avons appliqué deux conseils de Miles et Huberman (2003). Le premier est de se fondre dans le paysage et de passer inaperçu. À ce titre, nous avons adapté notre tenue vestimentaire,

participé aux différents rendez-vous de la vie quotidienne (déjeuner, pause-café, entraînements des sportifs). Le deuxième est d'expliquer les raisons et le temps de notre intervention. Dès les premiers entretiens, nous avons expliqué notre rôle, les raisons et la durée de notre intervention à chaque acteur que nous avons rencontré. À l'inverse, pour éviter le biais du terrain vers le chercheur, nous avons restitué régulièrement nos interventions à notre directeur de thèse qui nous a accompagnés et mis en garde contre d'éventuels dangers (prolonger l'étude sur le terrain) et conseillés concernant des situations singulières. En dehors de notre directeur de thèse, une instance de contrôle a été mise en place (cf. section 1 de ce chapitre) qui a permis d'échanger avec des chercheurs extérieurs du laboratoire ou dans le cadre de colloques visant à ne pas perdre de vue l'objectif scientifique. De plus, une période d'un an après l'intervention sur le terrain a été planifiée pour restituer nos résultats et rédiger la thèse. À notre sens, cet élément est important, car nous sommes physiquement détachés du terrain nous permettant de prendre du recul. Cette situation évite de subir l'influence des acteurs lors de nos interprétations.

La validité interne de la recherche consiste à vérifier l'authenticité des relations révélées par le chercheur dans son analyse. Pour atteindre un niveau de validité interne suffisant dans une recherche de nature qualitative, il est recommandé de décrire en détail la stratégie d'analyse et les outils utilisés (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014), de multiplier les sources de données (Yin, 2018) et d'utiliser plusieurs techniques adaptés à l'étude (Miles et Huberman, 2003). Afin de tendre vers une validité interne, nous avons détaillé dans notre processus méthodologique comment nous avons procédé pour l'analyse et les outils utilisés (logiciel, grille d'analyse). Nous avons également réalisé une triangulation⁴² qui repose sur la combinaison de différentes sources des données à savoir des entretiens, des observations et des documents qui permettent de mieux comprendre le phénomène étudié (cf. La triangulation des données collectées). De plus, la restitution des résultats intermédiaires et le déroulé de la recherche ont été soumis régulièrement à la communauté académique dans le cadre de réunions du laboratoire et d'entretiens réguliers avec le directeur de thèse. Des critiques constructives ont permis de vérifier et d'améliorer la logique des résultats avancés et de nourrir cette recherche à tous les niveaux (méthodologique, théorique, etc.).

⁴² Miles et Huberman (2003, p.480) : « *La triangulation est censée confirmer un résultat en montrant que les mesures indépendantes qu'on a faites vont dans le même sens, ou tout au moins ne le contredisent pas* »

La validité externe examine les possibilités et les conditions de généralisation et/ou de réappropriation des résultats d'une recherche. La généralisation désigne dans quelle mesure les résultats d'une recherche est généralisable au-delà de l'échantillon ou des cas considérés. La réappropriation constitue la transférabilité des résultats pour l'application à d'autres terrains. Ces deux préoccupations de la validité externe ne sont pas obligatoirement présentes dans toutes les recherches. En effet, comme le précisent Drucker-Godard et al (2014, p.323) « *le chercheur n'a pas obligatoirement pour objectif de recherche de généraliser ses résultats à la population entière et d'évaluer les possibilités de transférabilité de ses résultats vers d'autres terrains. Le chercheur peut ainsi envisager la question de la généralisation sans celle de la transférabilité des résultats d'une recherche (et vice versa)* ». Dans le cadre de cette recherche, l'objectif n'est pas la généralisation, mais bien la transférabilité des résultats. Il s'agit de savoir si les conclusions de l'étude ont une signification plus large concernant d'autres contextes (Miles et Huberman, 2003). Il est important de souligner que l'étude de la trajectoire d'un outil de gestion sur notre terrain de recherche n'a pas fait l'objet d'étude à notre connaissance. Pour tendre vers une validité externe en recherche qualitative, Drucker-Godard et al (2014) proposent d'examiner la manière de choisir le terrain d'étude et d'analyser les données collectées. Le choix du terrain correspond à restituer le contexte historique, social du terrain dans lequel s'inscrit l'objet de recherche. Ce point est notamment abordé dans le chapitre 1 qui présente le contexte de recherche de manière générale (rugby professionnel français), les spécificités des organisations desquelles relève notre terrain et les conditions amenant à la collaboration. L'analyse sur les données collectées est détaillée dans le chapitre 4 en section 2. L'ensemble des procédés est présenté pouvant ainsi être reproduit *a posteriori* dans de nouvelles recherches.

SYNTHÈSE CHAPITRE 4

Ce chapitre expose de manière progressive nos choix effectués dans une perspective méthodologique. La recherche de terrain et notre démarche de recherche-intervention marquent notre proximité avec les acteurs du terrain. En raison de notre démarche et de notre conception de la connaissance, nous nous inscrivons dans une posture constructiviste. L'objectif est de mieux comprendre la trajectoire d'un outil de gestion dans une situation empirique atypique. Face à un objet complexe, l'approche exploratoire est particulièrement appropriée. Plus exactement, nous fondons notre raisonnement sur une logique de preuve de terrain et preuve théorique dans une logique abductive. Nous avons mobilisé l'étude de cas unique qui est recommandé pour explorer un objet d'étude complexe et peu accessible. La collecte des données s'est appuyée sur une triangulation avec des entretiens (individuels et collectifs), des documents (internes et externes) et des observations (passives et participantes). Cette stratégie de collecte permet de comprendre en profondeur l'objet d'étude. Pour analyser les données, nous avons choisi l'analyse de contenu thématique catégorielle reposant sur les cadres théoriques. Nous avons ensuite opté pour une lecture horizontale et verticale qui ambitionne de comprendre en profondeur le déploiement de l'outil dans une perspective collective et individuelle. Cette recherche est de nature qualitative, ce qui implique la mise en place de précautions pour améliorer sa légitimité scientifique en matière de fiabilité et de validité. A ce titre, nous avons restitué de manière détaillée notre méthodologie. En raison de la proximité avec notre terrain, nous avons pris des précautions supplémentaires afin d'éviter les effets entre le chercheur et le terrain. Nous avons mis en place un dispositif visant à nous distancier de notre terrain de terrain (personnes extérieures, prise de recul, etc.). Plus particulièrement, la validité externe a pour enjeu la transférabilité. Le tableau n°28 synthétise le *design* de la recherche.

Tableau 28 : Synthèse du design de recherche

Design	Recherche
Objet de la recherche	La trajectoire d'un outil de gestion
Contexte empirique	Club de rugby professionnel PROD7
Période d'intervention	Décembre 2017 à mai 2019
Durée de l'intervention	18 mois
Accès au terrain	Recherche-intervention
Positionnement épistémologique	Constructiviste
Objectif méthodologique	Étude exploratoire
Raisonnement de la recherche	Logique abductive
Nature de la recherche	Étude qualitative
Démarche de recherche qualitative	Étude de cas unique holistique
Collecte des données	Entretiens semi-directifs Entretiens collectifs Documents internes et externes Observations passives et participantes (journal de terrain)
Analyse des données	Analyse de contenu thématique catégorielle Logiciel Nvivo 12
Cadre théorique	Trajectographie Perspective appropriative des outils de gestion <ul style="list-style-type: none"> - Processus d'appropriation - Les quatre regards de l'appropriation Le triptyque de l'outil de gestion <ul style="list-style-type: none"> - Substrat technique - Philosophie gestionnaire - Vision simplifiée
Critère de légitimité	Fiabilité Validité interne Validité externe (transférabilité)

Source : Tableau réalisé par l'auteur

CHAPITRE 5 : L'EXPLORATION DE LA TRAJECTOIRE DE L'OUTIL DE GESTION DE PROD7

Ce chapitre a pour objectif de présenter la restitution des résultats sur l'analyse de la trajectoire d'un outil de gestion dans une organisation sportive professionnelle et plus précisément dans un club professionnel de rugby, PROD7. Cette partie reconstitue la trajectoire d'un outil de gestion à travers le prisme de la trajectographie et des cadres théoriques mobilisés.

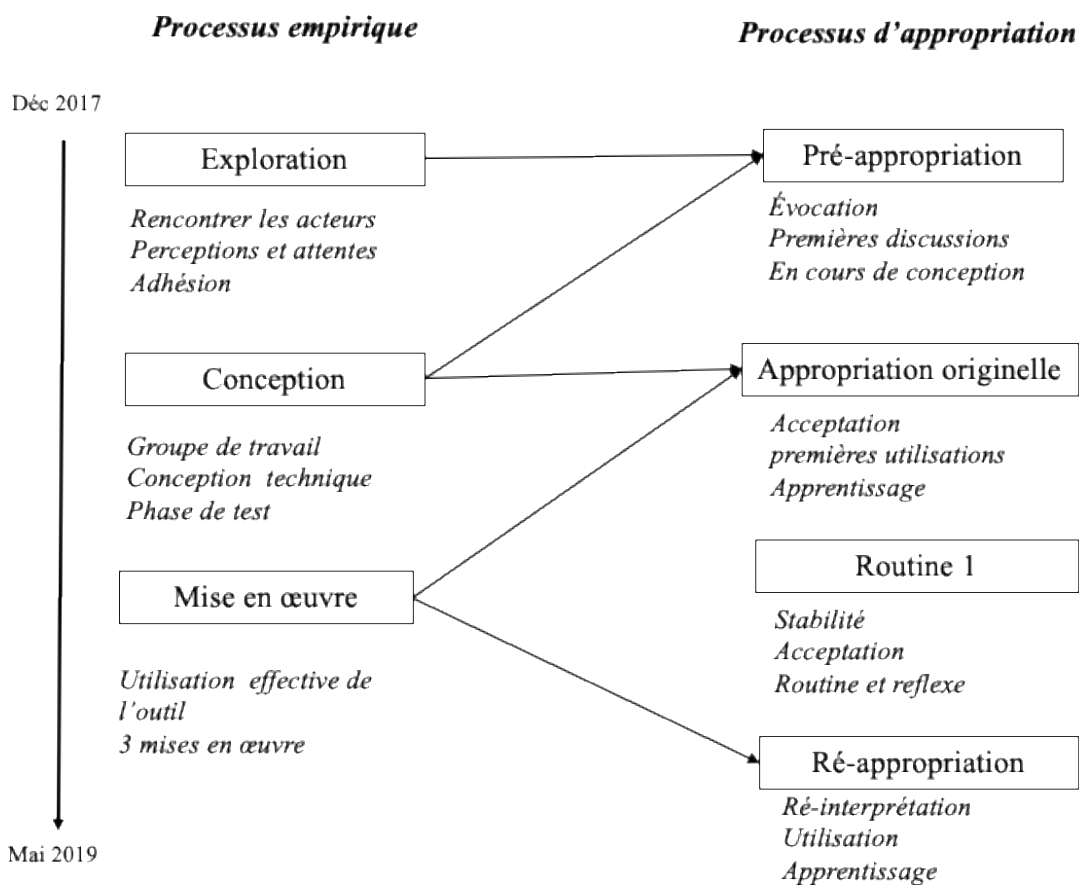
La section 1 présente de manière descriptive le déploiement d'un outil de gestion sur une période de 18 mois. Il s'agit de replacer les différentes étapes qui ont jalonné le déploiement dans le temps au regard du processus d'appropriation.

La section 2 aborde les dynamiques humaines et techniques de la trajectoire. Il s'agit d'exposer les évolutions à la fois des acteurs et de l'outil lui-même constituant les éléments clés de compréhension de la trajectoire.

Section 1 : La description du parcours de la trajectoire

L'analyse de la trajectoire d'un outil de gestion implique de la rendre observable par le recours à une balistique. Afin d'y parvenir et conformément au cadre théorique, une représentation temporelle du processus d'appropriation structuré en plusieurs phases est mobilisée : pré-appropriation, appropriation originelle, routine 1, réappropriation, routine 2, etc. Le processus de recherche empirique est traduit à travers le prisme du processus d'appropriation (cf. Schéma n°21). L'ensemble des phases qui ont balisé le parcours de l'outil de gestion dans le cas de PROD7 est détaillé dans cette section. Le déploiement de l'outil de gestion commence par une pré-appropriation de décembre 2017 à juin 2018 (1), il s'en suit d'une période d'appropriation originelle de juillet 2018 à avril 2019 (2) qui se poursuit par une ré-appropriation en mai 2019 (3).

Schéma 21 : Lecture de la trajectoire processus empirique vs processus d'appropriation



1. La Pré-appropriation (Décembre 2017 à juin 2018)

Le lancement du projet de l'outil dans le club commence par les discussions avec les acteurs et se poursuit par sa formalisation dans le cadre d'une étape de co-conception. Ces éléments amènent à positionner ces étapes dans la phase de pré-appropriation. En effet, au cours de cette phase l'outil est discuté, non formalisé, en construction d'un point de vue conceptuel et artéfactuel. La phase de pré-appropriation se structure dans le cas présent en deux étapes les premières discussions avec les acteurs du club (1) et la conception avec un groupe de travail (2).

1.1 Les premières discussions avec les acteurs du club

D'après Brunel et Roux (2006), la phase de pré-appropriation correspond à l'interprétation et à la formation du désir des acteurs vis-à-vis du support envisagé. Il s'agit de questionner le registre des perceptions des acteurs par rapport à l'outil. L'analyse des perceptions dans les premières discussions permet de comprendre les représentations et les intentions d'usage qui se cristallisent autour de l'introduction de l'outil lors deux séquences. Il est d'abord rappelé l'origine de l'introduction de l'outil dans le club correspondant à la prise de décision par un acteur (1.1). Il s'en suit une prise de contact initial avec les différents acteurs du club (1.2).

1.1.1 La prise de décision avec l'initiateur du club

Dans le projet de départ, le chercheur propose d'accompagner le club PROD7 pour la construction et la mise en place d'un outil de gestion appelé « thermomètre de la satisfaction » de l'équipe sportive. Cet outil est à destination de l'encadrement des sportifs (staff administratif, staff médical, staff sportif) et de la direction. L'évaluation de la satisfaction des sportifs par l'intermédiaire d'un questionnaire sur une période (hebdomadaire, mensuel, trimestriel) permet de réaliser un suivi et des comparaisons dans le temps. L'objectif est de permettre aux acteurs-utilisateurs :

- De repérer un déséquilibre qui n'est pas formalisé ou mal compris par l'encadrement ;
- De favoriser la communication entre les sportifs, les staffs et la direction ;
- D'impulser la prise de décision dans les actions correctives à mener.

À la disposition de l'encadrement et de la direction, cet outil doit permettre au club de gagner en réactivité.

À partir de la proposition de départ, la décision de l'introduction dans le club est prise par R₁SS. Celui-ci transmet au club la proposition qui est validée le jour même de la première rencontre du 13 décembre 2017 avec le chercheur. Il est convenu de construire un outil à destination de l'encadrement des sportifs. L'encadrement désigne le staff sportif, le staff médical et le staff administratif du club qui ont pour principale mission d'assurer la gestion quotidienne de l'équipe sportive. Au départ, ce projet présente trois finalités. Premièrement, il doit permettre aux acteurs de l'encadrement d'identifier les points forts et les points d'amélioration de leur activité respective. Pour y parvenir, l'outil repose sur une évaluation de l'encadrement par les sportifs à travers l'indicateur de satisfaction. Deuxièmement, la connaissance des indicateurs permet aux acteurs de l'encadrement de modifier leur activité (actions correctives). Troisièmement, il s'agit de faire évoluer leur pratique en essayant une nouvelle manière de procéder pour atteindre leur objectif à savoir briser le cercle vicieux et améliorer les résultats sportifs.

Suite à la décision de cet acteur, le déploiement de l'outil dans le club débute. L'outil n'existe pas à ce stade, il est à l'étape de projet. Il est convenu de construire un support avec les membres du club que le chercheur accompagne. Son déploiement nécessite alors la participation de différents acteurs en l'occurrence les membres de l'encadrement du club puisque cet outil leur est destiné ainsi que les sportifs qui alimentent l'outil. R₁SS organise la première prise de contact avec ces différentes parties prenantes afin de discuter de l'outil de gestion envisagé.

1.1.2 La prise de contact initiale avec l'encadrement et les sportifs

Cette première prise de contact est prévue avec chaque acteur dans le cadre d'entretiens individuels (cf. Tableau n°29). Celle-ci débute avec les personnes des différents staffs : administratif (R₁SA), sportif (R₁SS, R₂SS, R₃SS, R₄SS) et médical (R₁SM, R₂SM, R₃SM) ainsi que les sportifs (R₁SP...R₃₃SP). Il faut souligner que 33 joueurs sur 37 ont été interrogés. Les 4 sportifs manquants, un ne s'est jamais présenté au rendez-vous et les trois autres n'ont pas pu être réalisés en raison d'une barrière linguistique.

Tableau 29 : Récapitulatif des répondants interrogés lors des premières discussions

Répondants	Objet discussion
Administratif	Attentes Réticences Adhésion au projet Outil (forme, contenu, objectifs, usages envisagés)
R ₁ SA	
Staff sportif	
R ₁ SS	
R ₂ SS	
R ₃ SS	
R ₄ SS	
Médical	
R ₁ SM	
R ₂ SM	
R ₃ SM	
Sportifs	Présentation outil Adhésion
33 sportifs interrogés	

L'objectif de ces entretiens est de discuter du projet avec les acteurs. Il s'agit pour l'encadrement de connaître les attentes, les réticences, l'adhésion au projet et d'aborder concrètement l'outil (forme, contenu, objectifs, usages envisagés). Pour les sportifs, l'objectif est de présenter le projet et de connaître leur potentielle participation lors de la mise en place de l'outil dans le club. Il est important d'interroger les sportifs, car sans leur participation l'outil ne peut pas fonctionner. À ce stade, l'outil est mis en débat et ses contours commencent à se dessiner.

Ces discussions se sont déroulées de décembre 2017 à février 2018. Après avoir rencontré l'ensemble des acteurs, une réunion est planifiée pour cadrer et lancer le projet (réunion n°1 du 14 mars 2018). Pour rappel, le projet avec le club s'appuie sur la co-construction d'un outil avec les acteurs. Il est techniquement impossible de réunir la totalité des membres du club rencontrés pour réaliser cette opération. De ce fait, la conception correspond à la construction de l'outil avec un groupe restreint de personnes.

1.2 La conception avec le groupe de travail

Une première réunion est planifiée le 14 mars 2018 pour discuter collectivement de l'outil et de l'organisation de son déploiement dans le club avec les acteurs. Les membres invités sont l'ensemble des acteurs de l'encadrement (staff administratif, staff médical et staff sportif). Sur la base du volontariat et de leur disponibilité, les cinq acteurs suivants se sont réunis : R₁SS, R₂SS, R₃SS, R₄SS, R₃SM.

Lors de cette réunion, le chercheur rappelle à l'assemblée le projet visant à implanter un « thermomètre de la satisfaction » de l'équipe sportive. Le chercheur expose ensuite la synthèse des propos des acteurs lors des premières discussions tels que les objectifs, les utilisateurs et le contenu. La réunion se poursuit sur le questionnaire (support) sur lequel repose l'outil. Il est décidé que l'administration du questionnaire auprès des sportifs sera réalisée par voie informatique à l'aide de *Google Form* préalablement suggéré par le chercheur. La discussion continue sur la nécessité d'établir un échéancier pour la conception du contenu et la mise en œuvre de l'outil. Le chercheur propose une planification avec une période de conception et suggère une expérimentation avant l'utilisation officielle sur la prochaine saison (2018-2019). Le groupe valide le calendrier (cf. extrait ci-dessous).

Extrait réunion 14 mars 2018

Chercheur : *Il va falloir construire le questionnaire et l'outil ce sera la prochaine étape. Une fois conçu, je pense qu'il est important de faire un test avant l'utilisation officielle pour éviter qu'il y ait un bug lors du réel et voir s'il n'y a pas de problème au niveau technique. On peut faire la préparation jusqu'à la fin de saison et utiliser l'outil sur la prochaine saison. Qu'en pensez-vous et surtout quelles sont vos échéances pour vous ?*

R₃SS : *Il faut qu'il soit prêt pour la saison prochaine [2018-2019] parce qu'après celle-là le staff peut changer*

R₂SS : *oui donc il faut le construire là, et qu'il soit prêt fin de la saison pour faire un test et lancer la version officielle la saison prochaine*

R₁SS : *Oui, c'est ce que j'avais en tête, on peut essayer pendant le stage en juillet pour le test*

R₃SS : *Oui, voilà*

R₄SS : *ça me paraît bien là*

R₃SM : *oui, ça colle au planning*

Il est alors décidé que la prochaine réunion portera sur la conception du questionnaire. À ce titre, les participants se positionnent en tant que concepteurs et donc comme le groupe de travail à savoir le staff sportif (4 personnes) et 1 personne du staff médical (cf. Tableau n°30).

Tableau 30 : Composition du groupe de travail

Encadrement	Participation groupe de travail
Administratif	
R ₁ SA	
Staff sportif	
R ₁ SS	X
R ₂ SS	X
R ₃ SS	X
R ₄ SS	X
Médical	
R ₁ SM	
R ₂ SM	
R ₃ SM	X

Le staff administratif ne participe pas à la conception en raison d'une incompatibilité de planning (cf. extrait ci-dessous).

Extrait journal de terrain

Après la réunion, je rencontre R1SA dans le couloir et je lui demande, si elle souhaite participer à la conception de l'outil. Celle-ci m'indique qu'elle ne peut pas, car elle a beaucoup de travail en cette période et les jours choisis pour les prochaines réunions ne sont pas compatibles avec son planning.

Les sportifs ne font pas partie du groupe de travail pour deux raisons. Premièrement, les jours choisis pour la conception correspondent à leur jour de repos (mercredi) qu'ils partagent en famille. Deuxièmement, l'intérêt de leur participation pour la conception n'est pas relevé car l'outil est perçu à l'utilisation exclusive de l'encadrement : « *Oui, je crois que c'est bien et qu'eux [staffs] s'en serviront* » R₁₃SP.

La conception avec le groupe se structure en deux séquences, la création du questionnaire sur lequel repose l'outil (1.2.1) conduisant à une première version de l'outil. Cette dernière se présente sous la forme d'un tableau de bord de la satisfaction (1.2.2).

1.2.1 La conception technique du questionnaire

L'outil repose sur l'administration d'un questionnaire auprès des sportifs. Il est demandé au groupe de travail, constitué de cinq personnes lors de la première réunion collective, de préparer un document avec les questions qu'ils souhaiteraient aborder. Ce document doit être envoyé avant la prochaine réunion du 09 mai 2018 (réunion n°2) au chercheur qui a pour rôle de centraliser et de regrouper le contenu des documents. Sur les cinq concepteurs identifiés, quatre ont envoyé un document (cf. Tableau n°31) :

- R₁SS et R₄SS ont envoyé un document commun le 30 mars 2018 ;
- R₂SS a envoyé un document le 06 avril 2018 ;
- R₃SM a envoyé un document le 19 avril 2018 ;
- R₃SS n'a rien envoyé et il n'a pas donné de nouvelles.

Tableau 31 : Document de travail reçu des concepteurs

Groupe de travail	Documents reçus le
Staff sportif	
R ₁ SS et R ₄ SS	30/03/2018
R ₂ SS	06/04/2018
R ₃ SS	-
Médical	
R ₃ SM	19/04/2018

Le 09 mai 2018 est la deuxième réunion qui a pour objet la construction du questionnaire avec les membres du groupe de travail présent à savoir R₁SS, R₂SS, R₄SS (3 concepteurs sur 5). R₃SM nous a avertis qu'il ne pourrait pas être présent, car il avait des obligations professionnelles ce jour-là. R₃SS n'a pas signalé son absence et avant la réunion les autres membres ont indiqué qu'il ne viendrait pas sans donner plus d'explication. La construction du questionnaire a été rapide (2h). L'arbitrage sur les questions et leur regroupement sous des axes thématiques se sont déroulés sans difficultés. Le débat dans cette réunion entre les participants se focalise sur le type de questions fermées ou ouvertes. Un compromis est obtenu pour répondre aux attentes des différents acteurs, des commentaires sont intégrés dans le questionnaire (cf. extrait ci-dessous).

Extrait réunion 09 mai

R₂SS : J'ai repris tous les docs que j'avais faits, il y a deux-trois ans. Et tu t'aperçois que plus c'est fermé, moins tu as d'information. Et là comme c'est que fermé, ils vont le remplir, mais est-ce que ça va être pertinent ? Avoir des questions fermées c'est très bien, ça donne une tendance. Mais dès que tu as la tendance, il faut derrière qu'il y ait de la littérature. Il faut laisser aux mecs la possibilité de s'exprimer. J'avais fait une année un questionnaire fermé puis un questionnaire plus ouvert et j'ai beaucoup plus d'information. Je suis d'accord sur l'outil pour valider des choses, mais par contre il faut que l'on puisse s'en servir. Hier, c'est ce que je me disais, en fait qu'est-ce que ça va nous apporter. Est-ce que là on fait juste une enquête de satisfaction ou est-ce que l'on s'en sert vraiment comme outil.

R₁SS : Ça va être les deux, le premier jet au stage, c'est déjà voir si l'outil est parlant pour nous. C'est-à-dire de repérer les points faibles et les points forts voir là où on a des lacunes et pas des lacunes. Et à partir de là, là où il y a des lacunes, c'est identifié, où est-ce que l'on doit améliorer les choses.

R₄SS : C'est le principe de l'enquête de satisfaction de voir où sont les problèmes

R₁SS : On va leur dire que dans ce secteur-là, on a identifié que nous avons des lacunes. Je pense que le mieux est d'abord d'identifier qu'est ce qui ne va pas et nous [staffs], on rentre dedans. Ça, on s'en sert de support. En interne, chacun bosse dedans. C'est bon ?

R₄SS : Moi, j'ai compris le principe comme ça

R₁SS : On peut essayer ça déjà

R₄SS : En fait l'idée, toi R₂SS, tu attends beaucoup des questions ouvertes, mais l'idée depuis le départ c'est d'avoir des évaluations de fonctionnement donc une évaluation, c'est des chiffres et des questions fermées. C'est le principe du questionnaire et à toi de bosser dessus après

R₂SS : ouais, mais justement c'est un questionnaire à choix multiples. Passer en dessous de la moyenne avoir de suite des propositions. Moi l'objectif, c'est d'avoir des propositions [des sportifs]. Je voudrais après chaque question sur la note, tout de suite un commentaire. Ce qui m'intéresse c'est le pourquoi ? Le commentaire est pertinent, ça nous donne de la matière pour réfléchir et changer sur nos entraînements

R₁SS : après on ne peut pas leur demander directement ça à partir du moment où ils ne sont pas satisfaits. Tu vois ce que je veux dire ? T'imagines, sinon sur chaque question on ne va pas s'en sortir.

Chercheur : Et mettre des commentaires par blocs de thèmes comme ça il y a de la littérature et une note pour la tendance. Sur le logiciel, j'ai vu que l'on pouvait mettre des commentaires obligatoires ou non pour info.

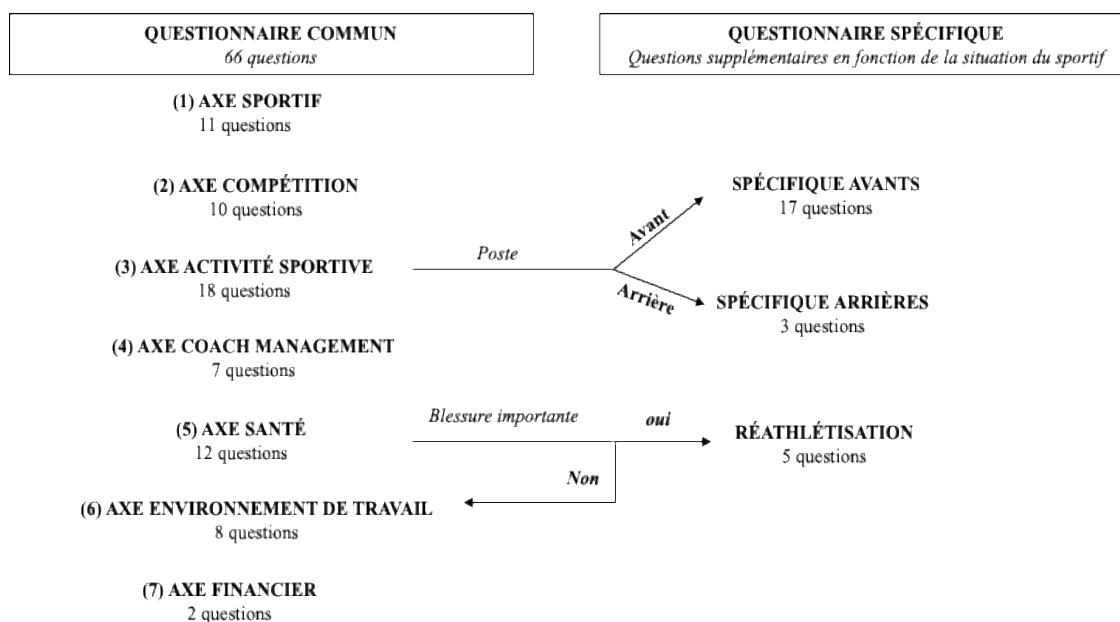
R₁SS : oui, on peut laisser l'espace commentaire à la fin

R₂SS : oui, ça me va. Dans le management et sur le spécifique, c'est là qu'il doit surtout avoir du commentaire et les rendre obligatoires.

R₄SS : oui, il faut rendre certains commentaires sur certains thèmes obligatoires

À la fin de la réunion, il résulte que le questionnaire est composé d'un bloc de questions communes (66 questions fermées) et d'espaces commentaires qui sont regroupées en 7 axes thématiques et de trois questionnaires spécifiques en fonction du statut du sportif (cf. Schéma n°22).

Schéma 22 : Synthèse de la structure questionnaire



Le questionnaire de 66 questions est celui auquel répondent tous les sportifs. Il se structure en sept axes thématiques :

- Axe sportif (11 questions) aborde la cohésion d'équipe (entente, intégration, activité extra-sportive) et l'état d'esprit du sportif (implication entraînement, gestion de la pression) ;
- Axe compétition (10 questions) correspond à la préparation sportive et la logistique lors des déplacements (hébergement, transport) en compétition ;
- Axe activité sportive (18 questions) reprend l'analyse des performances des vidéos (quantité, contenu des vidéos), la préparation physique (planning, durée, contenu), la préparation rugby en général (planning, durée et contenu des entraînements communs) ;
- Axe coach management (7 questions) correspond à la gestion relationnelle au niveau de l'équipe puis individuel en termes de communication lors des entraînements et des matchs ;
- Axe santé (12 questions) se focalise sur la diététique (quantité et qualité des repas et des collations), la disponibilité (horaire) et la qualité des soins par le médecin et les kinésithérapeutes ;
- Axe environnement de travail (7 questions) aborde la qualité des infrastructures (salle de musculation, local médical terrain d'entraînement, vestiaires, dotations) et

l'accompagnement administratif (emploi pour les épouses, logement, démarche administrative pour internet, etc.).

- Axe financier (2 questions) aborde la question du salaire et la politique d'attribution de place (places gratuites attribuées aux sportifs).

Le questionnaire est donc composé de questions fermées et d'espaces commentaires dans chaque axe afin de pouvoir laisser le sportif s'exprimer librement. Chaque axe donne lieu à une moyenne et la moyenne de ces axes constitue la satisfaction globale de l'équipe vis-à-vis de l'encadrement.

Les trois questionnaires spécifiques sont traités séparément selon la situation du sportif : spécifique des avants (17 questions), spécifique des arrières (3 questions), Réathlétisation à destination des sportifs blessés (5 questions). Le premier questionnaire spécifique se situe après l'axe sportif et se focalise sur le contenu des entraînements des avants ou des arrières. L'équipe est divisée en deux groupes en fonction des profils des sportifs. Le sportif indique son poste qui conduit à l'ouverture d'un des questionnaires. Une fois le questionnaire spécifique rempli, l'axe suivant s'ouvre à savoir l'axe coach management. Un autre questionnaire spécifique est intégré concernant les joueurs blessés dans l'axe santé. Le sportif doit indiquer s'il a eu une blessure importante. Si la réponse est positive, l'accès au questionnaire réathlétisation s'ouvre. Dans le cas contraire, le sportif est orienté vers l'axe suivant à savoir l'axe environnement de travail. L'organisation de ces questionnaires est similaire au questionnaire commun. Ils sont composés de questions fermées et d'une partie commentaire. R3SS a participé à la conception du questionnaire par l'ajout de questions lors de la troisième réunion du 29 juin 2018 (cf. extrait réunion).

Extrait réunion 29 juin 2018

R2SS : [rigole] y' a rien pour [le domaine]

R3SS : tu mets le même questionnaire que R2SS pour moi.

R1SS : [éclat de rire] il est énorme, je le savais. Je le savais qu'il allait faire ça.

R4SS : c'est un truc de fou ce type

R1SS : C'est un malade

R3SS : non, mais je ne me rappelle pas franchement. Ils t'ont dit que je n'allais rien faire, mais toi tu ne me l'as jamais dit de le faire.

R1SS : si on a parlé à la dernière réunion

R3SS : ah ouais, mais tu ne me l'as pas envoyé. Tu ne m'as rien fait passer.

R₁SS : *c'est toi qui dois l'envoyer*

[...]

R₃SS : *grosso modo, c'est pareil, tu mets [énumération des questions]*

Cette troisième réunion a pour objet d'exposer le questionnaire construit précédemment lors de la deuxième réunion. L'ensemble des questions du bloc commun et des spécifiques sont revues par les membres du groupe de travail tous présents (R₁SS, R₂SS, R₃SM, R₄SS, R₃SM) durant cette réunion. Les questionnaires sont validés par le groupe de travail (cf. extrait réunion).

Extrait réunion 29 juin 2018

Chercheur : *Nous avons fini le questionnaire, si tout vous convient on passe à la suite.*

R₁SS : *Oui, on avait déjà vu l'ensemble donc c'est bon. Si quelque chose nous choque après le stage. On modifiera la prochaine fois.*

R₃SS : *Oui c'est bon*

R₂SS, R₄SS, R₃SM *acquiescent d'un signe de tête*

Après la validation du questionnaire, le groupe a déterminé les modalités de réponses des questions fermées par l'attribution d'une note sur une échelle d'intervalle dite échelle de Likert. Il s'agit d'exprimer l'opinion à travers plusieurs propositions du degré de satisfaction (verbatim) rattachée à une note pour obtenir une moyenne : *Très insatisfait (1), Insatisfait (2), Ni insatisfait, ni satisfait (3) Satisfait (4), Très satisfait (5)*. La modalité de réponse « *ni insatisfait ou ni satisfait* » n'a pas été retenue, car elle est comprise par le groupe comme un non-positionnement (cf. extrait). Le groupe se positionne sur quatre propositions de réponses par verbatim avec une notation : *Très insatisfait (1), Insatisfait (2), Satisfait (4), Très satisfait (5)*.

Extrait réunion 29 juin 2018

R₁SS : *c'est comme si tu ne prononces pas [Ni insatisfait, ni satisfait (3)]*

R₃SM : *comme si tu votes blanc*

R₁SS : *Perso, je pense qu'il faut la dégager [Ni insatisfait, ni satisfait (3)], car tu ne progresses pas avec ça. Après perso, on fait un tour de table si vous voulez. Tu es content ou tu ne l'es pas.*

R₃SS : *je suis d'accord*

R₂SS : *moi aussi*

R₄SS : *oui*

R₂SS : *plus c'est simple mieux c'est*

Il est aussi décidé à la majorité que le questionnaire doit être anonyme. Il est à noter que R₃SS est le seul dans la réunion qui se positionne sur un questionnaire nominatif (cf. extrait ci-dessous).

Extrait réunion 29 juin 2018

R₃SS : Comment tu sais qui n'a pas répondu et qui a répondu ?

Chercheur : Il y a deux possibilités soit on demande aux joueurs de s'identifier soit anonyme en sachant que l'on a un repère du poste avec l'indication sur le nombre d'avant ou d'arrière qui a répondu

R₃SS : non, mais là t'oublies, les [catégorie] vont jamais répondre. Il faut qu'il y ait un suivi savoir s'ils ont fait ou non.

R₂SS : Tu sais combien d'avants et d'arrières ont répondu et tu compares par rapport à ton effectif. Tu as ce repère. Et je pense qu'ils ne seront pas vraiment honnêtes dans leur réponse.

R₃SS : on va se retrouver la première fois avec 25 qui répondent et ensuite 8 et ainsi de suite.

R₁SS : on essaie cette fois-ci et on voit si ça marche.

R₄SS : on essaie comme ça et si on voit qu'a la Dead line. S'ils sont que 8, on met le questionnaire nominatif.

R₃SS : Ok

Il est abordé par les participants la nécessité de réaliser le questionnaire en deux langues en français et en anglais. Le motif d'une adaptation en anglais est lié au fait que 14 sportifs sur 37 (38% de l'effectif) sont de nationalité étrangère. De ce fait, le questionnaire est disponible en deux versions en français et en anglais.

Après la validation des questions, des modalités de réponses, de l'anonymat, de langues par l'ensemble du groupe de travail dans le cadre de la troisième réunion du 29 juin 2018. La formalisation de l'outil est abordée donnant lieu à une première version.

1.2.2 Une première version le tableau de bord de la satisfaction

L'outil correspond à la restitution des résultats du questionnaire. Lors de la première réunion qui lance la phase de conception (14 mars 2018), le chercheur a présenté plusieurs possibilités non exhaustives de mise en forme comme un thermomètre, un tableau, une jauge, des visages de couleur. Le chercheur précise que les participants peuvent soumettre d'autres idées. Le design de l'outil est alors débattu, les membres ont tous voté pour la jauge (cf. extrait ci-dessous).

Extrait réunion 14 mars 2018

R₃SS : ça c'est bien pour les vieux qui ne voient rien [jauge]

R₁SS : avec les couleurs, c'est bien ça [jauge]

R₄SS : Je vote pour ça [jauge]

R₃SM : moi aussi

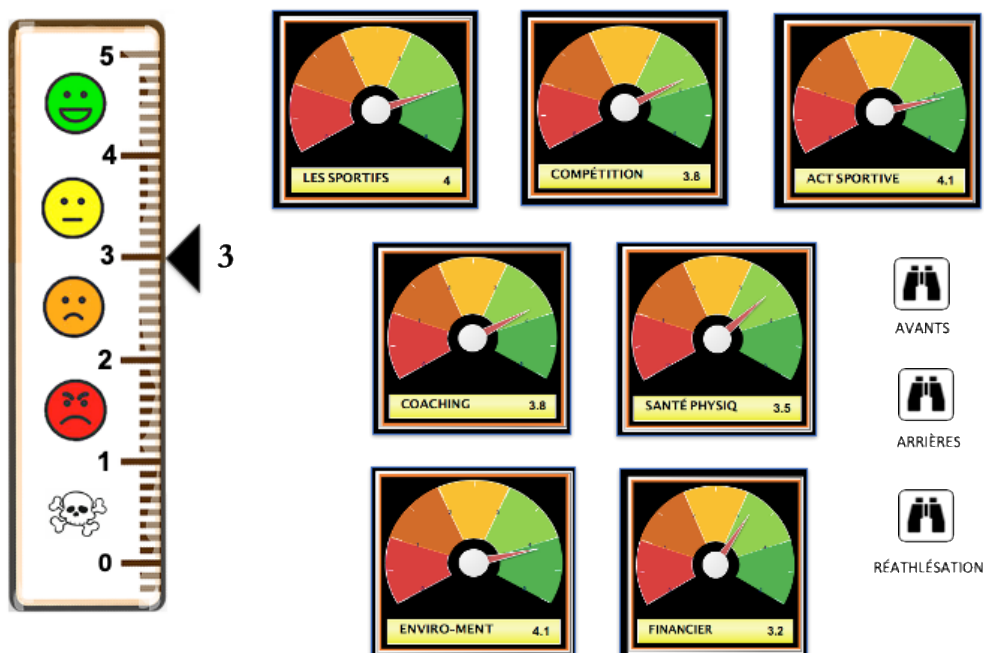
R₂SS : ouais, c'est pas mal, c'est parlant

R₃SS : tu le gradues et tu mets des couleurs et dans la restitution il faut une jaugé globale pour tout et une jaugé par composante

R₁SS : tu as une note par composante ce qui permet de segmenter à l'intérieur de la jaugé globale

À partir de ces éléments, le chercheur a présenté un exemple de l'outil (cf. Schéma n°23). Cette version est validée par le groupe de travail lors de la réunion du 29 juin 2018. De manière synthétique, l'outil se présente sous la forme d'un tableau de bord qui reprend chaque axe du questionnaire avec une représentation iconographique (jauge). Une réglette représente la moyenne de l'ensemble des axes identifiés comme la satisfaction globale de l'équipe sportive vis-à-vis de l'encadrement.


Schéma 23 : La première version du tableau de bord de la satisfaction



L'utilisateur clique sur une jaugé, il accède en détail à la moyenne par question et aux éventuels commentaires. Par exemple, l'utilisateur clique sur la jaugé de l'axe financier, il est renvoyé à la section présentée dans le Schéma n°24.

Schéma 24 : L'exemple détaillé de l'axe financier

Financier		3,2	☹️
1. Niveau de Salaire		3,8	☹️
2. La politique d'attribution des places « invitation des matchs		2,6	☹️



➡️

Commentaires financier	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

Cette première version de l'outil est utilisée comme test pendant le stage cohésion avec les sportifs en juillet 2018. La discussion se poursuit sur les prochaines utilisations lors de la saison sportive 2018-2019. Lors de la réunion trois moments de la période sportive sont identifiés à savoir octobre 2018, décembre 2018 et mars 2019 (cf. extrait).

Extrait réunion 29 juin 2018

R₂SS : Toutes les 3 semaines, on avait dit tous les blocs, ça me paraît trop rapproché. Ça serait mieux tous les deux blocs

R₁SS : Le premier serait alors octobre ou fin octobre

R₂SS : Ouais, octobre

R₃SS : Premier bloc de début de saison

R₁SS : Après fin décembre pour clôturer l'année

R₄SS : Oui c'est bien ça

R₃SS : Ouais

R₂SS : Ok

R₁SS : Et après début mars pour le dernier pour faire le bilan de la saison

R₃SS : On verra plus tard, début mars ça me paraît bien

Chercheur : si je résume trois mises en œuvre, une en octobre, une en décembre et une en mars

À ce stade, une première version de l'outil est formalisée. Celle-ci s'appuie sur un questionnaire commun et trois questionnaires spécifiques construits et validés par le groupe de travail. La première version fait l'objet d'une acception pour une utilisation test en juillet 2018. Trois mises

en œuvre de l'outil sont aussi abordées. Ces faits indiquent le passage dans la phase d'appropriation originelle qui implique une acceptation, évocation, utilisation(s) et potentiellement un apprentissage.

2. L'appropriation originelle (juillet 2018 à avril 2019)

La pré-appropriation cède sa place à l'appropriation originelle. Cette dernière débute lorsque l'outil fait l'objet d'une acceptation minimale dans une première version, l'évocation d'une utilisation ainsi que des utilisations. Cette phase se caractérise par l'évolution de l'outil dans sa forme ou ses usages. Dans notre cas, trois séquences du déploiement de l'outil s'insèrent dans l'appropriation originelle. Il s'agit de l'expérimentation en juillet 2018 (2.1), la première utilisation en octobre 2018 (2.2) et la deuxième qui se déroule en mars 2018 (2.3).

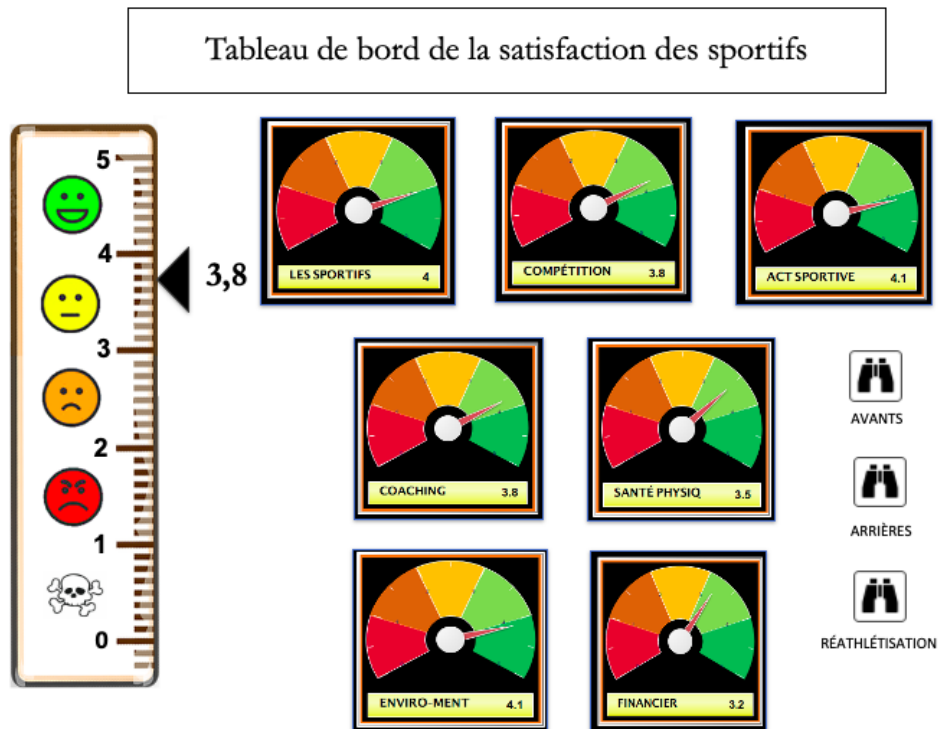
2.1 L'expérimentation avec le groupe de travail en juillet 2018

L'objectif de cette expérimentation est d'éviter les problèmes techniques lors des premières utilisations au cours de la prochaine saison sportive 2018-2019. Cette dernière est réalisée exclusivement avec le groupe de travail. Le questionnaire est envoyé le 6 juillet 2018 pendant le « stage de cohésion » du 30 juin au 6 juillet 2018. Le staff sportif qui accompagne les sportifs a prévu le 6 juillet une plage horaire pour aider les sportifs à remplir le questionnaire.

35 sportifs ont répondu au questionnaire sur 37⁴³ (soit un taux participation de 95%). Sur les deux sportifs, un n'a pas répondu, car il ne maîtrise ni le français ni l'anglais que le staff a signalé. Pour le deuxième sportif, nous ne connaissons pas la raison de son abstention. Le tableau de bord de la satisfaction présenté dans le Schéma n°25 est le résultat de l'expérimentation. Le 16 juillet 2018 s'est tenue une réunion avec le groupe de travail pour présenter les résultats et discuter de cette première expérimentation (réunion n°4). Il a été relevé qu'il n'y a pas eu de difficulté ou de questions lors de la prise en main du questionnaire par les sportifs.

⁴³ Lors de l'expérimentation, l'effectif de l'équipe a changé. 9 sportifs ont quittés le clubs à la fin de la saison 2017-2018 et ils ont été remplacés par 9 nouveaux joueurs pour la saison 2018-2019.

Schéma 25 : Les résultats de l'expérimentation



De manière synthétique, la discussion se concentre principalement sur le changement des modalités de réponses pour les prochaines utilisations (cf. extrait). Ainsi, une nouvelle modalité de réponses est choisie par le groupe de travail à savoir une échelle d'intervalle avec un différentiel sémantique contre précédemment l'échelle d'intervalle type Likert⁴⁴. La nouvelle échelle se présente sous la forme d'échelon de note de 1 à 10. La note 1 signifie très insatisfait et à l'inverse la note 10 indique très satisfait.

Extrait prise de note réunion 16 juillet 2018

R₁SS soumet l'idée de changer les modalités de réponse du questionnaire. Il souhaite soumettre une note plutôt que des verbatim (très insatisfait, insatisfait, satisfait, très satisfait). Il propose une notation d'une échelle de 1 à 10 pour être plus précis dans les résultats.

R₂SS rejoint son point de vue.

R₃SS rejoint son point de vue

R₄SS rejoint son point de vue




R₃SM rejoint son point de vue

Ils sont d'accord pour utiliser comme modalité de réponse une échelle de notation de 1 à 10 pour les prochaines utilisations.

⁴⁴ Échelle précédemment choisie : très insatisfait (1), insatisfait (2), satisfait (4), très satisfait (5)

Cette nouvelle modalité de réponse implique de modifier les icônes des notes obtenues (échelle de notation). De manière collégiale, il est décidé qu'une note inférieure à 5 est représentée par une icône rouge, une note entre 5 et 7 est désignée par une icône orange et qu'une note supérieure à 7 est symbolisée par une icône verte. Le tableau n°32 récapitule l'attribution des icônes en fonction des notes obtenues dans le tableau de bord.

Tableau 32 : Les icônes du tableau de bord de la satisfaction

Note obtenue	Icône affectée
Inférieure à 5	
De 5 à 7	
Supérieure à 7	

La deuxième partie de la réunion s'articule autour du logiciel sur lequel le traitement des réponses du questionnaire s'appuie pour la restitution des résultats. Il s'avère que les iconographies nécessitent un logiciel spécialisé qui n'est pas compatible avec les ordinateurs des acteurs. Par conséquent, il a été décidé d'utiliser le logiciel Excel qui reprend la même représentation.

Durant la réunion, un échange entre R₃SS et R₃SM présage une modification des destinataires (cf. extrait ci-dessous). En effet, R₃SS envisage une restriction de l'accès à l'outil. Les autres participants de la réunion ne réagissent pas.

Extrait prise de note réunion 16 juillet 2018

R₃SS : R₃SM toi tu ne le recevras pas, qu'est-ce que tu nous embêtes

R₃SM : je pose une question

Il est abordé à nouveau en fin de réunion la possibilité de diffusion de l'outil aux autres staffs. La totalité des participants dont R₃SS préfère une diffusion à l'ensemble de l'encadrement lors de la première utilisation avec le nouveau format. Enfin, le groupe de travail réaffirme la mise en œuvre de l'outil sur trois périodes à savoir en octobre 2018, une seconde sur décembre ou

janvier 2019 et une dernière en mars ou avril 2019. De ce fait, l'expérimentation se clôture par la planification de la première utilisation en octobre 2018.

2.2 Première utilisation en octobre 2018

Une information importante est publiée entre l'expérimentation et la première utilisation. Il est annoncé dans les médias que R₃SS quitte le club la saison prochaine (2019-2020) pour un autre club accompagné de certains membres du médical. Les autres membres de l'encadrement notamment sportif restent dans le club pour la saison prochaine (cf. Tableaux n°33).

Tableau 33 : Départ des membres de l'encadrement annoncés (saison 2019-2020)

Encadrement	Départs annoncés fin de saison 2018-2019
Administratif	
R ₁ SA	
Staff sportif	
R ₁ SS	
R ₂ SS	
R ₃ SS	X
R ₄ SS	
Médical	
R ₁ SM	X
R ₂ SM	X
R ₃ SM	

La première utilisation de l'outil a lieu en octobre 2018. Le questionnaire est envoyé aux sportifs le 12 octobre 2018. Ils ont jusqu'au 22 octobre 2018 à 20h pour y répondre. Les résultats sont disponibles dès le lendemain (23 octobre 2018). Sur l'effectif de 36 sportifs en capacité de répondre, 32 ont répondu au questionnaire (soit un taux de participation de 89 %). Il a été identifié que tous les sportifs du poste des avants ont répondu (21 sportifs) et que 11 sportifs sur 15 du poste arrière ont répondu. À l'issue de ce questionnaire, nous obtenons le tableau de bord de la satisfaction présenté dans le Schéma n°26. Comme convenu lors de l'expérimentation, la présentation du tableau de bord est reprise sur le logiciel Excel ainsi que la nouvelle modalité de réponses et de notation.

Schéma 26 : Tableau de bord de la satisfaction des sportifs première utilisation



Une réunion est tenue le 29 octobre 2018 (réunion n°5) pour discuter de cette première mise en place. Les acteurs présents sont le staff sportif : R₁SS, R₂SS, R₃SS, R₄SS. Lors de la réunion, l'ensemble des acteurs valide la présentation et les nouvelles modalités de réponses. Il y a également la prochaine utilisation qui est planifiée durant la réunion correspondant à la dernière semaine de janvier 2019 (cf. extrait).

Extrait prise de note réunion 29 octobre 2019

R₃SS indique qu'il préfère ce système de notation, car c'est plus précis.

Tout le monde dans la salle rejoint son avis (R₁SS, R₂SS, R₄SS).

R₃SS insiste sur la date de la prochaine mise place, car il ne voudrait pas qu'en quelques mois, il rate quelque chose et que « ça lui pète à la figure ».

En échangeant avec les autres, le mois de décembre semble être trop tôt au niveau du planning. La discussion se poursuit donc sur la prochaine mise en place de l'outil. Lors de cet échange, la prochaine utilisation est planifiée pour la dernière semaine de janvier 2019.

Tous les membres valident la présentation de l'outil et les résultats. Ils ne veulent pas changer pour pouvoir comparer lors des prochaines expérimentations.

La première utilisation est marquée par la réorientation des destinataires de l’outil. Au départ du projet, l’outil est destiné à l’ensemble de l’encadrement : staff sportif, staff médical et staff administratif. L’outil devait être envoyé à la fin de la réunion à ces staffs. R₃SS s’y oppose catégoriquement soutenu par R₂SS (cf. extrait ci-dessous). Les participants essaient de le faire changer d’avis puis se conforment à sa décision. Il en résulte désormais que le staff sportif est le seul destinataire de l’outil (4 personnes). Par ailleurs, il est à noter que R₃SM qui était intégré lors de la conception n’est pas présent lors de la réunion. Un échange dans l’expérimentation entre R₃SM et R₃SS présageait une modification des utilisateurs. Cette situation se confirme lors de la première utilisation.

Extrait prise de note réunion 29 octobre 2019

Chercheur aborde la diffusion de l’outil des résultats aux autres staffs après la réunion comme convenu lors de la réunion précédente

R₃SS : non catégorique, l’interlocuteur précise que « Tout ça c’est pour nous ça ne regarde personne »

Les autres ne sont pas du même avis :

R₁SS propose d’envoyer au moins la partie administrative à R₁SA et même l’axe financier au DG pour faire pression.

R₂SS rejoint le point de vue de R₃SS, mais n’insiste pas, il reste en retrait

R₃SS réagit en argumentant que la partie financière il faut la garder en tête pour pouvoir en débattre prochainement avec la direction, mais il refuse toute communication de l’outil.

R₄SS précise que l’outil pourrait les aider à négocier davantage et que c’est dommage de le restreindre

R₃SS ne relève pas et reste sur sa position

Suite à cet échange, l’outil n’est pas diffusé et les participants se conforment à la décision de R₃SS. L’outil est à la destination exclusive du staff sportif.

À la suite de cette réunion, des entretiens individuels en janvier 2019 ont été réalisés avec le staff sportif pour connaître comment ces acteurs se sont saisis de l’outil. Il s’avère qu’un départ est intervenu au mois de janvier 2019, celui de R₄SS que nous n’avons pas pu interroger. Celui-ci quitte le club 2019 pour une nouvelle aventure professionnelle. Désormais, le déploiement de l’outil repose sur trois interlocuteurs du staff sportif (cf. Tableau n°34).

Tableau 34 : Les destinataires de l’outil

Encadrement	Interlocuteurs
Staff sportif	
R ₁ SS	
R ₂ SS	
R ₃ SS	
R ₄ SS	Quitte le club janvier 2019

Dans le cadre de ces entretiens, il ressort que les trois interlocuteurs ont utilisé le support. De manière générale, l'outil est mobilisé pour déceler et corriger les domaines identifiés comme défaillant. Il permet également au staff de se réunir pour discuter. Lors de ces entretiens, le staff sportif souhaite décaler la deuxième utilisation de l'outil qui était initialement prévu la dernière semaine de janvier 2019 (cf. Réunion n°5 du 29 octobre 2018). Le club étant en période de réorganisation interne avec le recrutement de nouveau personnel, il s'avère, après concertation, la nécessité de repousser la deuxième utilisation au mois de mars 2019.

2.3 Deuxième utilisation en mars 2019

La deuxième utilisation a lieu en mars 2019. Le questionnaire est envoyé au sportif le 03 mars 2019. Ils ont jusqu'au 7 mars 2019 à 12h pour y répondre. Les destinataires qui sont le staff sportif peuvent consulter les résultats en fin de journée (7 mars 2019). Sur 36 sportifs, 34 ont répondu au questionnaire (soit un taux de participation de 94 %). Il a été identifié que tous les sportifs du poste des arrières ont répondu (15 sportifs) et que 19 sportifs sur 21 du poste des avants ont répondu sur. À l'issue de ce questionnaire, nous obtenons le tableau de bord de la satisfaction présenté dans le schéma n°27.

Schéma 27 : Tableau de bord de la satisfaction lors de la deuxième utilisation



Des entretiens individuels sont prévus avec R₁SS (25 mars 2019) R₂SS et R₃SS (03 avril 2019) pour discuter de la deuxième mise en place. Cette deuxième utilisation est marquée par d'intenses tensions entre les acteurs du staff sportif. Ces dernières ont pour conséquence trois situations d'utilisation différentes :

R₃SS constate que l'outil déstabilise sa position hiérarchique dans le club. En conséquence, l'acteur remet en question l'accès par les membres du staff sportif en signalant qu'il devrait être le seul destinataire de l'outil. Ces considérations amènent l'acteur à rejeter l'outil.

R₂SS rejoint R₃SS sur le fait que l'outil destitue R₃SS de sa position hiérarchique. L'acteur souligne l'intérêt de restreindre l'accès en revendiquant R₃SS comme seul destinataire. Il résulte que l'outil n'est pas rejeté par R₂SS, mais qu'il ne l'a pas utilisé.

R₁SS exprime l'impossibilité de communiquer avec R₂SS et R₃SS autour de l'outil. De ce fait, l'acteur précise que l'outil est passé d'un vecteur de transversalité à un support de cloisonnement. R₁SS décide alors d'utiliser l'outil comme un support constructif et d'échange pour progresser avec les sportifs dans son activité. Cet acteur est le seul à déclarer utiliser l'outil durant la deuxième utilisation.

Par rapport à la première utilisation, seul un acteur se sert de l'outil. La remise en question porte sur les destinataires de l'outil. Deux acteurs souhaitent restreindre l'accès de l'outil à un seul acteur (R₃SS). Toutefois, la volonté de réduire les destinataires n'entraîne pas de modification pour la troisième utilisation. À ce titre, le chercheur engage avec les acteurs une possibilité d'une troisième utilisation, trois positions émergent :

- R₃SS exprime qu'il ne tiendra pas compte de la troisième utilisation du fait de son départ : *« La dernière sera à la fin de la saison de toute manière. Donc moi, je m'en fou je ne serai plus là. Laisse-leur faire leur truc, leur résultat, leur bordel, je n'en ai rien à faire. Ça ne me concerne pas. Je ne vais pas le faire modifier maintenant [outil] »*
R₃SS_E3
- R₂SS hésite sur une nouvelle utilisation. Dans un premier temps, il ne souhaite pas renouveler l'utilisation puis se ravise : *« Je n'ai pas envie que ça finisse en eau de boudin l'histoire, je n'ai pas forcément envie de refaire le truc. Après on peut toujours le faire en fin de cycle. On pourra toujours se servir des résultats. Les mecs ils en ont pour 10 minutes pour le faire »* R₂SS_E3
- R₁SS confirme le souhait d'une troisième utilisation : *« Le troisième et dernier test en mai, le dernier match du championnat. Après en espérant que l'on soit qualifié »*
R₁SS_E3

En raison de l'incertitude de la troisième utilisation, le chercheur est revenu début mai 2019 vers R₁SS qui est l'interlocuteur privilégié sur le terrain afin de savoir si une troisième utilisation doit être réalisée. Après consultation avec R₂SS et R₃SS, R₁SS confirme au chercheur la troisième utilisation. Par conséquent, une troisième utilisation est prévue au mois de mai 2019. La troisième utilisation indique que le déploiement de l'outil s'engage dans une nouvelle phase de ré-appropriation sans passer par la phase de routine du processus d'appropriation. Pour rappel, une première routine prend forme dès lors que l'utilisation et l'acceptation de l'outil de gestion dans sa forme et son rôle engendrent une stabilité. La ré-appropriation signifie une évolution de l'outil suite à des bricolages, l'entrée de nouveaux acteurs, d'un changement

organisationnel ou concurrentiel, etc. Dans ce cadre, le déploiement de l'outil dans le club est caractérisé par le départ prochain d'un acteur clé, l'arrivée de nouveaux acteurs et l'attribution de nouvelles fonctions. À ce titre, les acteurs restant dans le club s'appuient sur cette troisième utilisation avec le chercheur pour envisager une évolution de l'outil. A notre sens, les acteurs s'engagent d'ores et déjà sur le chemin de la ré-appropriation.

3. La ré-appropriation (mai 2019)

La ré-appropriation débute dès la troisième utilisation suite au départ d'un acteur clé (R₃SS), l'arrivée de nouveaux acteurs pour la prochaine saison 2019-2020 et l'attribution de nouvelles fonctions des acteurs. Il s'agit des réinterprétations par les acteurs restant dans le club qui postulent à la fois pour une évolution de l'outil et à engager de nouvelles actions (3.1). Enfin, nous reviendrons sur le parcours de l'outil sur la totalité du processus (3.2).

3.1 La troisième utilisation en mai 2019

Cette troisième utilisation a lieu en fin de saison après le dernier match. Il est important de préciser que la fin de saison dans le club renvoie à la rotation de l'effectif de l'équipe sportive et les acteurs de l'encadrement du club. Ainsi, ce fait explique la démobilisation des sportifs et l'absence de R₃SS qui quitte le club après l'envoi du questionnaire. La troisième utilisation a eu lieu en mai 2019. Le questionnaire est envoyé au sportif le 13 mai 2019. Ils ont jusqu'au 17 mai 2019 à 20h pour y répondre. Les utilisateurs à savoir le staff sportif (R₁SS, R₂SS, R₃SS) peuvent consulter les résultats le lendemain. Sur 36 sportifs, 20 ont répondu au questionnaire (soit un taux de participation de 55 %). Il a été identifié que 7 sportifs sur 15 du poste des arrières ont répondu et que 13 sportifs sur 21 du poste des avants ont répondu. À l'issue de ce questionnaire, nous obtenons le tableau de bord de la satisfaction présenté dans le schéma n°28.

Schéma 28 : Tableau de bord de la satisfaction troisième utilisation



Des entretiens individuels sont prévus avec R₁SS et R₂SS (03 juin 2019), R₃SS a quitté le club. En raison de la moindre participation des sportifs et de la fin de l'intervention du chercheur, les derniers entretiens avec les acteurs présents (R₂SS et R₁SS) ont pour objet de discuter du déploiement de l'outil dans le club et de son devenir dans l'organisation.

Dans les discussions avec les deux acteurs expriment que la mise en place de l'outil est de manière générale positive :

- « Pour une première année, c'est pas mal » R₂SS_E4 ;
- « Pour moi, l'outil a fonctionné, c'est que du positif sur l'année » R₁SS_E4.

Dans leur domaine respectif, R₂SS met en évidence que l'outil est un moyen constructif de repenser son activité en envisageant de le réutiliser pour l'année prochaine. R₁SS indique que l'outil lui a servi à faire progresser l'équipe sportive dans son domaine d'activité. Il lui a permis de modifier le contenu de son activité et d'être vecteur dans l'intégration de pédagogie.

- « *Moi sur les entrainements spécifiques et tout ça. Pour moi l'outil a été constructif notamment sur mes entrainements spécifiques et tout ça. J'ai modifié mon entrainement, je les ai repensés avec de nouveaux ateliers et là je vais réfléchir pour la saison prochaine* » R₂SS_E4
- « *Moi l'outil je m'en sers. Je m'en sers déjà j'explique beaucoup plus mes contenus en (domaine) parce que je travaille par cycle. Au changement de cycle, j'explique pourquoi on fait ça, comment on fait ça, quel est l'objectif du cycle* » R₁SS_E4

En ce qui concerne les difficultés du déploiement, R₂SS est revenu sur notamment la deuxième utilisation dans laquelle l'outil est source de tension entre les membres des staffs. R₂SS indique que R₃SS a rejeté l'outil sur la deuxième utilisation, car il pensait que l'outil était piloté par R₁SS et R₄SS. R₁SS exprime son regret concernant l'utilisation de l'outil n'ayant pas permis au staff sportif de travailler ensemble.

- « *Il [R₃SS] ne te l'a peut-être pas dit, mais pour lui ç'a été piloté par R₄SS et R₁SS et du coup il a en fait un rejet terrible* » R₂SS_E4
- « *Mon seul regret, c'est que je n'ai pas eu de retour avec les autres R₂SS et R₃SS puisqu'ils n'ont pas voulu faire de retour en commun sur ce qu'on aurait pu améliorer sur l'ensemble du club et chacun de son côté par rapport au thème. Je pense qu'il aurait pu avoir un impact beaucoup plus positif si on avait eu un retour ensemble* » R₁SS_E4

La poursuite du déploiement de l'outil au sein du club implique d'intégrer également de nouveaux intervenants qui modifieront probablement l'outil. Les deux acteurs soulignent ici la nécessité de faire d'apporter des modifications par rapport aux nouveaux acteurs.

- « *Il y a des choses à modifier pas forcément dans le montage comme je le disais. Il faut essayer de faire une matrice avec une auto-évaluation des joueurs pour les responsabiliser. Je pourrais le faire beaucoup plus facilement avec le nouveau [identité], car R₃SS n'était pas du tout sur ce mode de fonctionnement de management* » R₂SS_E4 ;
- « *Il faut aussi adapter en fonction de nouvelles attentes et des nouveaux intervenants avec qui on va travailler, c'est normal* » R₁SS_E4.

R₁SS et R₂SS explicitent les modifications envisagées suite à ces 18 mois de déploiement. Ils souhaitent modifier deux aspects :

Le premier correspond à la modification du contenu du questionnaire en fonction de la période pour être plus pertinent. Les acteurs souhaitent conserver trois périodes d'évaluation avec un questionnaire spécifique.

Le deuxième est l'ouverture aux autres staffs du médical et de l'administratif. La totalité de l'outil ne sera accessible que par le pilote en l'occurrence R₁SS qui se positionnent comme tel : « *Vu mes prérogatives, je vais le piloter l'an prochain [outil]. Je vais l'ouvrir à l'administratif, mais que sur la partie qui les concerne et le médical aussi. Chacun aura sa partie* » R₁SS_E4. Les différents destinataires auront quant à eux accès seulement à leur partie du questionnaire les concernant : « *Par contre ce qu'il faut s'est modifié la façon dont on rend l'information. Le seul truc que je remets en cause, c'est le fait que tout le monde ait eu la lecture. À la limite que chacun ait sa partie* » R₂SS_E4

Outre, la nécessité de faire évoluer l'outil. L'expérience liée au déploiement de l'outil a poussé les acteurs à déjà engager ou envisager des changements pour la saison prochaine.

R₂SS constate le manque de dialogue entre les membres du staff, les coaches et les sportifs. L'acteur envisage de planifier des réunions avec le staff et des entretiens individuels avec les sportifs pour améliorer la communication : « *Ce qu'il en ressort ce n'est pas d'entretien individuel, pas de dialogue, pas de communication, trop de distance entre le staff et les joueurs. Déjà, la saison prochaine, je veux que tous les matins à 8h30, il y ait une réunion staff que l'on ne faisait pas. [...] C'est de faire plus d'entretien individuel. Ce qu'ils demandent à plus de 80 % des joueurs, c'est d'avoir un retour et je le conçois. Moi je ferai des entretiens en fin de semaine, le jeudi parce que c'est là que l'on a le plus de temps libre. Il ne faut pas forcément que ce soit des trucs planifiés ça peut-être au cas par cas* » R₂SS_E4

La remontée sur l'insatisfaction envers le staff médical a conforté déjà une opinion de R₂SS qui a eu pour conséquence un renforcement du staff médical avec le recrutement d'un kinésithérapeute à temps partiel pour la saison prochaine (2019-2020) : « *Ça on savait que les kinés étaient les dindons de la farce et les moins bien lotis. Moi, j'ai voulu le rectifié, mais ça a été compliqué parce que c'est toujours pareil tu déshabilles Pierre pour habiller Paul. C'est le plus dur à faire passer, parce que chez nous il n'y a jamais d'augmentation de budget donc*

ça veut dire que tu grattes ailleurs [...] Si tu veux, ça fait des années que je veux le mettre en place. Et ça en début d'année, on voulait le mettre en plus. Après les réponses et la saison dans le dur dans lequel on était, l'outil a matérialisé la chose donc ça a du bon à matérialiser donc en fait l'outil a été positif à ce niveau-là. Donc cette année en plus on aura un kiné salarié à mi-temps. Il a un contrat de 24h semaines » R₂SS_E4

R₁SS quant à lui prend des décisions pour la saison prochaine concernant les activités extra-sportives : *« Sur l'année au niveau sportif on pêche sur les activités extra-sportives. C'est le ressenti que j'ai eu. Ce qui me gêne un peu c'est qu'ils sont très attentifs là-dessus, mais ils ne proposent rien. Moi dans la planification de reprise, j'ai prévu une activité un jour par semaine ou il y aura une activité ludique. Je vais notamment décentraliser l'entraînement. Voilà ce sera ludique, on aura un terrain de rugby à côté et l'après-midi, on fera des activités » R₁SS_E4.*

L'acteur recrute un stagiaire en diététique afin de modifier les menus pour la période d'août 2019 : *« Il y a des choses que je n'ai pas pu faire progresser tel que la nutrition. Je n'ai pas les compétences pour, globalement oui, mais pas assez pour changer les menus. Je vois par rapport au menu, ils souhaiteraient que l'on change un peu le menu, mais je connais une personne qui va s'y pencher dessus [nom du stagiaire en diététique]. Suite aux attentes, je lui ai donné les attentes par téléphone, je me suis servi de ça pour lui donner » R₁SS_E4.*

Il envisage également d'avertir le directoire sur le mécontentement des sportifs concernant la politique d'attribution des places pour les familles afin d'impulser un changement : *« Si je prends l'exemple du côté finance, ça c'est une chose qui est difficile à améliorer à [nom de club], car on a un budget très très restreint. Maintenant pouvoir donner des places supplémentaires c'est le directoire, je vais aviser le directoire pour qu'il fasse un effort supplémentaire par rapport aux familles » R₁SS_E4*

3.2 Le parcours de la trajectoire empruntée

De manière synthétique, le déploiement de l'outil dans le club PROD7 se structure en trois phases et en plusieurs sous-étapes (cf. Schéma n°29).

Schéma 29 : Récapitulatif de la trajectoire empruntée

Déc 2017

Mai 2019

Pré-appropriation (Déc. 2017-juin 2018)			Appropriation originelle (Juill.2018-avril 2019)			Ré-appropriation (Mai 2019)
Étapes	Premières discussions (3 mois)	Conception Groupe de travail (4 mois)	Expérimentation Juillet 2018	Utilisation 1 Octobre 2018	Utilisation 2 Mars 2019	Utilisation 3 Mai 2019
Séquences	Évocation Discussions	Conception questionnaire Première version de l'outil	Essai technique avec la première version Groupe de travail	Première utilisation Deuxième version	Deuxième utilisation Deuxième version	Troisième utilisation Vers une nouvelle trajectoire
Participation Acteurs déploiement outils	8 acteurs de l'encadrement 33 Sportifs	5 acteurs dont 4 staff sportif 1 staff médical	Groupe de travail (5 acteurs) 35 sportifs	4 acteurs staff sportif 32 sportifs	3 acteurs du staff sportif 34 sportifs	2 acteurs staff sportif 20 sportifs
Destinataire outil	Encadrement	Encadrement	Encadrement	Staff sportif	Staff sportif	Encadrement Pilote

La pré-appropriation s'étend sur une période de 7 mois (décembre 2017-juin 2018). Celle-ci se décompose en différentes étapes empiriques regroupées en fonction des séquences liées à l'introduction de l'outil : premières discussions et conception avec le groupe de travail. Le déploiement de l'outil se caractérise ici par sa progressivité.

L'appropriation originelle se déroule sur une période de 10 mois (juillet 2018-avril 2019). Celle-ci se structure en trois étapes : l'expérimentation, première et deuxième utilisation. L'expérimentation a conduit les acteurs à faire évoluer le support de l'outil (présentation et modalité de réponse et de notation sur 10). La première mise en œuvre s'est caractérisée par une modification des destinataires qui passe d'un outil destiné à l'encadrement (staff sportif, staff administratif, staff médical) au staff sportif principalement impulsé par un acteur (R3SS). Il ressort que l'ensemble des membres du staff sportifs a utilisé l'outil. La deuxième utilisation fait référence à un nouveau tournant par une déstabilisation d'une position hiérarchique d'un acteur. Trois positions sont distinguées vis-à-vis de l'outil :

- Un acteur le rejette ;
- Un deuxième ne l'utilise pas ;
- Un s'en sert.

Cette situation semble compromettre le devenir de l'outil dans le club. Toutefois, suite à une concertation, le déploiement se poursuit sans réelles modifications conduisant à une troisième utilisation planifiée en mai 2019.

La ré-appropriation est constatée dès le mois de mai 2019 lors de la troisième utilisation. La période à laquelle se réalise cette étape renvoie un changement organisationnel du club avec le départ et l'arrivée de nouveaux acteurs ainsi que de nouvelles prises de fonctions. Cette situation amène les acteurs à envisager de nouvelles évolutions. Les participants restants expriment la nécessité à la fois de modifier le support de l'outil et le passage d'un outil destiné au staff sportif à l'encadrement avec un accès contrôlé par un pilote. Dans cette perspective, la trajectoire de l'outil de gestion se projette vers un nouvel avenir.

De manière générale, le déploiement est caractérisé par la diminution progressive de la participation des acteurs liée principalement à des départs d'acteurs. L'introduction de l'outil n'a pas présenté de difficulté sur les premières étapes s'inscrivant dans une évolution progressive. Les obstacles sont intervenus lors des utilisations effectives de l'outil qui ont conduit à son évolution, à une rupture et enfin à un nouvel outil en perspective. Pour comprendre l'émergence de ces situations au cours du déploiement, il convient de revenir sur le cheminement des acteurs et de l'outil de manière détaillée lors de ces différentes phases.

Section 2 : La dynamique humaine et technique de la trajectoire

Cette seconde section aborde de manière détaillée le cheminement des acteurs sous le prisme des quatre regards de l'appropriation. Afin d'explorer la manière dont les acteurs s'approprient l'outil, une reconstitution de leur appropriation est proposée ci-après (1). Puis le cheminement de l'outil de gestion de PROD7 à travers l'évolution de son triptyque est ensuite présenté (2). Il est ensuite exposé la trajectoire de l'outil de gestion dans le club à travers le cheminement des acteurs et de l'outil de gestion (dynamique humaine et technique) au cours de ces différentes phases (3).

1. L'évolution de l'appropriation des acteurs

L'enjeu de l'appropriation est souvent important lorsque, dans certains contextes, l'utilisation d'un outil est imposée : « *dans certains cas particuliers, tels que la certification qualité des Instituts d'Administration des Entreprises en France, l'approche retenue est essentiellement descendante, c'est-à-dire imposée par le réseau des IAE. La question de l'appropriation des outils de gestion est alors un enjeu majeur* » (Bédé et al., 2012, p. 84). Ainsi, le positionnement de départ n'est pas neutre, sous-tendant une conséquence sur l'appropriation et sur l'outil qui en découle. Il est donc important de préciser que le projet s'inscrit dans une démarche volontaire. En effet, les acteurs n'ont aucune obligation ou pression institutionnelle qui les obligent à s'investir. Les acteurs retenus sont ceux concrètement impliqués tout au long du déploiement à savoir le staff sportif : R₁SS, R₂SS, R₃SS, R₄SS. Les sportifs n'ont pas été retenus car ils se sont désintéressés du projet (cf.p.154). Au regard de la fermeture de l'accès à l'outil, nous n'avons pas eu l'occasion d'accéder au staff médical et administratif impliquant l'impossibilité d'observer leur appropriation. De plus, nous n'avons pas pu examiner le cheminement de R₃SM initialement intégré au groupe de travail. En effet, celui-ci est resté particulièrement discret lors des réunions et a été ensuite éjecté du projet dès la première utilisation. L'objet est d'identifier et de suivre l'évolution de l'appropriation du staff sportif au cours du déploiement de l'outil de gestion chez PROD7. Il s'agit d'appréhender comment chaque acteur s'est saisi de l'outil lors des différentes phases : pré-appropriation (1.1), appropriation originelle (1.2) et ré-appropriation (1.3). Il est ensuite identifié les types d'appropriations dominants dans chaque phase (1.4).

1.1 Pré-appropriation des membres du staff sportif

La phase de pré-appropriation se caractérise par des appropriations diverses en fonction des acteurs. Le cheminement individuel des acteurs est réalisé à travers les différentes étapes de la phase d'appropriation à savoir les premières discussions et la conception de l'outil avec le groupe de travail.

⇒ **R₁SS : Appropriation principalement rationnelle puis cognitive**

Dans les premières discussions, R₁SS révèle que l'outil est un moyen de déceler des défaillances, d'écouter des sportifs et d'agir visant à améliorer ou résoudre une situation.

« C'est déceler les points qui ne vont pas et de les améliorer et surtout d'être à l'écoute du joueur. Comme piloter, ce n'est pas simplement dire que je vais tout droit, je tiens ma ligne droite, je ne freine pas, je ne vais pas à droite, je ne vais pas à gauche. C'est écouter pour réagir de suite et ne pas attendre, c'est réagir pour comprendre » R₁SS_E1

« Il ne s'agit pas de faire des stats pour faire des stats. Derrière si on fait ça, il faut que derrière il y ait une amélioration, des retombés » R₁SS_E1

« L'outil va me permettre de suivre, c'est visuel, je prends la température. Actuellement, on n'est pas bien. Ça permet de réagir et de comprendre tout de suite et de trouver des solutions » R₁SS_E1

Le répondant précise que l'outil pourrait l'aider à renouveler son activité dans une logique d'apprentissage.

« J'aimerais voir une satisfaction globale, "apparemment ça se passe bien" et après j'aimerais avoir l'individu pour travailler sur lui. Et lui proposer une préparation individuelle plus appropriée à laquelle je n'aurai pas pensée » R₁SS_E1

Au cours des premières discussions, l'appropriation de l'outil est principalement rationnelle. L'acteur met en évidence la capacité de l'outil à produire de la connaissance pour résoudre et/ou améliorer dans une logique d'action. Il expose ensuite la capacité réflexive que l'outil peut lui apporter dans son domaine d'activité s'articulant dans un type d'appropriation cognitive.

Lors de l'étape de conception, la perspective rationnelle est renforcée. L'acteur affirme à nouveau que l'outil est un support pour déceler/repérer et pour agir/corriger.

« C'est déjà voir si l'outil est parlant pour nous. C'est-à-dire de repérer les points faibles et les points forts voir là où on a des lacunes et pas des lacunes. Et à partir de là, là où il y a des lacunes, c'est identifier, où est-ce que l'on doit améliorer les choses » R₁SS_R2

« On va leur dire que dans ce secteur-là, on a identifié que nous avons des lacunes, on les fait participer [sportif]. Je pense que le mieux est d'abord d'identifier qu'est ce qui ne va pas et nous [staff], on rentre dedans. Ça, on s'en sert de support. En interne, chacun bosse dedans. C'est bon ? » R₁SS_R2

L'acteur s'approprie l'outil principalement dans une perspective rationnelle et dans une moindre mesure cognitive durant la phase de pré-appropriation. R₁SS met l'accent sur le fait

que l'outil est un support pour connaître, déceler les lacunes et les points forts. Cette connaissance engendrée par l'outil impulse l'action visant à améliorer et résoudre une situation. Il est aussi envisagé comme un support pour apprendre et renouveler l'activité.

⇒ **R₂SS : Appropriation entre rationnelle et cognitive**

Dans les premières discussions, R₂SS révèle que l'outil est un moyen d'identifier les secteurs défaillants afin de les améliorer. Il s'agit d'une appropriation de type rationnelle.

« Par la remontée d'information, c'est le fait de ne pas laisser aller à la dérive en trouvant des solutions ou d'améliorer les secteurs faibles » R₂SS_E1

Lors de l'étape de conception, l'acteur envisage également l'outil comme un support d'apprentissage dans sa future utilisation dans une démarche réflexive de sa pratique. Ce fait renvoie à une appropriation de type cognitive.

« Passer en dessous de la moyenne avoir de suite des propositions. Moi l'objectif, c'est d'avoir des propositions [des sportifs]. Je voudrais après chaque question sur la note, tout de suite un commentaire. Ce qui m'intéresse c'est le pourquoi ? Le commentaire est pertinent, ça nous donne de la matière pour réfléchir et changer sur nos entraînements » R₂SS_R2

Au cours des premières discussions, cet acteur envisage l'outil comme un support visant à identifier et résoudre/améliorer les secteurs faibles. Lors de la phase de conception de l'outil, l'acteur insiste sur le fait qu'il doit être un moyen de modifier les entraînements engageant une certaine réflexion dans une appropriation cognitive. Ainsi, R₂SS s'approprie l'outil principalement de manière rationnelle et cognitive durant la phase de pré-appropriation.

⇒ **R₃SS : Appropriation exclusivement rationnelle**

Dans les premières discussions, cet acteur révèle que l'outil est un support d'alerte visant à prendre conscience des éléments qui lui aurait échappé dans un type d'appropriation rationnelle. À ce titre, l'outil est envisagé comme un moyen de révéler les dysfonctionnements par la remontée d'information.

« En tant que [fonction] de me prévenir des alertes. S'ils pensent que l'entraînement est un peu trop rébarbatif, si on s'entraîne trop ou pas assez, s'ils pensent qu'il y'a trop de turnover dans le groupe ou pas assez, s'il y'a des joueurs qui se sentent délaissés, s'il y'a des joueurs un peu sur utilisé, ou des joueurs un peu exclus du groupe. On n'en est pas forcément conscient[staff] et c'est important aussi donc voilà il y'a pleins de choses qui peuvent nous aider » R₃SS_E1

Pour cet acteur, l'appropriation est ici exclusivement rationnelle durant la phase de pré-appropriation.

⇒ R4SS : Appropriation principalement socio-politique

Dans les premières discussions, l'outil est perçu comme un intermédiaire pour négocier entre les membres du staff et les dirigeants afin de modifier l'organisation. Dans cette perspective, l'outil est un support qui sert à influencer et réguler le fonctionnement. L'enjeu ici est la structuration de rapport de sociaux indiquant une appropriation de type socio-politique

« Surtout que ce sera une analyse objective, c'est des données que l'on peut présenter. C'est un outil de communication. On peut dire à nos dirigeants et décevement entre nous [staffs] que voilà le retour des joueurs c'est ça et pas se baser sur les dires d'un joueur. Attention, on doit réguler notre fonctionnement »
R4SS_E1

« Après c'est modifier notre organisation, pas modifier, je dirai plutôt réguler notre organisation autour des joueurs » R4SS_E1

L'acteur précise que l'outil doit être un moyen de rendre les sportifs plus performants par l'amélioration de leur satisfaction. Ainsi, l'outil est un support de sens de la performance des sportifs relevant d'une appropriation symbolique.

« Et surtout, il faut que cette notion de satisfaction soit liée à cette notion de performance. Notre objectif malgré tout, notre objectif et l'objectif de tout club, c'est que ces joueurs soient performants. Que ces joueurs soient satisfaits pour être performants. Pas qu'ils soient satisfaits pour être satisfaits » R4SS_E1

Lors de la phase de conception, l'acteur insiste sur le fait que l'outil est également un moyen de déceler les problèmes dans un type d'appropriation rationnelle.

« C'est le principe de l'enquête de satisfaction de voir où sont les problèmes » R4SS_R2

L'acteur s'approprie l'outil principalement de manière socio-politique. En effet, il est un support destiné à influencer et réguler le fonctionnement. Dans une moindre mesure, l'acteur exprime que l'outil est moyen pour améliorer la performance des sportifs dans une perspective symbolique et pour identifier les problèmes révélant une appropriation rationnelle.

Synthèse

R₁SS met l'accent sur le fait que l'outil est un support pour connaître les lacunes et les points forts. Cette connaissance engendrée par l'outil impulse l'action visant à améliorer et résoudre une situation (appropriation rationnelle). De manière moins importante, il est aussi envisagé comme un support pour apprendre et renouveler son activité (appropriation cognitive).

R₂SS perçoit l'outil comme un support pour identifier et améliorer les secteurs faibles (appropriation rationnelle). Il insiste aussi que celui-ci doit être un support d'apprentissage afin d'engager une démarche réflexive sur sa pratique (appropriation cognitive).

R₃SS envisage l'outil essentiellement comme un support d'alerte pour révéler et prendre conscience des éléments qui lui aurait échappé (appropriation rationnelle).

R₄SS indique que l'outil est un support destiné à influencer et réguler le fonctionnement (appropriation socio-politique). Dans une moindre mesure, l'acteur exprime que l'outil est moyen pour améliorer la performance des sportifs (appropriation symbolique) et pour identifier les problèmes (appropriation rationnelle).

De manière collective, la phase de pré-appropriation se caractérise par une primauté de l'appropriation rationnelle. L'outil est ici envisagé comme un support pour déceler les domaines défaillants de l'encadrement. La connaissance de ces éléments permet aux acteurs d'agir visant à l'amélioration de ces derniers. Les autres appropriations sont plus disparates. En effet, l'outil peut être également un moyen d'apprentissage, un support de sens de la performance sportive ou encore un soutien pour influencer et réguler le fonctionnement.

1.2 Appropriation originelle des membres du staff sportif

Avec l'appropriation originelle, l'outil est mis à l'épreuve dans le cadre de son utilisation effective. Il en résulte des appropriations différentes de la part des acteurs. Le cheminement individuel des acteurs est réalisé à travers les étapes de la phase d'appropriation originelle à savoir : l'expérimentation, la première et la deuxième utilisation.

⇒ **R₁SS : Appropriations diverses avec une dominante symbolique et cognitive**

Dès la première utilisation, R₁SS envisage l'outil comme un moyen pour connaître, déceler les lacunes et les points forts. Il relève la qualité de producteur de connaissances dans une perspective rationnelle.

« C'est normal, et pour moi de prendre la température du groupe. Ça permet de voir un petit peu l'état général de l'équipe et déceler. Eh ben, j'ai retenu que la satisfaction globale des joueurs voire s'ils étaient dans un contexte favorable de travail rugbystique m'a permis d'analyser ça » R₁SS_E2

Les informations véhiculées par l'outil amène l'acteur à modifier son activité et à renouveler sa façon de faire. Une perspective d'apprentissage se dévoile.

« Eh ben, déjà le travail sur les contenus. Mais surtout le travail sur les contenus de mes sphères. J'ai eu des axes de travail que j'ai repensé puis modifié » R₁SS_E2

Au cours de cette première utilisation, l'outil est pensé pour cet acteur comme un support de transversalité et de communication entre les membres du staff sportif pour travailler collectivement. Il relève une appropriation de type symbolique. Il s'avère que l'acteur n'a pas eu la possibilité d'échanger avec tous les membres et plus précisément avec R₃SS.

« Je n'ai pas pu en parler avec tout le monde, tu comprends bien [rire]. Avec R₄SS, on échange beaucoup et aussi avec R₂SS franchement. Ah avec R₃SS, c'est plus compliqué tu vois bien comment il réagit. Tu ne peux pas communiquer, il ne veut pas communiquer les résultats. Il se fait tailler un peu dans les commentaires donc de suite il n'a pas voulu faire remonter les informations au niveau administratif alors que l'administratif voilà » R₁SS_E2

R₁SS propose d'utiliser l'outil pour « faire pression » sur la direction concernant l'aspect financier. À ce titre, l'acteur envisage l'outil comme un support d'influence affirmant une appropriation socio-politique.

« R₁SS propose d'envoyer au moins la partie administrative à R₁SA et même l'axe financier au DG pour faire pression » R₁SS_R2

Lors de la deuxième utilisation, R₁SS exprime l'impossibilité de communiquer avec R₂SS et R₃SS autour de l'outil.

« Impossible de communiquer avec eux. Eh ben, ils ont pris une claque dans la gueule les deux. Sauf que là je suis très déçu. R₃SS, zéro retour. Quand j'ai voulu en discuter avec R₃SS, il m'a dit " je n'en ai rien à faire de ça". Donc voilà, je ne sais pas si tu vas avoir un retour avec lui. Quand j'en ai discuté avec R₂SS, le retour de R₂SS. C'est lui qui m'a appelé, il m'a dit t'a eu le truc, je lui ai dit oui. Il m'a dit "bon ça, ça reste entre nous" » R₁SS_E3

« Il ne veut pas [R₃SS]. Il verrouille tout. Bon là-dessus je respecte ce qu'il dit. J'aurai bien aimé faire un retour à R₁SA. Mais il a verrouillé » R₁SS_E3

Ainsi, l'acteur précise que l'outil est passé d'un vecteur de transversalité à un support de cloisonnement qui implique une nouvelle construction de sens et donc une appropriation symbolique.

« C'est dommage, car je n'aime pas cloisonner. Je pense qu'il ne faut pas cloisonner, faut qu'il y ait des trucs transversaux. Impossible d'en parler entre nous, un truc de fou. R₃SS fermé complet. Tout est cloisonné ce qui est un peu dommage. Pour moi, c'est un outil qui est pour moi très important » R₁SS_E3

R₁SS envisage alors l'outil comme un support constructif et d'échange pour progresser avec les sportifs dans son activité. Il s'agit ici d'utiliser l'outil pour progresser collectivement dans son domaine d'activité relevant d'un type appropriation cognitive.

« Je vais organiser une réunion avec les joueurs pour revenir par rapport aux commentaires sur ceux que je peux aménager ou pas par rapport aux commentaires qui ont été faits [concernant son domaine d'activité]. Ça va être cette semaine ou semaine prochaine, je n'ai pas encore fixé le jour. Faut que je voie avec les mecs. Je vais essayer d'avoir un échange pour savoir qu'est-ce qu'il faut améliorer [...] Mais pour moi s'est fait pour ça, c'est essayer de trouver des solutions, mais il faut trouver des solutions communes. Faut que ce soit un échange. Ça, c'est possible, ça, ce n'est pas possible. Il y a des choses que je peux faire et pas d'autres. [...] Si, il y a un échange ça me va et que c'est constructif la réunion surtout. C'est pour ça que je veux provoquer cette réunion pour que ce soit constructif. En plus je vais leur demander ce qui manque. Peut-être qu'il y a des choses qu'ils voulaient dire et qu'ils ne pouvaient pas parce qu'il n'y avait pas la question. Il y a ça aussi » R₁SS_E3

Le répondant R₁SS met en évidence que l'outil permet de se questionner sur sa pratique et d'engager des changements dans la manière procèdent certains acteurs. Il s'agit ici d'une appropriation de type socio-politique.

« Moi je ne vois pas de côtés négatifs. Si ce n'est que c'est une remise en question personnelle. C'est tout, c'est de qui est important et qui est très intéressant. Eh ben, je pense que l'outil était très intéressant par rapport au management et qu'il en prendrait conscience surtout. Mais, on affaire à un dictateur [R₃SS] qui n'accepte pas les critiques et pas de remise en question » R₁SS_E3

Pour la phase d'appropriation originelle, l'acteur s'approprie l'outil sous l'angle des quatre regards. Il ressort que la perspective symbolique est particulièrement présente. En effet, l'outil est perçu comme un moyen de faire travailler ensemble les membres du staff dans la première utilisation puis il devient un support de cloisonnement. L'appropriation cognitive transparaît dans le changement des pratiques de l'acteur et de la volonté de continuer à progresser avec les sportifs dans une logique d'apprentissage. Les appropriations de type rationnel et socio-

politique sont moins présentes. De ce fait, l'acteur s'approprie principalement l'outil dans une perspective symbolique et cognitive.

⇒ **R₂SS : Appropriations diverses avec une dominante symbolique et socio-politique**

Dans la première utilisation, R₂SS perçoit l'outil comme support qui peut être détourné par les autres membres du club. À ce titre, l'outil renvoie à la possibilité de la mise en œuvre de jeux d'acteur qui peuvent servir ou gêner les intérêts. Cet élément met en évidence une appropriation socio-politique.

« On en a discuté entre nous [lui et R₃SS] pour savoir si on faisait remonter des informations à l'administratif par exemple. Et on a décidé que non parce que on ne veut pas non plus que ce soit détourné dans d'autre sens voilà. C'est un choix, on n'a discuté entre nous pour savoir si...par exemple les transports. Le questionnaire sur les transports n'était pas trop mal, mais bon à partir là il fallait montrer autre chose et faire le débat. On n'a pas jugé utile de le faire. Ouais, puis un nouveau DG est arrivé au club on n'a pas forcément envie de lui donner le résultat du truc. Un truc qu'il n'avait pas orchestré » R₂SS_E2

L'acteur réaffirme ici que l'outil est un support pour identifier les secteurs défaillants par la remontée d'information (premières discussions). L'acteur relève la qualité de producteur de connaissances de l'outil. Le type d'appropriation est donc rationnel.

« Ça permet effectivement, de coucher noir sur blanc des tendances ou des ressentis et donc ça vient matérialiser ce que... je dirai que ça me conforte plus ce que je pensais. C'est pas pour dire que je voilà. Mais je pense que l'on était plutôt dans le vrai niveau diagnostic. Ça vient conforter le ressenti »

« Globalement que les mecs étaient satisfaits autant de la forme que du fond. Et que sportivement toujours ils nous reprochaient un manque de communication en amont et en aval des matchs. Voilà, et que le point noir c'était le médical et le salaire » R₂SS_E2

À partir des éléments relevés dans l'outil et de la discussion avec les sportifs, il a modifié son entraînement. Une appropriation cognitive apparaît. Celle-ci est perceptible dans le sens où l'acteur à renouveler sa pratique.

« Je demande aux mecs de mettre des commentaires donc qui ont été pertinents notamment sur [type d'entraînement]. Voilà, en plus le questionnaire tombait juste après match ou on n'a pas été bon sur cet exercice [...].Je pense ce qui est important hormis la note, c'est surtout les commentaires voilà. Et les commentaires qui sont récurrents encore plus importants, ça prouve qu'il y a un truc à travailler ou à évoluer. Je me suis servi de ça pour modifier mon contenu d'entraînement » R₂SS_E2

« Concret par exemple sur les [type d'entraînement] à partir de là on a modifié notre entraînement dans le sens où je travaillais exclusivement la conquête en gymnase. Je n'avais pas trop trop le temps matériel de faire de l'opposition sur le terrain, mais j'ai fait ça après » R₂SS_E2

L'outil est également perçu par l'acteur comme un support collectif pour travailler ensemble avec les membres du staff sportif. Cette considération désigne une appropriation symbolique.

« Tu connais un peu les gars, on s'est un petit peu chambré. Là, t'es mauvais, là t'es nul, voilà. Mais ce qui y'a de bien, c'est que ça montre que les autres l'ont lu aussi et pas que leur parti. Et donc ça s'est le côté très positif et puis après ça permet comme le reste d'avoir un support sur lequel on peut... l'objectif

c'est de travailler ensemble. Donc de dire voilà, sur tel secteur ça, on doit pouvoir l'améliorer donc qu'est-ce qu'on peut faire ensemble. C'est un support, on s'en sert, on s'en est servi et on s'en sert toujours » R₂SS_E2

Au cours de la deuxième utilisation, R₂SS constate que l'outil est utilisé de manière inattendue. En effet, dans sa perception, l'outil a été utilisé pour régler des comptes entre le staff médical et la préparation sportive. À ce titre, l'outil est passé d'un support collectif à un support pour diviser et exacerber les tensions. Cette perspective implique une nouvelle signification indiquant une appropriation symbolique.

« À la sortie on s'aperçoit que les résultats du deuxième audit, il est plus enclin à diviser qu'à apporter des solutions. C'est un petit peu ce qui m'a gêné par rapport à ça. [...] Le truc est arrivé dans les mains de tout le monde comme ça. Voilà, le médical, le sportif, là ça va bien, là ça ne va pas bien. Alors que ce n'est pas du tout l'objectif de l'enquête. L'enquête, ça permet de faire un audit. Voir point fort et point faible et surtout pas mettre les uns contre les autres. C'est petit peu voilà, après ce n'est pas pour monter les uns contre les autres »

« Là ce qui se trame c'est un peu des règlements de compte par l'intermédiaire de l'outil ».

« Nous le problème c'est que c'était quelque chose qui partait dans un très bon sens, le premier a été très constructif, mais le deuxième il est arrivé dans une période où ça l'a été moins et du coup ça servit à régler des comptes et ça, ce n'est pas cool. Je t'en parle ouvertement, ce n'était pas du tout l'objectif quand on s'est rencontré, donc voilà... Et nous non plus on n'avait pas envisagé cette utilisation-là, car c'est allé très très vite et ça a été très très violent » R₂SS_E3

« Ce n'est pas l'outil qui pose un problème, c'est que quand tu as une cocotte-minute, il y a une possibilité...[...] Tu vois ces résultats-là, ça a créé plus de distanciation entre médecin et prépa physique et entre les mecs. Ce n'est pas la cause, mais c'est venu plus jeter de l'huile sur le feu. Ça, c'est chiant. C'est petit peu comme ça que je l'aie ressenti et que lui aussi a ressenti [R₃SS] » R₂SS_E3

Cette perception amène l'acteur à souligner l'impact de l'outil dans le club et le fait de fermer son accès. L'acteur souligne également que l'outil est moyen de redistribution du pouvoir qui destitue R₃SS de sa position hiérarchique. Cet élément met en évidence la présence d'une appropriation socio-politique.

« Par contre, c'est un super bilan, ça montre bien que c'est une matrice qui a beaucoup de puissance, il faut faire très attention à ne pas divulguer les informations » R₂SS_E3

« Nous on peut se remettre en question sur plein de choses, mais dans une entreprise comme dans un club, il ne faut pas donner la parole ou tout pouvoir à tout le monde sinon ça n'avance pas. Donc c'est pour ça que R₃SS a dû te le dire, c'est lui qui veut piloter le truc. C'est normal. Il y a un patron et c'est un peu le destituer que de donner les pouvoirs à tous les autres autours. Même si nos chemins se séparent après, je resterai fidèle quoiqu'il arrive. Voilà, en dehors du club on est pote même si des fois on s'accroche. On n'est pas d'accord sur tout, tout le temps [...] Je pense que l'outil est intéressant si franchement il est piloté par une personne. Il ne faut pas qu'il y ait trop d'intervenants autour de ça » R₂SS_E3

Dans la phase d'appropriation originelle, l'acteur s'approprie l'outil sous l'angle des quatre regards. La perspective symbolique est présente par le passage de l'outil comme un support collectif pour travailler ensemble (staff sportif) à un support pour diviser et exacerber les tensions entre les staffs. Cette nouvelle considération amène l'acteur à souligner à la fois l'impact de l'outil et le fait qu'il est un support pour redistribuer les pouvoirs destituant ainsi

R3SS de sa position hiérarchique. Il s'agit ici d'une appropriation socio-politique. Cette tendance s'inscrit dans le prolongement de la perception de l'acteur de la première utilisation ou il indiquait que l'outil pouvait servir ou gêner les intérêts. L'appropriation rationnelle et cognitive sont perceptibles seulement sur la première utilisation. Ainsi, l'acteur s'approprie principalement l'outil dans une perspective symbolique et socio-politique.

⇒ **R3SS : Appropriation rationnelle puis symbolique et socio-politique**

Dans les premières discussions, R3SS appréhende exclusivement l'outil comme un support d'alerte afin de prendre conscience des éléments qui lui auraient échappés. Lors de la première mise en place, R3SS réaffirme ce point de vue. Il signale que l'outil n'a pas montré de domaines défaillants et par conséquent celui-ci ne s'est pas engagé d'action de réflexion de son activité. La première utilisation se caractérise par une appropriation exclusivement rationnelle.

« Moi. Ça me sert un peu des signaux d'alarme si éventuellement il y a un des secteurs qui part en vrille. C'est pour ça que je continue à voir les résultats moi. Pour avoir des signaux d'alerte, si un secteur ou deux. C'est facile à voir les secteurs qui ne vont pas. Pour moi, c'est ça l'utilité. Pour pouvoir réagir avant que ce soit trop grave. Si ça continue à décroître. Pour moi, il n'y avait pas de trucs alarmants. Donc si ça devient alarmant sur un secteur ou récurrent ou si on chute là on devra plutôt un œil plus dessus [...] Non. Non pas particulièrement [utilisation de l'outil pour modifier l'activité] » R3SS _E2

Au cours de la deuxième utilisation, R3SS constate que l'outil est utilisé pour régler des comptes entre les staffs. Cette perception amène l'acteur à repenser la signification de l'outil.

« Pour moi, ils n'ont pas à recevoir ça parce que ça sert à ce que chacun s'en sert dans un esprit vicelard. Ça sert au prépa de voir que les kinés ne font pas leur job, à l'entraîneur des avants de dire que sa partie ça va, mais pas celle des arrières [...] en plus il y a des guerres guerres entre eux dans le staff et y s'en serve pour ça. Pour moi, c'est plus néfaste que positif » R3SS_E3

L'acteur soulève que l'outil tel qu'il est notamment diffusé remet en question son statut hiérarchique dans club. Dans cette perspective, l'outil déstabilise sa position et son identité. Cette considération souligne une appropriation symbolique. Ainsi, il est également perçu comme un support pour entraver son pouvoir hiérarchique relevant d'une appropriation socio-politique.

« Moi dans hiérarchie du club, je ne dois pas être logé à la même enseigne que R4SS que R1SS ou R2SS. Et moi le questionnaire, il est tourné un peu comme ça. Si tu veux, il n'a pas été fait par moi. Si tu veux depuis le début je suis un peu sceptique sur ça et sur la façon dont ça été mis en place pas sur le questionnaire en lui-même. La façon dont ç'a été mis en place et qui consulte et qui reçoit les résultats. Pour moi, R1SS, R2SS et tout ça, ils n'ont pas à recevoir les résultats. C'est à moi de recevoir les résultats, c'est à moi d'analyser les réponses et à moi de faire un retour éventuellement avec eux. La façon dont ça été fait, le truc collégial et tout le bordel que je ne sois pas à l'initiative ça existe pas si tu veux dans les entreprises un truc comme ça. C'est que le directeur ou le manager qui accède pas ses subordonnés à lui qui sont tenus au courant en même temps. Moi je ne dis rien depuis le début, mais la façon dont ça a été fait me gonfle un peu » R3SS_E3

« Sur l'outil en lui-même, il me convient, c'est juste la façon dont s'est tourné, proposé et surtout diffusé après. Et moi R2SS et R1SS n'ont pas à savoir ce que les joueurs pensent de mon management. C'est à

l'envers le truc. Ce n'est pas comme ça que ça fonctionne dans un club de rugby ou dans le sport en général. C'est à moi de savoir si les mecs ont un bon ressenti sur la muscu, la vidéo et tout ça, mais pas dans l'autre sens. Il y a une hiérarchie à respecter » R₃SS_E3

Cet acteur s'approprie l'outil exclusivement dans une perspective rationnelle dans la première utilisation. Dans la deuxième utilisation, il ressort la présence prégnante de la perspective symbolique qui renvoie à un support de déstabilisation hiérarchique et identitaire. Cette perspective est notamment en lien avec l'appropriation socio-politique dans lequel l'acteur perçoit l'outil comme un moyen d'évincer son pouvoir hiérarchique par les autres acteurs ayant accès au support.

⇒ **R₄SS : Appropriation exclusivement socio-politique**

R₄SS a quitté le club au cours de la première utilisation par conséquent le cheminement de son appropriation est incomplète. Il a été relevé que l'acteur envisage l'outil comme un moyen de négocier pour peser sur les décisions dans les premières discussions relevant d'une appropriation socio-politique. Ce fait est relevé lors d'un échange dans la réunion n°5 après la première utilisation. Ainsi, l'acteur se saisit de l'outil exclusivement dans une appropriation de type socio-politique.

*« R₄SS précise que l'outil pourrait les aider à négocier davantage et que c'est dommage de le restreindre »
R₄SS_R5*

Synthèse

R₁SS s'approprié l'outil sous l'angle des quatre regards. La perspective symbolique et cognitive sont les plus significatives pour cet acteur. À ce titre, l'outil est perçu comme un support de transversalité et de dialogue puis de cloisonnement (appropriation symbolique). Cet état de fait conduit ce dernier à appréhender l'outil pour changer sa pratique et comme un moyen constructif avec les sportifs dans une logique d'apprentissage (appropriation cognitive).

R₂SS s'approprié l'outil sous l'angle des quatre regards. La perspective symbolique et socio-politique sont ici les plus présentes. L'outil est envisagé comme un support collectif pour travailler ensemble (staff sportif) puis comme un support pour diviser et exacerber les tensions entre les staffs (appropriation symbolique). Cette nouvelle signification s'inscrit dans lignée que l'outil puisse servir ou gêner les intérêts lors de la première utilisation et comme un support pour redistribuer les pouvoirs destituant R₃SS de sa position hiérarchique (appropriation socio-politique).

R₃SS s'approprié l'outil dans une perspective rationnelle puis socio-politique et symbolique. L'outil est appréhendé exclusivement comme un support d'alerte dans la première utilisation (appropriation rationnelle). La perspective symbolique et socio-politique sont particulièrement présentes sur la deuxième utilisation. L'outil est identifié comme un support de déstabilisation hiérarchique et identitaire par l'acteur (appropriation symbolique). Cette perspective est en lien avec la considération que l'outil est un moyen d'entraver son pouvoir hiérarchique par les autres acteurs (socio-politique).

R₄SS s'approprié l'outil dans une perspective exclusivement socio-politique lors de la première utilisation. L'outil est perçu comme un moyen de négocier et de peser sur les décisions. Il est important de préciser que le cheminement de l'appropriation de cet acteur est incomplet. En effet, celui-ci quitte le club lors de la première utilisation.

De manière collective, la phase d'appropriation originelle s'articule principalement autour des appropriations de type symbolique et socio-politique. En effet, l'outil est d'abord appréhendé comme un support de transversalité/collectif pour travailler ensemble. Il est ensuite perçu comme un support pour cloisonner, diviser, exacerber les tensions et déstabiliser la hiérarchie. À ce titre, l'outil cristallise les jeux de pouvoir qui conduit à le

considérer comme une entrave pour un acteur et à redistribuer les pouvoirs. La perspective cognitive et rationnelle sont quant à elles essentiellement présentes sur la première utilisation.

1.3 Ré-appropriation des membres du staff sportif

La ré-appropriation est impulsée en raison des départs et de l'arrivée de nouveaux acteurs ainsi que par l'attribution de nouvelles fonctions. À ce stade, il reste désormais deux acteurs du club impliqués dans le projet à savoir R₁SS et R₂SS. Le cheminement de l'appropriation de ces acteurs est retracé dans le cadre de l'étape de la troisième utilisation de la phase de ré-appropriation.

⇒ **R₁SS : Appropriations diverses à dominante rationnelle**

R₁SS souligne que l'outil est une « photographie instantanée » du club. À ce titre, l'acteur indique que le support lui a permis de constater et de suivre la progression de son domaine d'activité. L'acteur précise que celui-ci lui sert à faire évoluer l'équipe sportive dans la recherche de la performance et à agir dès l'apparition des difficultés. Il s'agit d'une appropriation rationnelle dans la mesure où l'outil est envisagé comme un support pour connaître, agir et évoluer pour rechercher la performance.

« L'outil est complètement représentatif de ce qui se passe dans le club[...] Donc moi ça permet déjà de faire un lien entre ce que j'entends, ce que je vois moi également avec ma vision personnelle. Et là ça me permet de le voir par écrit. L'outil m'a servi à ça » R₁SS_E4

« Je me dis que ça apporte un peu ces fruits puisque la moyenne générale de mon secteur a augmenté donc sur ce que j'ai pu faire progresser. Je me dis que oui ça apporte un peu ces fruits, puisqu'il y a eu de meilleures notes même si la note c'est un flash. Ce n'est pas significatif, ça permet de voir une évolution » R₁SS_E4

« Je ne me sers pas de l'outil en tant que style un radar, ce n'est pas du flicage. Moi, l'outil me permet de faire évoluer un groupe dans les meilleures conditions possibles pour bien sûr rechercher la performance et ne pas attendre qu'il y ait vraiment la gangrène pour traiter » R₁SS_E4

Les informations véhiculées par l'outil ont conduit R₁SS à prendre des décisions pour la saison prochaine sur l'organisation des activités extra-sportives et le recrutement d'un stagiaire en diététique.

« Sur l'année au niveau sportif on pêche sur les activités extra-sportives. C'est le ressenti que j'ai eu. Ce qui me gêne un peu c'est qu'ils sont très attentifs là-dessus, mais ils ne proposent rien. Moi dans la planification de reprise, j'ai prévu une activité un jour par semaine ou il y aura une activité ludique. Je vais notamment décentraliser l'entraînement. Voilà ce sera ludique, on aura un terrain de rugby à côté et l'après-midi, on fera des activités » R₁SS_E4

« Il y a des choses que je n'ai pas pu faire progresser tel que la nutrition. Je n'ai pas les compétences pour, globalement oui, mais pas assez pour changer les menus. Je vois par rapport au menu, ils

souhaiteraient que l'on change un peu le menu, mais je connais une personne qui va s'y pencher dessus [stagiaire en diététique]. Suite aux attentes, je lui ai donné les attentes par téléphone, je me suis servi de ça pour lui donner. C'était les repas d'avant match, la veille de match et avant match parce que certains disent toujours du poulet donc je lui demande ce qu'on peut mettre à la place. Je lui ai demandé la collation sur une journée continue, je lui ai demandé les repas semaines puisque on a un cuisto ça va être plus compliqué à mettre en place, mais au moins avoir une trame et après libre aux joueurs s'ils veulent avoir des entretiens individuels avec le stagiaire. La priorité c'est les repas de match, avant-match, collation, semaine et le joueur en individuel » R₁SS_E4

Ces verbatims mettent en évidence la portée instrumentale de l'outil qui renvoie à une appropriation de type rationnelle. Dans cette perspective, l'outil est également utilisé comme un moyen de prescription et de légitimation de l'action afin d'améliorer les domaines défaillants.

L'acteur envisage également d'avertir le directoire du mécontentement des sportifs sur la politique d'attribution des places pour les familles. Ce fait renvoie à une appropriation socio-politique visant à influencer le directoire.

« Si je prends l'exemple du côté finance, ça, c'est une chose qui est difficile à améliorer à [nom club] car on a un budget très très restreint. Maintenant pouvoir donner des places supplémentaires c'est le directoire, je vais aviser le directoire pour qu'il fasse un effort supplémentaire par rapport aux familles » R₁SS_E4

L'acteur revendique également la capacité réflexive induite par l'outil. Celui-ci lui a permis de réfléchir sur sa pratique par le développement d'une pédagogie relevant d'une appropriation de type cognitive.

Moi l'outil je m'en sers. Je m'en sers déjà j'explique beaucoup plus mes contenus en (domaine) parce que je travaille par cycle. Au changement de cycle, j'explique pourquoi on fait ça, comment on fait ça, quel est l'objectif du cycle R₁SS_E4

L'acteur a une perception positive du déploiement de l'outil. Il regrette que dans son utilisation l'outil n'ait pas permis de travailler ensemble. Ainsi, il est perçu comme un support collectif qui dans l'usage ne s'est pas concrétisé. Cette perspective confirme le point de vue de l'acteur indiquant que l'outil est un support de cloisonnement (deuxième utilisation). Il s'agit d'une appropriation symbolique.

« Pour moi, l'outil a fonctionné, c'est que du positif sur l'année ». R₁SS_E4

« Mon seul regret, c'est que je n'ai pas eu de retour avec les autres R₂SS et R₃SS puisqu'ils n'ont pas voulu faire de retour en commun sur ce qu'on aurait pu améliorer sur l'ensemble du club et chacun de son côté par rapport au thème. Je pense qu'il aurait pu avoir un impact beaucoup plus positif si on avait eu un retour ensemble » R₁SS_E4

Au cours de la phase de ré-appropriation, l'acteur s'est approprié l'outil selon les quatre regards. R₁SS envisage l'outil principalement dans une perspective rationnelle. Ce dernier renvoie à un support pour connaître, agir et évoluer pour rechercher la performance. Il en résulte des décisions (activités extra-sportives, recrutement d'un stagiaire en diététique) conduisant à un support de prescription et de légitimation de l'action relevant d'une logique d'amélioration.

Dans une moindre mesure, la perspective socio-politique transparait dans le fait que l'acteur souhaite utiliser l'outil pour influencer la direction (politique d'attribution des places). L'acteur souligne la capacité de réflexivité induit par le support par l'intégration d'une pédagogie (explication du contenu). Enfin, R₁SS réaffirme son point de vue sur le fait que l'outil soit un support de cloisonnement se traduisant par l'impossibilité de l'utiliser collectivement relevant d'une perspective symbolique.

⇒ **R₂SS : Appropriation principalement rationnelle**

R₂SS perçoit l'outil comme un support pour connaître et déceler les points faibles (comme soulignés dans les verbatims ci-dessous). L'acteur constate le manque de dialogue entre les membres du staff, les coachs et les sportifs ainsi que le manque de personnel du staff médical. Afin d'améliorer la communication, l'acteur planifie des réunions avec les staffs et des entretiens individuels avec les sportifs.

« Ce qu'il en ressort ce n'est pas d'entretien individuel, pas de dialogue, pas de communication, trop de distance entre le staff et les joueurs. Déjà, la saison prochaine, je veux que tous les matins à 8h30, il y ait une réunion staff que l'on ne faisait pas. Quand tu es venu plusieurs fois tu as pu voir que le staff on se réunissait à table. Et à table, tu te lèves pour chercher ton assiette, tu reviens tu as loupé la moitié de la conversation. S'en était même fatigant » R₂SS_E4

« C'est de faire plus d'entretien individuel. Ce qu'il demande à plus de 80 % des joueurs c'est d'avoir un retour et je le conçois. Moi je ferai des entretiens en fin de semaine, le jeudi parce que c'est là que l'on a le plus de temps libre. Il ne faut pas forcément que ce soit des trucs planifiés ça peut-être au cas par cas » R₂SS_E4

La remontée sur l'insatisfaction envers le staff médical a conforté déjà une opinion sous-jacente qui a eu pour conséquence un renforcement du staff médical avec le recrutement d'un kinésithérapeute à temps partiel pour la saison prochaine.

« Ça on savait que les kinés étaient les dindons de la farce, mais les moins bien lotis. Moi j'ai voulu le rectifié, mais ça a été compliqué parce que c'est toujours pareil tu déshabilles Pierre pour habiller Paul. C'est le plus dur à faire passer, parce que chez nous il n'y a jamais d'augmentation de budget donc ça veut dire que tu grattes ailleurs. Comme l'enveloppe globale n'a pas changé, pour le temps partiel, je l'ai pris sur d'autres trucs par exemple la masse salariale du sportif à baisser donc on ne peut pas remplacer certains joueurs. On part avec une équipe un peu plus faible sur le papier et puis d'autres choix au niveau des médecins pour équilibrer la sauce. C'est une conséquence de la saison. Le questionnaire en lui-même n'a fait que montrer ça. Donc il a un intérêt là. Si tu veux, ça fait des années que je veux le mettre en place. Et ça en début d'année on voulait le mettre en plus. Après les réponses et la saison dans le dur dans lequel on était, l'outil a matérialisé la chose donc ça a du bon à matérialiser donc en fait l'outil a été positif à ce niveau-là. Donc cette année en plus on aura un kiné salarié à mi-temps. Il a un contrat de 24h semaines » R₂SS_E4

En plus de connaître et de déceler les points faibles, l'outil est utilisé comme un moyen de prescription et de légitimation de l'action révélant une appropriation rationnelle.

R₂SS met en évidence que l'outil est un moyen constructif de repenser ses entraînements. Il souligne la capacité réflexive. Ce fait amène à une appropriation cognitive.

« Pour moi l'outil a été constructif notamment sur mes entraînements spécifiques et tout ça. J'ai modifié mon entraînement, je les ai repensés avec de nouveaux ateliers et là je vais réfléchir pour la saison prochaine » R₂SS_E4

Lors du dernier échange avec R₂SS, celui-ci précise que R₃SS a rejeté l'outil explicitement lors de la deuxième utilisation en indiquant la raison. D'après l'acteur, R₃SS pensait que l'outil était piloté par R₁SS et R₄SS.

« R₃SS était très réfractaire quand il a reçu le bilan. Il ne te l'a peut-être pas dit, mais pour lui ç'a été piloté par R₄SS et R₁SS et du coup il a en fait un rejet terrible. C'est pour ça que je te demandais si c'était eux qui t'avaient commandé ou toi qui est allé les voir » R₂SS_E4

L'acteur met en évidence que la deuxième utilisation a eu lieu dans une période difficile sportivement. Ainsi, R₂SS réaffirme que l'outil est un moyen d'exacerber les tensions entre les staffs (deuxième utilisation) indiquant une appropriation symbolique.

« On avait quand même pas mal de tension cette année. Parce que pas de bons résultats, parce que le départ de R₃SS, etc. Tout ça, ça n'a pas fait émerger un sentiment, mais l'outil a accentué ce sentiment de difficulté. En plus le deuxième est arrivé à une période, on était vraiment dans le dur. Et déjà piloter une équipe ce n'est pas simple. Quand en plus, tu as beaucoup d'interférences extérieures et en plus en interne ça devient très très compliqué » R₂SS_E4

Il ressort que la nature de ces tensions puise leur origine dans le fait que le staff médical n'est pas accès à l'outil. En d'autres termes, celui-ci a fait pression pour accéder à l'outil sur la deuxième utilisation.

« En vrai ce qui s'est passé dans le staff, ça s'est délité. Ce qui s'est passé, nous avons chacun les retours à la prépa physique et aux membres du staff. Ce qui s'est passé, c'est que le médecin n'a pas reçu, les kinés n'ont pas reçu alors qu'entre guillemets c'est eux qui sont encore plus visés. Et comme R₁SS est rentré dans la boucle dans le sens où il est à l'origine du projet. Ce n'est pas lui qui est directement concerné, mais c'est le fait que lui soit dans la boucle et pas les autres ça crée encore plus de tensions au sein même du club entre le médical, la prépa-physique, les coachs » R₂SS_E4

Au cours de la phase de pré-appropriation, l'acteur s'est approprié l'outil selon trois regards à savoir rationnel, cognitif et socio-politique. R₂SS envisage l'outil principalement dans une perspective rationnelle. Celle-ci renvoie à considérer l'outil comme un support pour connaître, déceler les points faibles et également pour corriger et légitimer l'action (réunion, entretiens et recrutement staff médical). Dans une moindre mesure, l'acteur souligne la capacité de l'outil à engager une réflexion sur sa pratique pour repenser ses entraînements dans une perspective cognitive. Enfin, l'acteur réaffirme le fait que l'outil est un support pour exacerber les tensions entre les staffs (deuxième utilisation) dans une perspective symbolique.

Synthèse

R₁SS s'est approprié l'outil selon les quatre regards. R₁SS envisage l'outil principalement dans une perspective rationnelle. Ce dernier renvoie à un support pour connaître, agir et évoluer pour rechercher la performance. Il en résulte des décisions (activités extra-sportives, recrutement d'un stagiaire en diététique) conduisant à un support de prescription et de légitimation de l'action (appropriation rationnelle). Dans une moindre mesure, il est un support pour influencer la direction (appropriation socio-politique), réfléchir sur sa pratique (appropriation cognitive) et un support de cloisonnement lié à l'impossibilité d'un usage collectif (appropriation symbolique).

R₂SS s'est approprié l'outil selon trois regards à savoir rationnel, cognitif et symbolique. L'acteur envisage l'outil principalement dans une perspective rationnelle. À ce titre, il envisage l'outil pour connaître, déceler les points faibles et également pour corriger et prescrire l'action (appropriation rationnelle). Dans une moindre mesure, il est support constructif pour repenser ses entraînements (appropriation cognitive) et un support pour exacerber les tensions entre les staffs (appropriation symbolique).

R₃SS et R₄SS ont quitté le club. Par conséquent, le cheminement de leur appropriation durant la phase de ré-appropriation n'est pas possible.

De manière collective, la phase de ré-appropriation se caractérise par une primauté de l'appropriation rationnelle. L'outil est ici envisagé comme un support pour connaître les domaines défailants. La connaissance de ces éléments conduit les acteurs à prendre des décisions visant à corriger et à améliorer. À ce titre, l'outil est utilisé à la fois pour prescrire et légitimer les actions entreprises par les acteurs. Dans une moindre mesure, les deux acteurs soulignent la capacité de l'outil à engendrer un apprentissage dans leur activité respective. Ainsi, il est souligné l'appropriation cognitive. Dans une perspective symbolique, ils réaffirment respectivement que l'outil est un support pour cloisonner et pour exacerber les tensions. Ces considérations sont liées à la deuxième utilisation.

Le tableau n° 35 synthétise les types d'appropriation des acteurs au cours des différentes phases. De manière générale sur la totalité du déploiement de l'outil, chaque acteur s'est approprié l'outil de différente manière :

R₁SS s'est approprié l'outil selon les différents regards. L'outil est d'abord envisagé principalement comme un moyen pour connaître, agir et améliorer, puis, comme un support de transversalité à de cloisonnement pour le staff sportif. Il est également un facilitateur d'apprentissage. Enfin, il permet de prescrire et de légitimer les actions dans une logique d'amélioration.

R₂SS s'est approprié également selon les différents regards. L'outil est perçu dans un premier temps comme un support pour connaître et apprendre. Il devient ensuite un support collectif pour travailler ensemble pour le staff sportif puis un support de division, d'intensification des tensions et de redistribution du pouvoir. Enfin, il permet de prescrire et de légitimer les actions dans une logique d'amélioration.

R₃SS s'est approprié l'outil selon trois modalités : rationnelle, socio-politique et symbolique. Il ressort que la perspective rationnelle est plus présente au départ. À ce titre, l'outil est appréhendé comme un support d'alerte. Il est ensuite considéré comme un moyen de déstabilisation hiérarchique et identitaire ainsi qu'un support d'interférence dans une logique d'influence et de pouvoir entre les acteurs.

R₄SS s'est approprié l'outil selon trois regards : rationnel, socio-politique et symbolique. Il s'avère que la perspective socio-politique est la plus présente. L'outil est considéré comme un moyen d'influencer et de réguler le fonctionnement de l'organisation de l'encadrement. Il est également un support pour négocier et peser sur les décisions.

Tableau 35 : Synthèse de l'appropriation par acteur au cours du processus

	Rationnel	Cognitif	Socio-politique	Symbolique
PRÉ-APPROPRIATION				
<i>Premières discussions</i>				
R ₁ SS	Un support pour déceler, écouter les sportifs, réagir/corriger visant à améliorer ou résoudre	Un support d'apprentissage visant à renouveler son activité		
R ₂ SS	Un support pour identifier les secteurs faibles visant à améliorer et résoudre			
R ₃ SS	Un support d'alerte visant à prendre conscience			
R ₄ SS			Support de négociation Support pour influencer	Un support de sens de la performance des sportifs : des sportifs plus performants
<i>Conception</i>				
R ₁ SS	Un support pour repérer les points forts et identifier les points faibles afin d'améliorer			
R ₂ SS		Un support d'apprentissage pour réfléchir et changer sa pratique		
R ₃ SS				
R ₄ SS	Un support pour identifier, révéler les problèmes			
APPROPRIATION ORIGINELLE				
<i>Expérimentation</i>				
R ₁ SS				
R ₂ SS				
R ₃ SS				
R ₄ SS				

<i>Utilisation 1</i>				
R ₁ SS	Un support pour connaître et déceler	Un support pour modifier son activité et renouveler sa façon de faire	Un support pour influencer la direction (faire pression)	Un support de transversalité et de communication entre les membres du staff sportif
R ₂ SS	Un support pour identifier, matérialiser et diagnostiquer	Un support pour modifier son activité et renouveler sa façon de faire	Un support pour servir ou gêner les intérêts du staff sportif	Un support collectif pour travailler ensemble (staff sportif)
R ₃ SS	Un support d'alerte visant à prendre conscience pour le staff sportif			
R ₄ SS			Un support pour négocier et peser sur les décisions	
<i>Utilisation 2</i>				
R ₁ SS		Un support constructif et d'échange pour progresser avec les sportifs dans son activité	Un support pour impulser le changement dans la manière de procéder de certain acteur	Un support de cloisonnement
R ₂ SS			Un support de redistribution de pouvoir destituant R ₃ SS	Un support pour diviser et exacerber les tensions entre les staffs
R ₃ SS			Un support pour entraver son pouvoir hiérarchique	Un support de déstabilisation hiérarchique et identitaire
R ₄ SS				
RÉ-APPROPRIATION				
<i>Utilisation 3</i>				
R ₁ SS	Un support pour connaître, agir, rechercher la performance Un support pour prescrire et légitimer l'action	Un support réflexif par l'intégration d'une pédagogie	Support pour influencer le directoire	Un support de cloisonnement par l'impossibilité d'usage collectif
R ₂ SS	Un support pour connaître et déceler Un support pour prescrire et légitimer l'action	Un support constructif pour repenser ses entraînements		Un support pour exacerber les tensions entre les staffs
R ₃ SS				
R ₄ SS				

1.4 Retour sur l'appropriation dominante au cours de chaque phase

Au cours du processus, les acteurs se sont appropriés de différente manière l'outil. Le schéma n° 30 expose les appropriations dominantes selon les différentes phases et étapes à partir de l'appropriation des acteurs.

La pré-appropriation est caractérisée particulièrement par la présence d'une appropriation rationnelle. L'outil par son support formalisé révèle la situation du club. À ce titre, il est perçu comme un moyen visant à détecter et prévenir des défaillances que les acteurs n'ont pas vu venir. L'information véhiculée par l'outil amène les acteurs à corriger ou trouver des solutions afin d'améliorer le fonctionnement de l'encadrement. Dans ces perceptions, les acteurs exposent la capacité de l'outil à restituer la réalité comme une source de valeur de vérité. La prise de conscience des éléments reflétés par l'outil permet ensuite d'agir et de prendre des décisions visant à accroître l'efficacité de chaque domaine de l'encadrement. Ainsi, l'outil est pensé comme un vecteur de rationalisation et d'optimisation de l'encadrement. Il s'agit d'une appropriation de type rationnelle dans laquelle la puissance instrumentale de l'outil est soulignée. Les autres appropriations sont présentes, mais plus disparates.

L'appropriation originelle s'articule principalement entre les appropriations socio-politique et symbolique. Dans l'étape de l'expérimentation, les discours n'ont pas permis d'identifier l'appropriation des acteurs. Le cheminement de l'appropriation est perceptible seulement dans la première et la deuxième utilisation. Dans la perspective socio-politique, l'outil est un support de structuration des relations entre les acteurs. En ce sens, il est d'abord envisagé pour influencer et négocier avec les parties prenantes (staff sportif, direction). Il est ensuite appréhendé comme un moyen de redistribuer les pouvoirs au sein du staff sportif. Ces considérations issues de la deuxième utilisation découlent une nouvelle construction de sens de l'outil dans une perspective symbolique. Lors de la première utilisation, les acteurs ont d'abord valorisé le fait que l'outil est un intermédiaire pour communiquer et travailler ensemble qui ne s'est pas prolongé dans la deuxième utilisation. En effet, les acteurs perçoivent l'outil comme un support de cloisonnement, de division, d'exacerbation des tensions et de déstabilisation (deuxième utilisation). Il résulte de ces mécanismes politiques et symboliques deux visions. L'outil est appréhendé comme un support collectif et de dialogue puis comme un moyen de réorganisation du staff sportif.

Schéma 30 : Types d'appropriation par phase

Déc 2017

Mai 2019

Pré-appropriation (Déc. 2017-juin 2018)			Appropriation originelle (juill.2018-avril 2019)			Ré-appropriation (mai 2019)
Étapes	Premières discussions	Conception Groupe de travail	Expérimentation Juillet 2018	Utilisation 1 Octobre 2018	Utilisation 2 Mars 2019	Utilisation 3 Mai 2019
Séquences	Évocation Discussions	Conception questionnaire Première version de l'outil	Essai technique avec la première version Groupe de travail	Première utilisation Deuxième version	Deuxième utilisation Deuxième version	Troisième utilisation Vers une nouvelle version
Types d'appropriation des acteurs						
Rationnelle	+++	++		+++		++
Socio-politique	+			+++	+++	++
Cognitive	+	+		++	+	++
Symbolique	+			++	+++	+

Enfin, la phase de réappropriation est particulièrement marquée par un retour sur l'appropriation rationnelle. En effet, celle-ci se caractérise par la mobilisation de l'outil comme un support de prescription dans les domaines défaillants dans une logique d'amélioration et de légitimation des actions entrepris par les acteurs. Dans ce cadre, l'accent est mis sur la qualité de l'outil à guider les acteurs dans l'amélioration de leur activité respective. Dans une moindre mesure, il est relevé que l'appropriation cognitive transparaît par l'apprentissage du renouvellement des activités respectives. La perspective symbolique est mobilisée pour réaffirmer le sens perçu de l'outil de la deuxième utilisation.

2. L'évolution du triptyque de l'outil de gestion

L'objectif ici est de reconstituer le cheminement de l'outil en se focalisant sur l'évolution des trois dimensions du triptyque : substrat technique, philosophie gestionnaire et vision simplifiée. Il est d'abord abordé l'évolution de chaque élément du triptyque lors de chaque phase (2.1). Il est ensuite exposé l'évolution du triptyque sur l'ensemble du processus (2.2).

2.1 Évolution du triptyque par phase

L'outil de gestion se structure en trois dimensions. Ces dernières se sont construites de manière plus importante en fonction des phases. En effet, la phase de pré-appropriation se focalise principalement sur le substrat technique (2.1.1). La phase d'appropriation s'articule entre philosophie gestionnaire et vision simplifiée (2.1.2). En enfin, la phase de ré-appropriation correspond à un retour sur le triptyque en vue d'une stabilisation (2.1.3).

2.1.1 La phase Pré-appropriation focalisé sur le substrat technique

Le cheminement de l'outil est réalisé à travers les différentes étapes de la phase de pré-appropriation à savoir les premières discussions et la conception avec le groupe de travail. La phase de pré-appropriation met l'accent sur la dimension du substrat technique caractérisée par la construction progressive du support sur lequel s'appuie l'outil. De manière moins importante, il est également abordé la philosophie gestionnaire par l'identification de trois finalités et la vision simplifiée exposant les rôles provisoires pour le fonctionnement de l'outil.

⇒ Le substrat technique : construction du support

Dans les premières discussions, les acteurs commencent à émettre des propositions concernant le contenu, la périodicité et la forme qui sont reprises ci-dessous. Il s'agit ici de s'appuyer sur les discours des acteurs de l'encadrement concernant ces différents aspects de l'outil.

Dans les perceptions des interlocuteurs, le contenu de l'outil renvoie à une évaluation par rapport à plusieurs éléments, tendances ou axes qui ne sont pas clairement identifiés à ce stade. Cette évaluation s'appuie sur la perception des sportifs à travers l'indicateur de satisfaction.

« Leur ressenti [sportifs] de manière générale par rapport à toutes les structures qui les accompagnent »
R₁SA

« L'état général du club, la dynamique que ressent le joueur par rapport au club en général » R₂SM_E1

« Une satisfaction globale, quand je parle de global c'est général, mais quand je parle d'élément c'est peut-être 10 axes » R₁SS_E1

« Je dirais, avoir un état général pas forcément le compte rendu de tous les mecs individuellement »
R₃SS_E1

« Le ressenti globale de toute l'équipe [...], on va pouvoir voir les tendances globales du groupe à travers 5 ou 6 tendances » R₄SS_E1

« Il faut déterminer les éléments qui font la satisfaction en sachant que la satisfaction du prépa physique ce n'est pas la même que celle du kiné. C'est plus une enveloppe qui vient se mettre sur n'importe quelle séance, c'est un environnement » R₂SS

Il est à noter que quelques propositions émergent avec la présence de la thématique médicale qui envisage le ressenti sur la rapidité des rendez-vous, la qualité et le suivi des soins, l'aspect psychologique et le suivi des blessés.

« Moi, en ce qui me concerne la partie par rapport au médical » R₂SM

« Moi en tant [fonction] sur le plan médical, la rapidité des rendez-vous, les soins et leur aspect moral et psychologique » R₁SM

« Oui le côté médical puisque c'est en relation avec ma profession. Si un joueur se sent bien ou par exemple par rapport à un suivi de blessure. Je trouve que l'on délaisse souvent par exemple un joueur blessé qui sort souvent du groupe en fonction de la blessure. Il faut essayer de garder le sportif au maximum dans le groupe. Le suivi de nos blessés comment ils se sentent par rapport à la rééducation : comment il a trouvé, est-ce qu'ils sont fatigués » R₃SM_E1

« Pour les blessés, c'est mettre aussi l'accent sur la réathlétisation » R₄SS_E1

Deux acteurs du staff sportif proposent plusieurs thématiques comme l'organisation, le rythme et le contenu des entraînements ou encore la situation du sportif, la diététique, le ressenti des matchs, le matériel ou l'accompagnement administratif :

« J'aimerais [...] les horaires, les procédés de musculation, de course, matériel, structure, contenu, les menus, les matchs, etc. J'aimerais que le joueur dise comment il se sent par rapport à cet élément de la structure » R₁SS_E1

« S'ils pensent que l'entraînement est un peu trop rébarbatif, si on s'entraîne trop ou pas assez, s'ils pensent qu'il y'a trop de turnover dans le groupe ou pas assez. S'il y'a des joueurs qui se sentent délaissés, s'il y'a des joueurs un peu trop utilisés, ou des joueurs un peu exclus du groupe » R₃SS_E1

«il faudra aussi rajouter le travail des dirigeants concernant trouver un appartement tout ça en début de saison notamment savoir si les nouveaux ont les a bien aidés, le boulot pour les femmes, téléphone, internet, etc. » R₃SS_C1

Le tableau n°36 synthétise les propos des acteurs sur le contenu envisagé de l'outil. Il résulte des premières discussions que la structure de l'outil se décline en plusieurs axes afin d'obtenir une vision globale de l'encadrement. En raison des préoccupations respectives, les acteurs proposent des thématiques spécifiques.

Tableau 36 : Synthèse du contenu de l'outil par acteur

Répondants	Vision globale	Thématiques
Administratif		
R ₁ SA	Structures qui accompagnent les sportifs	
Staff sportif		
R ₁ SS	Global peut être 10 axes	Organisation, contenu entraînement, matériel, diététique, match
R ₂ SS	Déterminer les éléments de la satisfaction	
R ₃ SS	Un état général	Contenu et rythme de l'entraînement, situation joueur, accompagnement administratif
R ₄ SS	Ressenti global de l'équipe. 5 ou 6 tendances	Suivi des blessés
Médical		
R ₁ SM		La rapidité des rendez-vous, les soins et l'aspect psychologique
R ₂ SM	L'état général du club	Présence partie médicale
R ₃ SM		Suivi des joueurs blessés État physique

La périodicité de l'outil est rapidement abordée. Il s'agit de choisir à quel moment et fréquence l'évaluation est envisagée sur la saison sportive. La majorité des interlocuteurs envisage sa mobilisation à la fin de chaque bloc de matchs. Une saison sportive repose sur un calendrier qui est découpé en bloc de match (environ 4-6 matchs) avec une pause d'une semaine. Par exemple, pour la saison sportive 2018-2019, il y a 8 blocs de matchs planifiés. Au regard du calendrier sportif, ceci suppose une périodicité mensuelle voire toutes les 6 semaines en fonction des blocs. Deux interlocuteurs envisagent un autre cas de figure. Le répondant R₃SM postule pour une périodicité hebdomadaire : « Je prendrai à la semaine, ce n'est pas quelque chose qui me dérangerait. J'ai déjà vu des clubs où les joueurs ont une application et y répondent tous les

matins. Je verrais ça toutes les semaines ». À l'inverse le répondant, R₂SM préconise deux moments dans la saison sportive à savoir en début de saison (septembre) et avant Noël : « *Je le métrai en tout début de saison le premier mois puis un coup avant la coupure de Noël et après c'est tout* ». Enfin, le répondant R₁SM précise qu'il n'a pas d'idée concernant la périodicité : « *Oh, je n'ai pas d'idée* ». Le tableau n°37 récapitule le choix envisagé par acteur concernant la périodicité. Le staff administratif et sportif postulent pour une périodicité mensuelle tandis que le médical est divisé entre une périodicité hebdomadaire ou deux périodes sur l'année sportive.

Tableau 37 : Synthèse de la périodicité souhaitée par acteur

Répondants	Hebdomadaire	Mensuelle	Deux périodes	Pas d'idée
Administratif				
R ₁ SA		X		
Staff sportif				
R ₁ SS		X		
R ₂ SS		X		
R ₃ SS		X		
R ₄ SS		X		
Médical				
R ₁ SM				X
R ₂ SM			X	
R ₃ SM	X			

Enfin, le design de l'outil est abordé. Il s'agit ici pour les acteurs de préciser quelle forme ils envisagent. Dans l'ensemble des discours, il ressort que l'outil doit être accessible et lisible : « *quelque chose d'assez facile à lire* » R₃SS, « *un truc compréhensible* » R₄SS, « *Parlant* » R₂SS. Dans cette perspective, une moitié propose un tableau et l'autre moitié indique leur préférence pour un format visuel comme par exemple une carte visuelle, une météo ou encore une réglette. Le tableau n°38 récapitule la forme souhaitée par les différents acteurs.

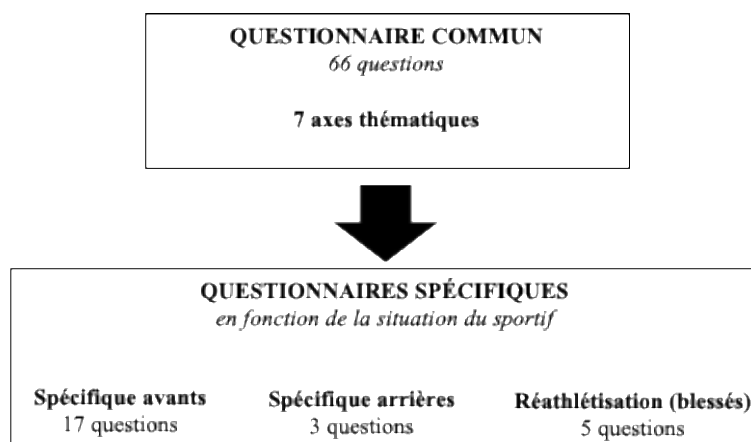
Tableau 38 : Synthèse de la forme envisagée par les acteurs

Répondants	Tableau	Visuel
Administratif		
R ₁ SA	X	
Staff sportif		
R ₁ SS		Plutôt ludique, quelque chose d'agréable du côté visuel
R ₂ SS	X	
R ₃ SS		Une météo avec du vert de l'orange du rouge
R ₄ SS		Carte visuelle avec des pictogrammes ou des représentations
Médical		
R ₁ SM	X	
R ₂ SM	X	
R ₃ SM		Échelle visuelle analogique avec des petits ronds ou une règle

Durant les premières discussions, le substrat technique n'est pas formalisé. Les premières interprétations des acteurs révèlent que le contenu de l'outil s'oriente vers une évaluation spécifique et globale, une périodicité quotidienne ou ponctuelle et une forme intelligible (tableau ou format visuel).

Durant la phase de conception, le groupe de travail construit l'outil qui conduit à une évolution du substrat technique. À ce titre, l'outil prend corps. Il repose désormais sur un questionnaire commun de 66 questions et de trois questionnaires spécifiques (cf. Schéma n°31).

Schéma 31 : Synthèse de l'organisation des questionnaires



L'ensemble des questionnaires est structuré par des questions fermées et des espaces commentaires. Pour l'évaluation des questions fermées, le groupe de travail se positionne sur une échelle de Likert correspondant à une attribution d'une note :

- Très insatisfait correspond à la note 1 ;
- Insatisfait correspond à la note 2 ;
- Satisfait correspond à la note 4 ;
- Très satisfait correspond à la note 5.

Pour le questionnaire commun (66 questions) :

- Les questions donnent lieu à une moyenne qui sont regroupées par axe ;
- Les notes des 7 axes thématiques constituent à leur tour une moyenne renvoyant à la satisfaction globale.

Les questionnaires spécifiques reprennent le même principe.

Il s'en suit la formalisation du support restituant les résultats du questionnaire. Il s'agit d'un tableau de bord de la satisfaction des sportifs qui reprend la structure du questionnaire. Des symboles sont choisis telles que des iconographies (jauge, réglette, visages) pour restituer les résultats de manière intelligible. Les commentaires sont restitués de façon brute. Ainsi, une première version de l'outil est validée par le groupe de travail.

La périodicité de l'outil est également abordée par le groupe de travail. Il s'avère que dans les premières discussions, les acteurs postulaient principalement pour une évaluation mensuelle passant à une évaluation à trois reprises au cours de la saison sportive (octobre, décembre et mars) lors de la conception.

À ce stade, le substrat technique est formalisé. Il repose désormais sur quatre questionnaires (1 commun, 3 spécifiques) comprenant des questions fermées et des parties commentaires, des modalités de réponses et de notation, un tableau de bord de la satisfaction (iconographies, axes, moyennes, commentaires) et trois périodes d'évaluation (octobre, décembre et mars).

⇒ **Philosophie gestionnaire : trois finalités identifiées**

Dans les premières discussions, la philosophie gestionnaire est pensée selon trois finalités. Celles-ci sont présentées par acteur dans le tableau n°39 qui est une synthèse du tableau n°40. L'outil est destiné à l'encadrement, qui envisage principalement l'outil comme un moyen pour corriger son fonctionnement puis de diagnostic en relevant les points les faibles dans le temps. Il est également abordé, dans une moindre mesure, comme un moyen de communication entre les membres de l'encadrement et également avec les sportifs et la direction. Il est à souligner que R₁SM n'a pas relevé d'intérêt concernant la mise en place de cet outil : « *Ça fait tellement longtemps que je suis là que tout me paraît simple. Il n'y a pas d'intérêt et de besoin de ça* » R₁SM_E1.

Tableau 39 : Les finalités de la philosophie gestionnaire lors des premières discussions

Répondants	Diagnostiquer	Corriger	Communiquer
Administratif			
R ₁ SA		X	
Staff sportif			
R ₁ SS	X	X	
R ₂ SS		X	
R ₃ SS	X		
R ₄ SS		X	X
Médical			
R ₁ SM			
R ₂ SM	X	X	X
R ₃ SM	X	X	

Tableau 40 : Les finalités relevées dans le discours des acteurs lors des premières discussions

Dimensions	Extraits
<p>Diagnostiquer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bilan - Points faibles - Alerte - Suivi 	<p>« C'est déceler les points qui ne vont pas [...] L'outil va me permettre de suivre, c'est visuel, je prends la température. Actuellement, on n'est pas bien [...] J'attends du concret, avoir un bilan, un vrai bilan que ce soit du concret et du réel » R₁SS_E1</p> <p>« La première chose c'est de prendre régulièrement la température des joueurs ce qui va ou ne va pas » R₂SM_E1</p> <p>« En tant que [fonction] de me prévenir des alertes, savoir. S'ils pensent que l'entraînement est un peu trop rébarbatif, si on s'entraîne trop ou pas assez, s'ils pensent qu'il y'a trop de turnover dans le groupe ou pas assez, si il y'a des joueurs qui se sentent délaissés, s'il y'a des joueurs un peu sur utilisé, ou des joueurs un peu exclu du groupe » R₃SS_E1</p> <p>« Cet outil -là qui permet de dire que ce soit tous les jours, toutes les semaines, tous les mois d'avoir un suivi » R₃SM_E1</p>
<p>Corriger</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réagir - Modifier /Réguler - Rectifier - Guider - Solutions - Amélioration - Encadrement 	<p>« Ça permet de réagir et de comprendre tout de suite et de trouver des solutions » R₁SS_E1</p> <p>« Comment on peut modifier notre façon de faire [encadrement] » R₂SM_E1</p> <p>« Après c'est modifié notre organisation, pas modifiée, je dirai plutôt réguler notre organisation autour des joueurs » R₄SS_E1</p> <p>« Il y a peut-être des choses que je n'ai pas vu, ça peut me permettre de prendre conscience de certaines choses et de le rectifier » R₁SA_E1</p> <p>« Oui, ça permet à toi ou à celui qui le fait de moduler. Ça ne dépend pas que du joueur, c'est toi qui orientes si tu veux plus travailler le côté vie de groupe, côté relationnel staff – joueur. C'est toi qui l'orientes » R₃SM_E1</p> <p>« C'est le fait de ne pas laisser à la dérive en trouvant des solutions ou d'améliorer les secteurs faibles » R₂SS_E1</p>
<p>Communiquer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interaction - Staffs- sportifs - Entre les staffs - Direction 	<p>« C'est un moyen d'interaction, de communication [entre staffs et sportifs] » R₂SM_E1</p> <p>« C'est un outil de communication. On peut dire à nos dirigeants et décevant entre nous [staffs] que voilà le retour des joueurs c'est ça et pas se baser sur les dires d'un joueur » R₄SS_E1</p>

Dans l'étape de conception, le chercheur expose lors de la réunion du 14 mars 2018, ces trois finalités de la philosophie gestionnaire qu'il présente comme les objectifs de l'outil. À ce titre, les acteurs du groupe de travail acquiescent les objectifs sans aucune intervention.

Extrait réunion 14 mars 2018

Le chercheur expose les trois objectifs de l'outil qui sont ressortis des entretiens individuels : « *Il permet de diagnostiquer d'obtenir un bilan par la mesure de la satisfaction. Ça permet de déceler et de relever les points forts et les points faibles. À partir de cette identification, les staffs peuvent agir et réagir en corrigeant les domaines défaillants ou en améliorant un secteur. Il est aussi un moyen pour les sportifs de communiquer avec les différents staffs par le fait que l'outil se base sur leur perception et aussi entre vous [staffs] voir avec la direction* »

Les acteurs du groupe de travail acquiescent les objectifs sans aucune intervention.

Lors de la conception technique du questionnaire, deux acteurs du groupe de travail soulignent les qualités de diagnostic :

« *Ça va être les deux, le premier jet au stage, c'est déjà voir si l'outil est parlant pour nous. C'est-à-dire de repérer les points faibles et les points forts voir là où on a des lacunes et pas des lacunes* » R₁SS_R2

« *C'est le principe de l'enquête de satisfaction de voir où sont les problèmes* » R₄SS_R2

Ils relèvent également la qualité de correction :

« *Et à partir de là, là où il y a des lacunes, c'est identifié, où est-ce que l'on doit améliorer les choses* » R₁SS_R2

« *Moi l'objectif, c'est d'avoir des propositions [des sportifs]. Je voudrais après chaque question sur la note, tout de suite un commentaire. Ce qui m'intéresse c'est le pourquoi ? Le commentaire est pertinent, ça nous donne de la matière pour réfléchir et changer sur nos entraînements* » R₂SS_R2

Les trois finalités identifiées de la philosophie gestionnaire n'ont pas fait le débat. Nous considérons que celles-ci correspondent à des éléments de cadrage pour la phase de pré-appropriation. A ce titre, l'outil est envisagé comme un support pour l'encadrement pour diagnostiquer, corriger et communiquer. A ce stade, il s'inscrit dans l'usage à la fois dans une perspective individuelle et collective.

⇒ **Vision simplifiée : l'organisation des premiers rôles**

La vision simplifiée correspond aux rôles des acteurs autour de l'outil. Dans les premières discussions, les acteurs se positionnent. Quelques rôles apparaissent : fournisseur, potentiel utilisateur, utilisateur, concepteur (cf. Tableau n°41). Ces rôles sont amenés à évoluer au cours du processus.

Tableau 41 : Synthèse sur le rôle des acteurs

Répondants	Fournisseur	Potentiel utilisateur	Utilisateur	Concepteur
Administratif				
R ₁ SA			X	
Staff sportif				
R ₁ SS			X	X
R ₂ SS			X	
R ₃ SS			X	
R ₄ SS			X	
Médical				
R ₁ SM		X		
R ₂ SM			X	
R ₃ SM			X	X
Sportifs	X			

Le rôle de fournisseur correspond aux personnes qui vont alimenter l'outil en l'occurrence les sportifs. Sur les 33 sportifs interrogés, il ressort que la totalité des sportifs adhère à la mise en place de cet outil avec un « oui » affirmatif dans tous les entretiens. Le potentiel accès ou même le recours à cet outil n'ont été abordés par aucun des répondants. Son utilisation est à destination exclusive des staffs comme le confirme un répondant « *Oui, je crois que c'est bien et qu'eux [staff] s'en serviront* » R₁₃SP_E1.

L'outil est à destination de l'encadrement. Toutefois, il s'avère que le rôle d'utilisateur peut différer au sein même de l'encadrement. Le rôle de potentiel utilisateur signifie qu'il y a une certaine ambiguïté sur la volonté du répondant à utiliser l'outil. Par exemple, le répondant R₁SM n'a pas montré d'intérêt concernant l'outil durant l'entretien et pourtant ce dernier indique : « *Ça m'intéresse d'avoir accès à cet outil* » R₁SM. Un autre élément souligné dans le journal de terrain est que le répondant a levé les yeux au ciel, a soufflé à plusieurs reprises signalant un certain agacement lors du premier entretien. Par conséquent, compte tenu de l'incertitude de son implication, le rôle en tant qu'utilisateur est à confirmer ultérieurement.

Sept interlocuteurs semblent investir le rôle d'utilisateur. Deux répondants confirment leur volonté durant les entretiens individuels :

« *À partir du moment où il existe, je l'utiliserai. On va déjà l'utiliser entre nous les différents staffs qui sont en relation avec les joueurs avec nos dirigeants de club* » R₄SS_E1

« *Je souhaiterais avoir un accès à cet outil* » R₂SM_E1

« *J'aimerais bien avoir accès à l'outil* » R₁SA_E1. Dans le journal de terrain, ce répondant souhaite savoir à quelle période l'outil sera disponible après l'entretien individuel. Il précise que la période

de mai-juin implique un travail conséquent. A ce titre, il serait intéressant d'avoir un retour à ce moment-là par l'intermédiaire de l'outil.

Pour les autres répondants, le rôle d'utilisateur est formulé de manière implicite. R₁SS est l'initiateur du projet par conséquent son rôle d'utilisateur est confirmé. R₂SS a montré après l'entretien un questionnaire de satisfaction qu'il a utilisé auprès des sportifs lors des saisons précédentes la dernière en date est de 2015-2016. Il précise qu'il aimerait retrouver ce format (cf. Journal de terrain). Cet élément et les échanges durant l'entretien impliquent qu'il s'envisage comme utilisateur. L'intérêt perçu durant l'entretien avec R₃SS permet de le considérer comme un utilisateur. R₃SM a démontré un grand intérêt concernant l'outil durant tout l'entretien et il indique même la volonté de participer à son développement (cf. ci-dessous).

Le rôle de concepteur indique que le répondant souhaite participer à la conception technique de l'outil. À ce stade, deux personnes envisagent le rôle de concepteur :

« Je trouve que c'est une très bonne idée. Vivement que ça se mette en place. Je participerai à le développer » R₃SM_E1

« Pour monter l'outil, je ferai une réunion globale avec tous les joueurs. Je leur présenterai mon projet avec différents axes [...] J'aurai forcément moi un cadre dans lequel il manquera des cases et ils m'aideront à compléter ces cases auxquelles je n'aurai pas pensé parce que lorsque l'on est joueur, on a des ressentis et des visions différentes. Je monterai donc l'outil avec eux » R₁SS_E1

Dans les premières discussions, il est distingué trois rôles : fournisseurs, utilisateurs et concepteurs. Les fournisseurs sont les sportifs. Les utilisateurs sont le staff sportif, le staff administratif et le staff médical dont un acteur est à confirmer correspondant à 8 utilisateurs au total. A ce stade, il y a deux acteurs qui affirment leur volonté d'investir le rôle de concepteur.

Les rôles des concepteurs s'affirment dès la première réunion du 14 mars 2018 durant laquelle débute l'étape de la conception avec la désignation du groupe de travail qui correspond aux acteurs présents lors de la réunion à savoir le staff sportif (R₁SS, R₂SS, R₃SS, R₄SS) et un membre du staff médical (R₃SM). Cette étape met l'accent sur les rôles des cinq concepteurs qui se distinguent par différent degré d'implication. Il est à noter que sur les cinq membres positionnés en tant que concepteur au début de la phase de conception, R₃SS est caractérisé par son manque d'implication. Pour rappel, il n'a pas envoyé de document pour la préparation du questionnaire et il n'a pas prévenu de son absence pour la réunion de construction du questionnaire le 09 mai 2018. Il a énuméré rapidement les questions à rajouter dans le questionnaire lors de la réunion suivante (29 juin 2018).

La vision simplifiée de l'outil dans la phase de pré-appropriation s'organise autour de l'identification des rôles provisoires qui sont nécessaires pour le déploiement de l'outil dans le club. Il est distingué trois rôles à savoir les fournisseurs (sportifs), les utilisateurs (encadrement) et les concepteurs (staff sportif et un membre du staff médical).

Synthèse

Le substrat technique prend corps progressivement puis se formalise lors de la phase de pré-appropriation. À ce titre, il repose sur quatre questionnaires (1 commun, 3 spécifiques) comprenant des questions fermées et des parties commentaires, des modalités de réponses et de notation, un tableau de bord de la satisfaction (iconographies, axes, moyennes, commentaires) et trois périodes d'évaluation (octobre, décembre et mars).

La philosophie gestionnaire est pensée selon trois finalités : diagnostiquer, corriger et communiquer. Ces trois dernières sont acquiescées par les acteurs du groupe de travail. A ce stade celles-ci correspondent à des éléments de cadrage pour la phase de pré-appropriation. A ce titre, l'outil est envisagé comme un support pour l'encadrement pour diagnostiquer, corriger et communiquer. Il s'inscrit à la fois dans un usage individuel et collectif.

La vision simplifiée s'organise autour de l'identification des rôles provisoires qui sont nécessaires pour le déploiement de l'outil dans le club. Il est distingué trois rôles : fournisseurs, utilisateurs et concepteurs. Les fournisseurs sont les sportifs. Les utilisateurs sont le staff sportif, le staff administratif et le staff médical dont un acteur est à confirmer correspondant à 8 utilisateurs au total. Les rôles des concepteurs s'affirment passant de 2 concepteurs à 5 concepteurs correspondant au groupe de travail (4 personnes du staff sportif et 1 membre du staff médical).

2.1.2 La phase d'appropriation originelle entre philosophie gestionnaire et vision simplifiée

Cette phase permet de mettre à l'épreuve l'ensemble du triptyque par la confrontation de ce qui a été pensée précédemment et ce qui est réellement mobilisé. Le cheminement de l'outil est réalisé à travers les différentes étapes de la phase d'appropriation originelle à savoir l'expérimentation, la première et la deuxième utilisation. Cette phase se caractérise par des modifications de chacune des dimensions du triptyque de l'outil de gestion. Les évolutions importantes durant cette phase concernent la philosophie gestionnaire et la vision simplifiée.

⇒ **Substrat technique : ajustement à stabilisation**

Au cours de l'expérimentation, il s'avère que l'objet des discussions concerne le substrat technique de l'outil. Il s'agit ici de modifier les modalités de réponses/notation et de présentation par le changement de logiciel pour les prochaines utilisations. Ainsi, une nouvelle modalité de réponses est choisie par le groupe de travail à savoir une notation sur une échelle de 1 à 10 contre l'échelle de verbatim précédemment (très insatisfait, insatisfait, satisfait, très satisfait). Cette nouvelle modalité de réponses implique de modifier les icônes des notes obtenues. De manière collégiale, il est décidé qu'une note inférieure à 5 est représentée par une icône rouge, une note entre 5 et 7 est désignée par une icône orange et qu'une note supérieure à 7 est symbolisée par une icône verte. Il s'avère que les iconographies nécessitent un logiciel spécialisé qui n'est pas compatible avec les ordinateurs des acteurs. Par conséquent, il a été décidé d'utiliser le logiciel Excel qui reprend la même représentation. Ces deux considérations aboutissent à une nouvelle version du support de l'outil mobilisé pour la première utilisation. Les modifications du substrat technique lors de l'expérimentation (modalité de réponse/notation et nouvelle présentation) sont validées par le groupe de travail dans le cadre de la première utilisation. À ce titre, le substrat technique ne fait pas l'objet de nouvelle modification et se stabilise pour les utilisations suivantes.

De manière générale, le substrat technique est seulement ajusté dans l'expérimentation sans être profondément modifié. Il se stabilise lors des deux utilisations pour la phase d'appropriation originelle.

⇒ **Philosophie gestionnaire : absence à reconsidération**

L'étape de l'expérimentation se caractérise par l'absence de discussions sur la philosophie gestionnaire. Celle-ci n'est donc pas abordée ici.

Au cours de la première utilisation, les trois finalités de la philosophie gestionnaire (diagnostiquer, corriger, communiquer) sont identifiées (cf. Tableau n°42 et n°43). L'organisation des rôles a été modifiée au cours de cette utilisation (cf. vision simplifiée). Ainsi, l'outil est désormais à destination du staff sportif contre l'encadrement précédemment (staff médical, staff administratif, staff sportif). De ce fait, les trois finalités sont appréciées ici à travers l'usage du staff sportif. Il s'avère que l'ensemble des acteurs souligne la capacité de diagnostic. Cette première utilisation permet d'affiner la compréhension de deux finalités en l'occurrence corriger et communiquer. La dimension de correction est envisagée concrètement comme la modification des activités respectives des acteurs (R₁SS et R₂SS) et de réaction face à des signaux alarmants (R₃SS). La dimension de communication reposait préalablement sur le rapport entre les membres des staffs, sportifs-staffs, et staffs-direction. Il ressort que dans les faits, il est utilisé comme un moyen de communication entre seulement les membres du staff sportif. L'objet de la communication concerne la possibilité de modifier de manière coordonnée dans un esprit collectif (R₂SS). Ainsi, l'outil est désormais pensé comme un support pour le staff sportif visant à diagnostiquer, corriger, communiquer. Il est mobilisé dans une perspective d'usage individuel et collectif des membres du staff sportif.

Tableau 42 : Les finalités de la philosophie gestionnaire mobilisées par les acteurs première utilisation

Répondants	Diagnostiquer	Corriger	Communiquer
Staff sportif			
R ₁ SS	X	X	X
R ₂ SS	X	X	X
R ₃ SS	X	X	
R ₄ SS			

Tableau 43 : Les finalités relevées dans le discours des acteurs lors de la première utilisation

Dimensions	Extraits
<p>Diagnostiquer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Déceler - Contexte favorable - Diagnostic - Rien d'alarmant 	<p>« C'est normal, et pour moi de prendre la température du groupe. Ça permet de voir un petit peu l'état général de l'équipe et déceler. Eh ben, j'ai retenu que la satisfaction globale des joueurs voire s'ils étaient dans un contexte favorable de travail rugbystique m'a permis d'analyser ça. Personnellement je me remets toujours en question donc à partir de là je ne suis jamais satisfait des résultats. En sachant que ça va être très compliqué d'avoir 10. Globalement, oui satisfait. 90, 95 % des joueurs sont plus que satisfaits du fonctionnement donc bon. Mais ce n'est pas pour ça que je vais rester sur mes lauriers. » R₁SS_E2</p> <p>« Voilà, en plus le questionnaire tombé juste après match ou on n'a pas été bon sur cet exercice. Donc très bonne information a été valable dans la gestion de temps quoi. Et là ça correspondait pile poils, ça était pertinent par rapport à ça. Qu'est ce qui avait d'autre après, globalement que les mecs étaient satisfaits autant de forme que du fond. Et que sportivement toujours ils nous reprochaient un manque de communication en amont et en aval des matchs. Voilà et que le point noir c'était le médical, le salaire [...] Et donc, ça permet effectivement, de coucher noir sur blanc des tendances ou des ressentis et donc ça vient matérialiser » R₂SS_E2</p> <p>« Moi ça me sert à ce que je t'ai dit au début. Moi. Ça me sert un peu des signaux d'alarmes si éventuellement il y a un des secteurs qui part en vrille. C'est pour ça que c'est bien que ce soit anonyme et que je continue à avoir les résultats moi. Pour avoir des signaux d'alertes si un secteur ou deux. C'est facile à voir les secteurs qui ne vont pas. Pour moi c'est ça l'utilité » R₃SS_E2</p>
<p>Corriger</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modification contenu domaine d'activité - Réagir 	<p>« Eh ben, déjà le travail sur les contenus. Mais surtout le travail sur les contenus de mes sphères. J'ai eu des axes de travail que j'ai repensé puis modifié » R₁SS_E2</p> <p>« Concret par exemple sur les [type entraînement] à partir de là on a modifié notre entraînement dans le sens où je travaillais exclusivement la conquête en gymnase. Je n'avais pas trop trop le temps matériel de faire de l'opposition sur le terrain, mais après j'ai fait ça » R₂SS_E2</p> <p>« Pour pouvoir réagir avant que ce soit trop grave. Si ça continue à décroître, pour moi il n'y avait pas trop de trucs alarmants. Donc si ça devient alarmant sur un secteur ou récurrent ou si on chute là on devra plutôt un œil plus dessus » R₃SS_E2</p>
<p>Communiquer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membre du staff sportif - Travailler ensemble 	<p>« Je n'ai pas pu en parler avec tout le monde, tu comprends bien [rire]. Avec R₄SS, on échange beaucoup et aussi avec R₂SS franchement. Ah avec R₃SS, c'est plus compliqué tu vois bien comment il réagit. Tu ne peux pas communiquer ». R₁SS_E2</p> <p>« Tu connais un peu les gars, on s'est un petit peu chambré. Là t'es mauvais, là t'es nul, voilà. Mais ce qui y'a de bien c'est que ça montre que les autres l'ont lu aussi et pas que leur parti. Et donc ça s'est le côté très positif et puis après ça permet comme le reste d'avoir un support sur lequel on peut... l'objectif c'est de travailler ensemble. Donc de dire voilà sur tel secteur ça on doit pouvoir l'améliorer donc qu'est-ce qu'on peut faire ensemble. C'est un support, on s'en sert, on s'en n'est servi et s'en sert toujours » R₂SS_E2</p> <p>« On en a parlé entre nous [staff sportif] quand tu y étais. Et en dehors ? [Chercheur]. Non » R₃SS_E2</p>

Dans la deuxième utilisation, les trois finalités de la philosophie gestionnaire (diagnostiquer, corriger, communiquer) sont identifiées vis-à-vis d'un seul acteur du staff sportif à savoir R₁SS (cf. Tableau n°44 et n°45).

Tableau 44 : Les dimensions de la philosophie gestionnaire mobilisées par les acteurs deuxième utilisation

Répondants	Diagnostiquer	Corriger	Communiquer
Staff sportif			
R ₁ SS	X	X	X
R ₂ SS			
R ₃ SS			
R ₄ SS			

Tableau 45 : Les finalités relevées dans le discours des acteurs lors de la deuxième utilisation

Dimensions	Extraits
Diagnostiquer - Domaine activité seulement	<i>« Je pensais être au minimum à 7. Voilà. Dans toutes les sections en ce qui me concerne. J'aurais aimé avoir un peu plus de commentaires, certains me met voilà, certains allument mais mettent rien derrière pour améliorer. Il y a certain, je sais pourquoi ils allument, c'est plus un différent d'homme que de contenu si tu veux. [...] Pour moi la moyenne c'est 8 perso. Moi je l'envisage comme ça. Donc je ferai tout pour aménager les choses et avoir mieux dans la mesure du possible » R₁SS_E3</i>
Corriger - Solution commune - Domaine d'activité	<i>« Mais pour moi s'est fait pour ça, c'est essayer de trouver des solutions, mais il faut trouver des solutions communes. Faut que ce soit un échange. Ça, c'est possible, ça, ce n'est pas possible. Il y a des choses que je peux faire et pas d'autres [...] Si, il y a un échange ça me va et que c'est constructif la réunion surtout. C'est pour ça que je veux provoquer cette réunion pour que ce soit constructif » R₁SS_E3</i>
Communiquer - Non possible avec les membres du staff sportif - Sportifs	<i>« Impossible de communiquer avec eux. Eh ben, ils ont pris une claque dans la gueule les deux. Sauf que là je suis très déçu. R₃SS, zéro retour. Quand j'ai voulu en discuter avec R₃SS, il m'a dit "je n'en ai rien à branler de ça". Donc voilà, je ne sais pas si tu vas avoir un retour avec lui. Quand j'en ai discuté avec R₂SS, le retour de R₂SS. C'est lui qui m'a appelé, il m'a dit t'a eu le truc, je lui ai dit oui. Il m'a dit bon ça, ça reste entre nous [...] Je n'ai pas pu échanger avec eux » R₁SS_E3</i> <i>« Je vais organiser une réunion avec les joueurs pour revenir par rapport aux commentaires sur ceux que je peux aménager ou pas par rapport aux commentaires qui ont été faits [concernant son domaine d'activité]. Ça va être cette semaine ou semaine prochaine, je n'ai pas encore fixé le jour jour.. Faut que je voie avec les mecs. Je vais essayer d'avoir un échange pour savoir qu'est-ce qu'il faut améliorer » R₁SS_E3</i> <i>« Je sais que l'on a parlé à chaud, de suite après le retour du deuxième [...] J'en ai parlé avec R₃SS, j'en ai parlé peu avec R₁SS » R₂SS_E3</i> <i>« Non pas du tout. Pour moi, ils n'ont pas à recevoir ça » R₃SS_E3</i>

Les finalités de diagnostic et de correction sont visibles dans le fait que l'acteur a identifié des points à améliorer et discute de leur aménagement avec les sportifs. Il souhaite trouver des solutions avec les sportifs en utilisant l'outil comme un support de communication. L'impossibilité de communication entre les membres du staff sportif indique que cette perspective n'est plus d'actualité au cours de la deuxième utilisation pour le staff. A l'inverse, R₂SS et R₃SS n'ont pas utilisé l'outil dans cette étape. Il est à noter que ces acteurs ne remettent pas en cause fondamentalement les finalités de diagnostic et de correction. Il est ici reconsidéré la finalité de communication impliquant un usage collectif pour le staff sportif et les participants autour de l'outil (cf. vision simplifiée). Ainsi, l'outil est mobilisé ici comme un support pour diagnostiquer, corriger et éventuellement communiquer avec les sportifs sur le domaine d'activité de chaque acteur du staff sportif. Cette nouvelle configuration signale un usage individuel.

Au cours de l'expérimentation, la philosophie gestionnaire n'est pas abordée. La première utilisation permet d'approfondir les trois finalités préalablement identifiées de la philosophie gestionnaire. L'outil est désormais pensé comme un support pour le staff sportif visant à diagnostiquer, corriger, communiquer. Il est mobilisé dans une perspective d'usage individuel et collectif des membres du staff sportif. La deuxième utilisation se caractérise par la mobilisation de ces finalités par un seul acteur. Les autres acteurs n'utilisent pas l'outil. Il en résulte ici que l'aspect collectif que pouvait promouvoir l'outil pour le staff sportif a été ici reconsidérée. Ainsi, l'outil est mobilisé comme un support pour diagnostiquer, corriger et éventuellement communiquer avec les sportifs sur le domaine d'activité de chaque acteur du staff sportif. Cette nouvelle configuration signale un usage individuel.

⇒ **Vision simplifiée : réorganisation des rôles des utilisateurs**

Au cours de l'expérimentation, les rôles précédemment identifiés sont confirmés pour les utilisateurs et les fournisseurs. Néanmoins, un échange entre deux interlocuteurs (R₃SS et R₃SM) laisse présager une modification des rôles des utilisateurs qui est contredite par la suite (réunion n°4 du 16 juillet 2018). Le groupe de travail réaffirme le rôle des utilisateurs initialement envisagés (encadrement, 3 staffs, 8 utilisateurs). Il est à noter que le rôle des fournisseurs concerne 36 sportifs sur 37. Ces derniers participeront à l'alimentation de l'outil.

La première utilisation se caractérise par la réorganisation des rôles des utilisateurs. L'accessibilité à l'outil est remise en cause durant la réunion n°5 du 29 octobre 2018. Initialement, il était prévu que les staffs médical et administratif puissent accéder à l'outil. En effet, celui-ci devait être envoyé à la fin de la réunion à ces staffs. R₃SS s'y oppose catégoriquement. Les participants essaient de le faire changer d'avis puis se conforment à sa décision. Il en résulte que les utilisateurs sont désormais exclusivement les membres du staff sportif (4 utilisateurs). Par ailleurs, il est à noter que R₃SM qui était intégré lors de la conception n'est pas présent lors de la réunion. Un échange dans l'expérimentation entre R₃SM et R₃SS présageait une modification des utilisateurs. Cette situation se confirme lors la première utilisation. Les acteurs-fournisseurs restent les sportifs. Il y a 32 sportifs sur 36 qui ont participé à l'alimentation de l'outil.

Lors de la deuxième utilisation, il est observé une stabilisation des rôles des utilisateurs (staff sportif) et des fournisseurs (sportifs). Toutefois, les rôles des utilisateurs du staff sportif sont à nouveau remis en cause. Deux acteurs (R₂SS et R₃SS) postulent pour l'accès à l'outil à un seul acteur et donc un seul utilisateur. Malgré cette remise en question, celle-ci ne conduit pas à une modification des rôles des utilisateurs. Il y a 34 sportifs sur 36 qui ont participé à l'alimentation de l'outil en tant que fournisseur.

Dans l'appropriation originelle, la vision simplifiée se caractérise par une réorganisation des rôles des utilisateurs passant de l'encadrement au staff sportif. Il s'avère que si dans les faits le rôle des utilisateurs se stabilise, cette organisation autour de l'outil n'est pas approuvée par l'ensemble des acteurs.

Synthèse

Le substrat technique est ajusté dans l'expérimentation sans être profondément modifié puis se stabilise lors des deux utilisations pour la phase d'appropriation originelle. L'ajustement concerne la modification des modalités de réponses/notations et le changement de logiciel à des fins de présentations. Ces deux considérations aboutissent à une nouvelle version du support de l'outil mobilisée et validée lors de la première utilisation. À ce titre, le substrat technique ne fait pas l'objet de nouvelle modification et se stabilise.

La philosophie gestionnaire est d'abord absente puis approfondie et reconsidérée. En effet, la philosophie gestionnaire n'est pas abordée dans l'expérimentation. La première utilisation permet d'approfondir les trois finalités préalablement identifiées de la philosophie gestionnaire. L'outil est désormais pensé comme un support pour le staff sportif visant à diagnostiquer, corriger, communiquer. Il est mobilisé dans une perspective d'usage individuel et collectif des membres du staff sportif. La deuxième utilisation se caractérise par la mobilisation de ces finalités par un seul acteur. Les autres acteurs n'utilisent pas l'outil. Il en résulte ici que l'aspect collectif que pouvait promouvoir l'outil pour le staff sportif a été ici reconsidérée. Ainsi, l'outil est mobilisé comme un support pour diagnostiquer, corriger et éventuellement communiquer avec les sportifs sur le domaine d'activité de chaque acteur du staff sportif. Cette nouvelle configuration signale un usage individuel.

La vision simplifiée se caractérise par une confirmation des rôles des utilisateurs (encadrement) et des fournisseurs (sportifs) pour l'expérimentation. Il s'en suit d'une réorganisation des rôles des utilisateurs lors de la première utilisation passant de l'encadrement (8 utilisateurs) au staff sportif (4 utilisateurs). Il s'avère que si dans les faits le rôle des utilisateurs se stabilise durant la deuxième utilisation, cette organisation autour de l'outil n'est pas approuvée par l'ensemble des acteurs.

2.1.3 La ré-appropriation retour sur les trois éléments du triptyque

Le cheminement de l'outil est réalisé à travers l'étape de la troisième utilisation de la phase de réappropriation. Cette phase met l'accent sur l'évolution à venir de l'outil de gestion. Elle correspond à une modification du triptyque. Lors de cette dernière, il reste deux acteurs impliqués dans le projet. Ces derniers confirment la volonté de maintenir l'outil nécessitant d'ajuster les éléments du triptyque en vue d'une stabilisation pour la saison prochaine.

⇒ **Substrat technique : restructuration du contenu en fonction des périodes**

Le substrat technique n'a pas été modifié durant les deux utilisations précédentes. Toutefois, il ressort de ces expériences précédentes, la nécessité de le faire évoluer lors de la troisième utilisation. Il est mis en évidence que le questionnaire doit être modifié en termes de contenu en fonction des périodes.

« Je pense qu'il faut revoir le nombre de questions. Autant elles peuvent être pertinentes sur 2, 3, 4 mois autant je pense qu'il y a certaines questions qu'il faut supprimer tout ce qui est place, financiers des choses que l'on ne peut pas améliorer dans l'année. On l'a identifié en début après peut être que de 70 questions on peut alléger » R₁SS_E4

« Je pense qu'en 3 fois il faut un premier bloc ou on situe la pré saison et nos 10 premiers matchs voilà et là on essaie de voir ce qui a été bien en début d'année pour pas recommettre les mêmes erreurs l'année d'après. Sur nos 10 premiers matchs ce que l'on doit améliorer sur l'aspect sportif ou management, refaire un bilan, je pense, en fin d'année au niveau de Noël pour repartir sur de bonnes bases. Mais là, restreindre sur des questions se concentrer que sur le sportif et sur le management et faire un bilan de fin de saison. Donc on retrouve encore forcément le management et le sportif. Tout ce qui est infrastructure c'est redondant et pas forcément pertinent. Je pense qu'il faut passer de 70 à 50 questions beaucoup plus précises » R₁SS_E4

« La phase de prépa donc mois d'août tu reprends la saison, et là tu es à mi-saison et fin de saison. Là, faire un premier questionnaire qui est lié à le ressenti, la prépa-physique, car c'est là où la prépa physique se joue et c'est le plus important pour le lancement de la saison et tout ce qui est paramètre kiné, etc., a lieu à ce moment-là. Et là, sur la deuxième partie, on est un petit moins sur la prépa physique, mais beaucoup plus sur le rugby et là on peut faire du correctif à mi-saison et faire un bilan de fin de saison. Je pense que trois échéances avec un questionnaire bien distinct pour la première phase et le même questionnaire sur les autres phases. Je pense que ça, ça serait plus pertinent pour piloter le tout et ça ferait moins de pavés à remplir. Tu vois garder les items, prépa-physique ou peut être aller un peu plus loin. Il suffit d'enlever ou d'injecter les questions. Et surtout là [deuxième] accès plus sur la cohésion d'équipe, management ça c'est hyper important moi » R₂SS_E4

Il ressort que les deux acteurs (R₁SS et R₂SS) souhaitent conserver l'évaluation sur trois périodes : début de saison (août-octobre), milieu de saison (noël-janvier) et fin de saison (avril-mai). Ils précisent ici la nécessité de modifier le contenu du questionnaire sur chaque période. Le questionnaire de début de saison reprendrait la majorité des axes actuels du questionnaire. Celui de milieu de saison se concentrerait essentiellement sur l'axe sportif, compétition, coach management. Enfin, le questionnaire de fin de saison correspondrait au questionnaire actuel.

⇒ **Vision simplifiée : réorganisation des utilisateurs et l'intégration d'un pilote**

Il s'avère que R₂SS précise que l'ensemble des informations de l'outil ne doit pas être divulgué et R₁SS rejoint son point de vue. Il est souligné la volonté d'ouvrir l'accès aux autres staffs (médical et administratif). Dans cette perspective, chaque membre aura accès à la partie du questionnaire qui le concerne. De plus, un nouveau rôle émerge celui de pilote. Il s'agit d'une personne qui aura accès à l'outil dans son intégralité et qui s'occupera la diffusion des parties respectives. Suite à un changement de fonction, R₁SS se positionne pour l'année prochaine comme pilote.

« Par contre ce qu'il faut s'est modifié la façon dont on rend l'information. Le seul truc que je remets en cause, c'est le fait que tout le monde ait eu la lecture. À la limite que chacun ait sa partie » R₂SS_E4

« Vu mes prérogatives, je vais le piloter l'an prochain [outil]. Je vais l'ouvrir à l'administratif, mais que sur la partie qui les concerne et le médical aussi. Chacun aura sa partie » R₁SS_E4

La vision simplifiée postule pour une réorganisation des utilisateurs par l'ouverture aux autres staffs (médical, l'administratif) et l'émergence du rôle de pilote. A ce titre, les utilisateurs sont l'encadrement (staff sportif, staff médical, staff administratif) et le pilote est R₁SS.

⇒ **Philosophie gestionnaire : confirmation d'un usage individuel**

Dans la phase d'appropriation originelle, les trois finalités sont le diagnostic, la correction et la communication. L'outil est d'abord pensé comme un support pour le staff sportif visant à diagnostiquer, corriger, communiquer. Il est mobilisé dans une perspective d'usage individuel et collectif des membres du staff sportif. Puis, l'outil est mobilisé comme un support pour diagnostiquer, corriger et éventuellement communiquer avec les sportifs sur le domaine d'activité de chaque acteur du staff sportif. Cette nouvelle configuration signale un usage individuel. La nouvelle organisation des participants-utilisateurs autour de l'outil dans laquelle chacun aura accès à sa partie confirme ici la volonté d'utiliser principalement l'outil dans une perspective d'usage individuel pour chaque acteur des staffs. Cette vision est renforcée par l'expérience de la deuxième utilisation.

« Ce qui s'est passé c'est que tout le monde a fait son truc de son côté et après on s'autoévalue ensemble chose que l'on ne faisait pas et qui n'a pas marché. Pour nous dans le staff entre staffs, ça devait créer du lien sauf que ce lien s'est plus distendu qu'autre chose. Ce n'est pas à cause de ça que l'on a fait une mauvaise saison, que l'on a pété beaucoup de joueurs cette année, ce n'est pas à cause de ça que notre staff sépare » R₂SS_E4

Ainsi, les trois finalités ne sont pas fondamentalement remises en cause. Toutefois, la perspective d'usage dans un esprit collectif est ici nettement reconsidérée. De ce fait, l'outil est pensé comme un support pour l'encadrement (cf. vision simplifiée) visant à diagnostiquer,

corriger éventuellement communiquer. L'esprit collectif de l'outil n'étant pas reconduit, l'outil est à ce stade exclusivement envisagé dans un usage individuel. Il s'agit pour chaque membre du staff de réaliser le diagnostic, la correction et éventuellement de communiquer sur son domaine d'activité.

Synthèse

Le substrat technique n'a pas été modifié durant les deux utilisations précédentes. Toutefois, il ressort des expériences précédentes, la nécessité de le faire évoluer lors de la troisième utilisation. Il est mis en évidence que le questionnaire doit être modifié en termes de contenu en fonction des périodes. De manière concrète, les acteurs envisagent un questionnaire spécifique sur trois périodes de la saison sportive (début de saison, mi-saison, fin de saison).

La philosophie gestionnaire poursuit son évolution déjà engagé dans la phase précédente. En effet, il est ici confirmé que l'outil s'engage exclusivement dans un usage individuel. De ce fait, l'outil est pensé comme un support pour l'encadrement visant à diagnostiquer, corriger éventuellement communiquer. Il s'agit pour chaque membre du staff de réaliser le diagnostic, la correction et éventuellement de communiquer sur son domaine d'activité.

La vision simplifiée se caractérise par une réorganisation des rôles des utilisateurs et l'émergence du rôle de pilote autour de l'outil. A ce titre, les prochains utilisateurs sont l'encadrement (staff sportif, staff médical, staff administratif) et R₁SS se positionne comme le pilote.

2.2 Retour sur l'évolution du triptyque au cours de chaque phase

Il est constaté que l'ensemble du triptyque évolue de manière divergente au cours du processus (cf. Schéma n°32). En effet, il ressort que la phase de pré-appropriation et lors de l'étape de l'expérimentation se concentrent essentiellement sur le substrat technique de l'outil. Au cours de la phase d'appropriation originelle, les deux utilisations se focalisent sur la réorganisation des rôles de la vision simplifiée et l'évolution de la philosophie gestionnaire passant à une perspective d'usage individuel. Enfin, la ré-appropriation est marquée par la nécessité de faire évoluer le triptyque en vue d'une stabilisation pour la saison prochaine. Il est prégnant de constater que chaque dimension s'est construite de manière plus importante à un moment donné.

Schéma 32: Évolution du triptyque au cours du déploiement

Déc 2017

Mai 2019

Pré-appropriation (Déc. 2017-juin 2018)			Appropriation originelle (juill.2018-avril 2019)			Ré-appropriation (Mai 2019)
Étapes	Premières discussions	Conception Groupe de travail	Expérimentation Juillet 2018	Utilisation 1 Octobre 2018	Utilisation 2 Mars 2019	Utilisation 3 Mai 2019
Séquences	Évocation Premières discussions	Conception questionnaire Première version de l'outil	Essai technique Première version Groupe de travail	Première utilisation Deuxième version	Deuxième utilisation Deuxième version	Troisième utilisation Vers une nouvelle version
L'articulation du triptyque de l'outil						
Substrat technique	<i>Perception</i> Contenu Périodicité Forme	<i>Formalisation</i> 4 Questionnaires Modalités de réponses/notations Tableau de bord 3 périodes	<i>Ajustement</i> Modalité de réponses/notations Présentation	<i>Stabilisation du substrat</i>		<i>Évolutions envisagées</i> Dissociation questionnaire en fonction de la période
Philosophie gestionnaire	<i>3 finalités identifiées</i> Diagnostiquer Corriger Communiquer Esprit individuel Usage collectif (encadrement)		<i>Absente des discussions</i>	<i>Approfondissement</i> Diagnostiquer Corriger Communiquer Esprit individuel Usage collectif (staff sportif)	<i>Reconsidération</i> Diagnostiquer Corriger Communiquer Usage individuel	<i>Évolutions envisagées</i> Diagnostiquer Corriger Communiquer Usage individuel
Vision simplifiée	<i>Premiers rôles</i> Fournisseurs : Sportifs Utilisateurs : Encadrement (3 staffs, 8 utilisateurs) Concepteurs (2 acteurs)	<i>5 Concepteurs</i> Staff sportif (4 acteurs) Staff médical (1 acteur)	<i>Confirmation</i> Fournisseurs : Sportifs (35/36) Utilisateurs : Encadrement (3 staffs, 8 utilisateurs)	<i>Réorganisation</i> Fournisseurs : Sportifs (32/36) Utilisateurs : Staff sportif (4 utilisateurs)	<i>Stabilisation</i> Fournisseurs : Sportifs (34/36) Utilisateurs : Staff sportif (3 utilisateurs)	<i>Évolutions envisagées</i> Fournisseurs : Sportif Utilisateurs : Encadrement 1 Pilote

3. La reconstitution de la trajectoire de l'outil de gestion chez PROD7

La reconstitution de la trajectoire présentée dans le schéma n°33 démontre un déploiement évolutif de l'outil de gestion dans le club PROD7. L'implantation du tableau de bord de la satisfaction des sportifs se structure en plusieurs phases et étapes impliquant des passages nécessaires à son intégration dans le club. Pour ce cas, le déploiement de l'outil est jalonné par trois phases sur une période de 18 mois que sont la pré-appropriation, l'appropriation originelle et la ré-appropriation. Il est mis en évidence que le cheminement des acteurs et de l'outil de gestion évolue au cours de ces différentes phases de manière divergente. Nous reviendrons sur la trajectoire empruntée de l'outil de PROD7 par une lecture articulant à la fois les dynamiques humaines et techniques au cours du processus. Cette articulation est retracée à travers la phase de pré-appropriation, la phase d'appropriation originelle et la phase ré-appropriation (3.1). Enfin, une synthèse des résultats de la trajectoire est présentée (3.2).

Schéma 33 : La synthèse de la trajectoire de l'outil de gestion de PROD7

Déc 2017

Mai 2019

Pré-appropriation (Déc. 2017-juin 2018)			Appropriation originelle (juill.2018-avril 2019)			Ré-appropriation (mai 2019)
Étapes	Premières discussions (3 mois)	Conception Groupe de travail (4 mois)	Expérimentation Juillet 2018	Utilisation 1 Octobre 2018	Utilisation 2 Mars 2019	Utilisation 3 Mai 2019
Séquences	Évocation Premières discussions	Conception questionnaire Première version de l'outil	Essai technique Première version Groupe de travail	Première utilisation Deuxième version	Deuxième utilisation Deuxième version	Troisième utilisation Vers une nouvelle version
Types d'appropriation des acteurs						
Rationnelle	+++	++		+++		++
Socio-politique	+			+++	+++	++
Cognitive	+	+		++	+	++
Symbolique	+			++	+++	+
L'articulation du triptyque de l'outil						
Substrat technique	<i>Perception</i>	<i>Formalisation</i>	<i>Ajustement</i>	<i>Stabilisation du substrat</i>		<i>Évolutions envisagées</i>
	Contenu Périodicité Forme	4 Questionnaires Modalités de réponses/notations Tableau de bord 3 périodes	Modalité de réponses/notations Présentation			Dissociation questionnaire en fonction de la période
Philosophie gestionnaire	<i>3 finalités identifiées</i>		<i>Absente des discussions</i>	<i>Approfondissement</i>	<i>Reconsidération</i>	<i>Évolutions envisagées</i>
	Diagnostiquer Corriger Communiquer Esprit individuel Usage collectif (encadrement)			Diagnostiquer Corriger Communiquer Esprit individuel Usage collectif (staff sportif)	Diagnostiquer Corriger Communiquer Usage individuel	Diagnostiquer Corriger Communiquer Usage individuel
Vision simplifiée	<i>Premiers rôles</i>	<i>5 Concepteurs</i>	<i>Confirmation</i>	<i>Réorganisation</i>	<i>Stabilisation</i>	<i>Évolutions envisagées</i>
	Fournisseurs : Sportifs Utilisateurs : Encadrement (3 staffs, 8 utilisateurs) Concepteurs (2 acteurs)	Staff sportif (4 acteurs) Staff médical (1 acteur)	Fournisseurs : Sportifs (35/36) Utilisateurs : Encadrement (3 staffs, 8 utilisateurs)	Fournisseurs : Sportifs (32/36) Utilisateurs : Staff sportif (4 utilisateurs)	Fournisseurs : Sportifs (34/36) Utilisateurs : Staff sportif (3 utilisateurs)	Fournisseurs : Sportif Utilisateurs : Encadrement 1 Pilote

3.1 L'articulation des dynamiques au cours du processus de la trajectoire

⇒ *Un déploiement progressif durant la phase de pré-appropriation entre substrat technique et appropriation rationnelle*

La phase de pré-appropriation fait référence aux premières discussions entre acteurs et à la conception de l'outil. Au cours de ces étapes, l'outil est évoqué (premiers échanges entre acteurs) et également créé (conception avec le groupe de travail). Cette phase s'étend sur une période de 7 mois (décembre 2017-juin 2018). Il est important de souligner que l'outil n'est pas importé, mais construit avec les acteurs. À ce titre, la durée de la phase de ré-appropriation peut sensiblement varier. En effet, un outil non importé nécessite du temps et la participation des acteurs expliquant une durée plus importante. Logiquement, le triptyque de l'outil se construit progressivement. Au départ, le substrat n'est pas formalisé, la philosophie gestionnaire n'est pas uniforme et la vision simplifiée se dessine. Le fait que l'outil doit être co-construit implique que les acteurs focalisent leur attention, durant la phase de pré-appropriation, sur la formalisation du substrat technique. Le substrat évolue rapidement pour conduire à une première version du tableau de bord de la satisfaction. Ce dernier est accepté par les membres du groupe de travail, une expérimentation est lancée. La philosophie gestionnaire renvoie à l'identification de trois finalités : diagnostiquer, corriger et communiquer. A ce stade, l'outil est envisagé comme un support à destination de l'encadrement (3 staffs) qui s'inscrit à la fois dans un usage individuel et collectif. Ces considérations sont seulement acquiescées par les acteurs du groupe de travail correspondant ici à des éléments de cadrage pour la phase de pré-appropriation. La vision simplifiée se traduit par la prise des rôles provisoires des acteurs autour de l'outil à savoir des fournisseurs (sportifs), utilisateurs (encadrement, 8 acteurs). Les rôles des concepteurs, nécessaires au déploiement de l'outil, s'affirment passant de 2 à 5 concepteurs correspondant au groupe de travail (4 acteurs du staff sportif, 1 acteur du staff médical). En parallèle, il est constaté que les appropriations dans la phase de pré-appropriation ne sont pas homogènes. L'appropriation rationnelle devance nettement les autres regards dans le cas de PROD7. L'accent est mis sur la capacité de l'outil à restituer la réalité comme source de valeur de vérité. La prise en compte des éléments défailants reflétés par l'outil permet aux acteurs d'agir et de prendre des décisions visant à accroître l'efficacité. Ainsi l'outil est principalement pensé comme un vecteur de rationalisation et d'optimisation de l'encadrement. De ce fait, l'introduction de l'outil n'a pas présenté de difficulté au cours de ces premières étapes.

⇒ *Un déploiement sous tension durant la phase d'appropriation originelle entre vision simplifiée/ philosophie gestionnaire et appropriation socio-politique/symbolique*

La phase d'appropriation débute dès que l'outil fait l'objet d'une acception minimale pour une mise en œuvre. Elle renvoie à des démarches d'erreurs, de tâtonnements et d'expérimentations correspondant à une évolution de l'outil (artefactuelle et/ou conceptuelle) impulsé par un processus collectif. Ainsi, il est indiqué que l'appropriation originelle puisse s'étendre sur une durée longue. Dans le cas présent, l'expérimentation et les deux premières utilisations s'inscrivent dans cette phase. Celle-ci s'étend sur une période de 10 mois (juillet 2018-avril 2019). Au cours de l'expérimentation, l'attention se focalise essentiellement sur l'outil et sur une modification de son substrat technique. Il s'agit ici d'un ajustement concernant les modalités de réponses/notations ainsi que de présentation (changement de logiciel). Grimand (2007) précise que les premières utilisations amènent fréquemment à une modification du substrat technique et rarement des principes fondamentaux inspirants à conception. En effet, les rôles de la vision simplifiée sont seulement confirmés et la philosophie gestionnaire n'est pas abordée. La première utilisation se situe au carrefour entre le déploiement progressif de l'outil (phase de pré-appropriation) et les obstacles à venir lors de la deuxième utilisation. Lors de cette étape, le substrat technique n'est pas modifié. La vision simplifiée se caractérise par une réorganisation des rôles des utilisateurs passant de l'encadrement (8 utilisateurs) au staff sportif (4 utilisateurs) principalement sous l'impulsion d'un acteur. Cette nouvelle configuration implique désormais que l'outil est à la destination exclusive du staff sportif. Ainsi, les acteurs mobilisent l'outil dans une perspective d'usage individuel et collectif pour le staff sportif. Ces acteurs utilisent l'outil selon les trois finalités identifiées de la philosophie gestionnaires (diagnostiquer, corriger, communiquer). Dans cette perspective, l'outil est appréhendé à la fois comme vecteur de rationalisation par l'ensemble des acteurs indiquant une appropriation rationnelle et comme un support pour influencer ou gêner renvoyant à une appropriation socio-politique. Il est important de souligner que les mécanismes politiques émergent lors de cette étape. Il est à noter ici que l'outil est appréhendé comme un support de transversalité pour faire émerger un collectif (staff sportif). Cette considération renvoie donc à une appropriation symbolique. La perspective cognitive transparaît dans la capacité de réflexivité induit par l'outil. La deuxième utilisation constitue un tournant pour le déploiement de l'outil. Elle est caractérisée par des tensions entre les acteurs. En effet, il est observé que

seulement un acteur s'est servi de l'outil (contre 3 précédemment). Cette situation est la résultante d'une appropriation socio-politique. A ce titre, l'outil est appréhendé pour redistribuer le pouvoir au sein du staff sportif. Il destitue en évinçant un acteur. Dans cette configuration, l'outil investit un nouveau sens passant d'un support de transversalité/collectif à un support de cloisonnement, de division, d'exacerbation des tensions et de déstabilisation hiérarchique identitaire (appropriation symbolique). En parallèle, le substrat technique et la vision simplifiée se stabilisent. Toutefois, il s'avère que si dans les faits le rôle des utilisateurs pour les acteurs du staff sportif est conservé, cette organisation n'est pas approuvée par l'ensemble des acteurs. Deux acteurs soulignent la nécessité de restreindre à nouveau l'accès passant du staff sportif à un acteur-utilisateur (R₃SS). La raison du maintien actuel des rôles est liée au prochain départ d'un acteur du club soutenant cette initiative et l'impossibilité de restreindre l'accès, car l'acteur initiateur du projet en serait écarté. Les finalités de la philosophie sont mobilisées par un seul acteur. Ainsi, l'outil correspond à un support pour diagnostiquer, corriger et éventuellement communiquer avec les sportifs sur le domaine d'activité de chaque acteur du staff sportif. Cette nouvelle configuration signale un usage individuel. Il en résulte une remise en cause de l'aspect collectif que pouvait promouvoir l'outil. À ce stade, le déploiement de l'outil dans le club est en péril chez PROD7. Une rupture apparaît. Cette situation est issue de la deuxième utilisation dans laquelle l'outil est appréhendé comme un moyen de réorganisation du staff sportif. En raison d'une concertation et du départ imminent d'un acteur, la troisième utilisation est conservée. Il est constaté que les appropriations dans la phase d'appropriation originelle ne sont pas homogènes. L'omniprésence de l'appropriation socio-politique et symbolique sont ici à souligner.

⇒ ***L'inspiration d'un nouvel outil durant la phase de ré-appropriation***

La phase de ré-appropriation correspond à une évolution de l'outil liée à des bricolages, changement organisationnel ou concurrentiel et l'entrée de nouveaux acteurs. Dans le cas de PROD 7, la ré-appropriation est impulsée par le départ des acteurs et l'entrée de nouveaux acteurs ainsi que la prise de nouvelles fonctions. Ces faits annoncent une conséquence sur la trajectoire pour le tableau de bord de la satisfaction. Cette phase est identifiée en mai 2019 durant la troisième utilisation. Lors de celle-ci, il reste deux acteurs sur quatre utilisateurs initiaux en comparaison avec la première utilisation. Dans cette phase, les acteurs mobilisent l'outil comme un support pour connaître, déceler les domaines défaillants. La connaissance de ces éléments conduit les acteurs à prendre des décisions visant à corriger et à améliorer (activité

extra-sportive, recrutement d'un stagiaire en diététique, réunion staff sportif, entretiens individuels avec les sportifs). À ce titre, l'outil est utilisé à la fois pour prescrire et légitimer les actions entreprises par les acteurs. Il s'agit du retour significatif de l'appropriation rationnelle. Dans une moindre mesure, les deux acteurs soulignent la capacité de l'outil à engendrer un apprentissage dans leur activité respective correspondant à une appropriation cognitive. Dans une perspective symbolique, ils réaffirment que l'outil est un support pour cloisonner et pour exacerber les tensions. Ces considérations sont liées à la deuxième utilisation. Les deux acteurs envisagent de conserver l'outil pour la saison prochaine. L'expérience acquise et le changement organisationnel amènent les acteurs à envisager de nouvelles évolutions. Ces derniers exposent la nécessité de faire évoluer le substrat technique par la modification du questionnaire en fonction des périodes. La vision simplifiée est également repensée. Les deux utilisateurs actuels souhaitent ouvrir l'accès aux autres staffs (médial et administratif) comme convenu au départ. Dans cette perspective, chaque membre aura accès à la partie du questionnaire qui le concerne. Dès lors, un nouveau rôle émerge : celui de pilote. Cette personne aura accès à l'outil dans son intégralité et elle s'occupera de la diffusion aux parties respectives. Suite à un changement de fonction, R₁SS se positionne pour l'année prochaine comme pilote. Ainsi, les utilisateurs sont l'encadrement (staff sportif, staff médical, staff administratif) et le pilote est R₁SS. La philosophie gestionnaire n'est pas fondamentalement modifiée. Elle poursuit son évolution déjà engagée dans la phase précédente. Au cours du déploiement, l'outil n'a pas permis de développer l'aspect collectif entre les membres du staff. Il est ici confirmé que l'outil s'engage exclusivement dans un usage individuel. De ce fait, l'outil est pensé comme un support pour l'encadrement visant à diagnostiquer, corriger éventuellement communiquer. Il s'agit pour chaque membre du staff de réaliser le diagnostic, la correction et éventuellement de communiquer sur son domaine d'activité. Enfin, les acteurs soulignent que l'outil devra être adapté aux attentes des nouveaux collaborateurs impliquant que l'outil peut être amené à encore évoluer.

3.2 La synthèse et les résultats sur la trajectoire

Malgré les différentes étapes progressivement franchies au cours du processus pour assurer une mise en place, le déploiement de l'outil n'est pas à l'abri d'un revirement. La trajectographie du tableau de bord de la satisfaction chez PROD7 permet ainsi d'identifier trois configurations du déploiement sur 18 mois : un déploiement progressif de l'introduction de l'outil, un déploiement sous tensions lors de son utilisation effective et la perspective d'un nouvel outil. Pour comprendre leur émergence, nous avons étudié la manière dont les dynamiques techniques et humaines se sont formées puis déformées tout au long du déploiement. Il est observé que ces dernières sont plus importantes en fonction de l'avancée du projet au cours du temps. Ce fait signale un déséquilibre dans la construction des dynamiques au cours du déploiement. La perspective appropriative permet une lecture sur le processus et les acteurs. Comme nous l'avons vu précédemment, les acteurs s'approprient l'outil selon différentes modalités lors de chaque phase. En effet, le parcours de l'outil est jalonné par des dynamiques humaines de natures différentes comme rationnelle, socio-politique, cognitive et symbolique qui sont plus marquées en fonction des phases du déploiement. En parallèle, le triptyque de l'outil de gestion vise à porter un regard sur le contenu et l'outil de gestion. David (1998) précise que l'intégration de l'outil dans l'organisation nécessite des transformations plus ou moins importantes des trois dimensions du triptyque. Notre analyse rejoint celle de l'auteur. De plus, il est constaté que les trois dimensions du triptyque ne progressent pas simultanément avec la même intensité selon les phases. Cette observation rejoint l'analyse de Viollet (2017) qui met en lumière dans son travail le déséquilibre de conception des trois dimensions pour une politique sportive fédérale : *« à travers le cheminement de la politique sportive étudiée, nous avons mis en exergue le fait que chacune de ces dimensions a eu ses moments clés et s'est développée, les unes après les autres »* (Viollet, 2017, p. 406). En effet, l'accent est mis sur le substrat technique, puis sur la vision simplifiée et la philosophie gestionnaire et enfin un retour sur l'ensemble du triptyque. De ce fait, les acteurs se sont focalisés sur une dimension en particulier au cours de chaque phase du processus sans qu'ils aient porté un regard attentif sur les deux autres. De manière générale, il est ainsi souligné que les acteurs et l'outil avancent au fur et à mesure au cours du déploiement.

L'analyse de la trajectoire du tableau de bord de satisfaction chez PROD7 à la lumière de la trajectographie permet d'obtenir une vision globale du déploiement. L'introduction de l'outil se caractérise par un déploiement progressif. Dans cette perspective, la nécessité est de construire l'outil afin d'accroître l'efficacité de chaque domaine de l'encadrement. Les premières étapes se focalisent donc principalement sur la formalisation du substrat technique soutenue par une appropriation rationnelle des acteurs pour justifier son introduction. Les utilisations effectives viennent bouleverser ce déploiement en faisant émerger des tensions. Il en résulte que l'enjeu rationnel est rattrapé par des mécanismes de nature socio-politique et symbolique. Ainsi, un basculement s'opère sur les dimensions de l'outil peu étudiées précédemment (philosophie gestionnaire et simplifiée). Malgré des transformations effectuées, le déploiement de l'outil est en péril et presque l'arrêt. Pourtant, un nouveau souffle intervient lors de la dernière utilisation relançant la trajectoire de l'outil et son devenir dans le club. Il est observé que les mécanismes précédents (politiques et symboliques) sont évacués et cèdent leur place à une perspective rationnelle. Cette considération entraîne la nécessité de stabiliser le triptyque par l'ajustement des trois dimensions. L'argument rationnel et la modification du triptyque réhabilitent le tableau de bord de la satisfaction pour la saison prochaine. De manière générale, ce n'est pas l'outil en lui-même qui est remis en cause au cours de ces 18 mois, mais le rôle des différents acteurs. Ce retournement de situation est étonnant, car les utilisateurs sont les concepteurs de l'outil.

Le prisme de la trajectographie permet de saisir des fonctionnements et des enjeux organisationnels chez PROD7. En effet, dans les utilisations effectives, le déploiement de l'outil permet de révéler les jeux de pouvoir des acteurs. Il est constaté que le staff sportif détient un pouvoir prédominant dans l'organisation puisque celui-ci n'a pas eu de grande difficulté à s'accaparer l'outil initialement destiné à l'encadrement (staff sportif, staff administratif, staff médical). Il y a également des rapports de pouvoir au sein même du staff sportif. Un acteur du staff sportif (R₃SS) a particulièrement influencé le déploiement comme par exemple la volonté de restreindre les destinataires de l'outil. De plus, les tensions induites par le déploiement de l'outil soulignent la désunion du staff sportif. Le départ de l'acteur (R₃SS) et l'entrée de nouveaux acteurs ainsi que de nouvelles de fonction impulsent de nouvelles perspectives. À ce titre, les acteurs souhaitent conserver l'outil pour la saison prochaine faisant émerger de nouveaux enjeux. Le premier est l'enjeu managérial vis-à-vis des sportifs et des staffs. Les acteurs prennent comme initiatives la mise en place d'activité extra-sportive et des entretiens

individuels pour les sportifs ainsi que l'organisation de réunions pour le staff sportif. Le deuxième renvoie à l'orientation stratégique qui se traduit par un recrutement d'un kinésithérapeute à temps partiel et d'un stagiaire en diététique ainsi que l'attribution de places supplémentaires aux familles des sportifs.

Par rapport à notre question de recherche : Quel regard propose la trajectographie sur le déploiement d'un outil de gestion dans une organisation sportive professionnelle de rugby ? L'analyse menée propose deux réponses. La première concerne l'obtention d'une vision globale du déploiement par le dialogue acteur-outil. La restitution à travers un phasage temporelle facilite la compréhension de la nature des dynamiques. La mise en lumière des dynamiques à la fois techniques et humaines qui ont transporté l'outil de gestion de son introduction à son utilisation effective permet de mieux comprendre la trajectoire empruntée par l'outil de gestion. La deuxième correspond à saisir des fonctionnements et des enjeux organisationnels autour du déploiement de l'outil de gestion. À ce titre, l'outil cristallise et révèle des situations périphériques de l'organisation.

SYNTHÈSE CHAPITRE 5

La trajectoire de l'outil de gestion de chez PROD7 est étudiée sur une période de 18 mois. Celle-ci se structure en trois phases : pré-appropriation, appropriation originelle et ré-appropriation. Chacune se caractérise par des dynamiques humaines et techniques différentes. La pré-appropriation (7 mois) se concentre principalement sur le substrat technique (dynamique technique) conjointement à une appropriation rationnelle des acteurs (dynamique humaine). L'appropriation originelle (10 mois) s'inscrit principalement dans l'évolution de la vision simplifiée et de la philosophie gestionnaire de l'outil impulsées par une appropriation de nature socio-politique et symbolique. Par rapport à la phase précédente, celle-ci se caractérise par d'intenses tensions qui mettent en péril le déploiement de l'outil dans le club. Enfin, la ré-appropriation est impulsée par le départ et l'entrée de nouveaux acteurs ainsi que de nouvelles prises de fonction. Cette phase se caractérise par un retour de l'appropriation rationnelle et l'ajustement des trois éléments du triptyque. Cette séquence relance la trajectoire et réhabilite le tableau de bord de la satisfaction dans le club pour la saison prochaine.

La trajectographie du tableau de bord de la satisfaction chez PROD7 permet ainsi d'identifier trois configurations du déploiement : un déploiement progressif de l'introduction de l'outil, un déploiement sous tensions lors de son utilisation effective et un nouvel outil en perspective. Pour comprendre leur émergence, nous avons étudié la manière dont les dynamiques techniques et humaines se sont formées puis déformées tout au long du déploiement. Il est observé que ces dernières sont plus importantes en fonction de l'avancée du projet. A ce titre, le prisme de la trajectographie permet, d'une part, d'obtenir une vision globale du déploiement par le dialogue acteur-outil, et d'autre part, de saisir des fonctionnements et des enjeux organisationnels autour du déploiement de l'outil de gestion. Dans cette perspective, l'outil cristallise et révèle des situations périphériques de l'organisation.

CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre a pour objectif de discuter des résultats et d'en souligner les apports. Au regard de la recherche-intervention, il ressort que cette étude s'inscrit dans deux objectifs à la fois théorique et managérial. Il s'agit ici de détailler les contributions de cette étude selon ces deux aspects.

La section 1 met en évidence l'apport de cette recherche dans la lignée de l'objectif théorique. Celui-ci renvoie à la fois à la mobilisation du prisme de la trajectographie sur l'exploration de la trajectoire des outils de gestion. Puis, cette étude permet également d'approfondir la connaissance du processus d'appropriation.

La section 2 se focalise sur l'apport dans une perspective managériale. Celle-ci fait référence à la contribution de cette étude pour le terrain empirique (PROD7). Il s'agit ensuite de proposer des préconisations managériales.

Section 1 : Les contributions théoriques de la recherche

La discussion des résultats de l'étude permet de souligner deux principaux apports. Le premier concerne la contribution du prisme de la trajectographie dans la compréhension du processus de déploiement de l'outil (1). Le second concerne l'approfondissement du processus d'appropriation par une exploration de la phase d'appropriation originelle (2).

1. L'apport de la trajectographie des outils de gestion

La trajectoire correspond à l'itinéraire de l'outil de gestion, de son point de départ à son point d'arrivée. Elle renvoie par exemple à l'idée originelle, à la formalisation et à son utilisation. L'appréhension de la trajectoire d'un outil de gestion n'est pas un objet récent. Elle s'apparente dans un premier temps à un processus rectiligne (Cooper et Zmud, 1990 ; Rogers, 1995) puis à un processus itératif de conception (De Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006, 2012 ; Levy, 1990 ; Rabardel, 1995). Elle se caractérise par sa complexité, car elle ne peut être déterminée à l'avance (Grimand, 2016b ; Moison, 1997). Il est également souligné la diversité du déploiement de la trajectoire empruntée par les outils de gestion (Bretesché et Devigne, 2010 ; Dal Molin, Turri et Agasisti, 2016) ou encore son arrêt (Brillet, Hulin et Martineau, 2010 ; Drevet, 2009 ; Drevet, Lande et Portal, 2012 ; Naro et Travaillé, 2019 ; Nobre et Zawadzki, 2015). Pour expliquer la trajectoire, deux approches ont été préalablement distinguées à savoir la place centrale des acteurs (Drevet, 2008b ; Drevet et Rocher, 2014 ; Lux, 2015 ; Nobre et Zawadzki, 2013 ; Oiry, 2012 ; Rocher, 2008b) et l'évolution des usages (Oiry, 2011 ; Ragainé, Oiry et Grimand, 2014) dans l'avancement du processus de déploiement. Cette étude poursuit ces travaux en proposant d'adapter le concept de trajectographie. Au sein de ce travail, cette notion, initialement issue des « sciences dures », a été transposée en sciences de gestion pour les outils de gestion. À cet égard, la trajectographie désigne plus généralement l'étude de leur trajectoire. L'enjeu est d'explorer l'histoire de l'outil de gestion pour comprendre son cheminement et saisir les difficultés auxquelles celui-ci se heurte. En mobilisant la littérature, nous avons identifié trois principes pour élaborer une trajectographie des outils de gestion, à savoir : le processus balisé, la dimension temporelle et les dynamiques techniques et humaines. Il s'agit d'une démarche alternative pour tenter d'approcher la complexité de la trajectoire. Le prisme de la trajectographie permet de tirer deux enseignements.

Le premier renvoie à l'application des trois principes impliquant une grille de lecture de la trajectoire. À ce titre, la trajectographie constitue une démarche méthodologique (1.1). Le

second correspond à une approche à la fois globalisante du déploiement et de l'appréhension des situations organisationnelles autour du déploiement de l'outil de gestion. Dès lors, la trajectographie constitue une démarche holistique de la trajectoire (1.2).

1.1 Une démarche méthodologique par la proposition d'une grille de lecture

L'élaboration d'une trajectographie des outils de gestion est appréhendée à travers l'application de trois principes préalablement identifiés dans la littérature. Cette considération renvoie à une nouvelle vision de la compréhension de la trajectoire. Il s'agit ici d'une démarche structurée établissant la façon dont on va analyser, décrypter la trajectoire. À ce titre, la trajectographie constitue une démarche méthodologique. Il s'agit ici de revenir sur la mobilisation des trois principes reconstituant la trajectoire dans une perspective critique : processus balisé, dimension temporelle, dynamique humaine et technique.

De nombreux auteurs mobilisent une approche processuelle pour appréhender le déploiement d'un outil de gestion (Brochier et Oiry, 2002 ; Drevet, 2008b ; Naro et Travaillé, 2019 ; Nobre et Zawadzki, 2015 ; Oiry, 2011). Dans la lignée de cette approche, il est proposé le principe du parcours balisé. Ce dernier propose de matérialiser le parcours de l'outil de gestion dans une approche processuelle visant à identifier les moments clés de la trajectoire. La matérialisation par la mise en évidence des différentes phases présente une vertu pédagogique et structurante permettant de saisir rapidement les moments clés de son introduction à son intégration. À ce titre, plusieurs travaux (Drevet et Rocher, 2010, 2014 ; Nobre et Zawadzki, 2015 ; Oiry, 2012) mobilisent la théorie de la traduction (Akrich, Callon et Latour, 2006 ; Callon, 1986) pour analyser la trajectoire. Le processus de traduction identifie quatre moments clés que les auteurs reprennent pour expliquer la trajectoire et les dynamiques : problématisation, intéressement, enrôlement, mobilisation des alliés. Dans un autre registre, Drevet (2008b) propose de restituer le processus de construction d'un outil à travers quatre étapes empiriques : immersion chercheur, état des lieux de la gestion du service déchets, audit collectivités locales, expérimentations. Martin et Picceu (2007) proposent un découpage en deux phases, une phase de mise en place du système d'action lié au projet et une seconde de système d'action organisé en « croisière ». Pour l'étude de cas présentée, nous avons proposé la mobilisation du phasage du processus d'appropriation : pré-appropriation, appropriation originelle et de ré-appropriation.

De manière générale, cette organisation sous forme de phase est nécessaire pour rendre intelligible la trajectoire. En effet, sans ce découpage, la trajectoire de l'outil serait incompréhensible et le lecteur se perdrait confusément dans les nombreuses explications du chercheur. Cette structuration vise à mettre en exergue les évolutions jalonnant la trajectoire empruntée par l'outil de gestion. Dans l'étude de la trajectoire, le recours au phasage est utilisé. Pourtant, son intérêt n'est jamais souligné. À notre sens, ce principe est mésestimé. Il est pourtant incontournable pour tenter d'approcher la complexité de la trajectoire d'un outil de gestion. Il est important de souligner que, quel que soit le phasage choisi, l'explication détaillée et la délimitation entre chaque phase doivent être explicitées. Il est nécessaire de préciser qu'il s'agit d'une simplification de la réalité de la trajectoire et à ce titre, « *ce phasage, comme toute connaissance du réel, est aussi associé à ses propres formes de méconnaissance* » (Martin et Picceu, 2007, p. 105).

Une approche de processuelle intègre à la fois « un phasage » et une dimension temporelle (Pettigrew, 1987). De ce fait, la perspective temporelle est intrinsèque à l'approche processuelle. L'objectif est ici de comprendre le cheminement dans le temps des dynamiques (troisième principe). Elle permet de caractériser les séquences temporelles des dynamiques (Martin et Picceu, 2007) afin d'identifier celles qui ont joué un rôle plus important et de saisir les obstacles au cours du déploiement de l'outil de gestion. Ainsi, la dimension temporelle souligne les apprentissages difficiles par lesquels passe le déploiement de l'outil de gestion (Brochier et Oiry, 2002). À titre d'illustration, les travaux de Brochier & Oiry (2002) et Oiry (2011) intègrent la dimension temporelle pour restituer la dynamique de la trajectoire d'un outil de rémunération par les compétences sur une période de 10 ans ou lors de cinq séquences en intégrant une échelle de temps. À notre sens, cette perspective permet de gagner en précision et de replacer le déploiement dans le temps selon les cas de figure. Comme abordé dans le chapitre précédent, la co-construction d'un outil de gestion avec le terrain peut nécessiter un déploiement plus long sur les premières phases : 7 mois pour la pré-appropriation, 10 mois pour l'appropriation originelle puis la réappropriation débute. De manière générale, il est souligné dans le cas de PROD7 que le déploiement d'une durée de 18 mois n'a pas permis l'insertion complète d'un outil en co-construction. À ce titre, l'identification de la dimension temporelle permettrait selon nous d'aller plus loin et de gagner en visibilité sur la mise en œuvre en termes de temps du déploiement d'un outil de gestion (importé ou co-construit) dans de futures recherches.

Le troisième principe renvoie à l'inventaire du cheminement des évolutions des acteurs et de l'outil au cours du déploiement. Il s'agit de s'appuyer sur un processus d'interaction entre ces deux éléments. Plusieurs auteurs soulignent que la lecture de la trajectoire à travers la dialectique acteurs-outils est pertinente pour appréhender le processus d'implantation (Drevet, 2008b ; Martin et Picceu, 2007 ; Naro et Travaillé, 2011 ; Rocher, 2008a). Dans cette perspective, le troisième principe sur les dynamiques humaines et techniques invite à porter un double regard à la fois sur les acteurs et l'outil. Il est observé que ces dernières sont respectivement plus importantes en fonction de l'avancée du projet au cours du temps. Si la dialectique acteur-outil est soulignée par les auteurs. Le dialogue entre ces dynamiques et particulièrement sur la dynamique technique est généralement occultée dans les travaux récents au détriment de la dynamique humaine. Les travaux se concentrent sur l'explication du cheminement du point de vue des acteurs sans réellement montrer l'outil de gestion (Brillet, Hulin et Martineau, 2010 ; Drevet, 2009 ; Lux, 2015 ; Nobre et Zawadzki, 2015). Ainsi, nous nous sommes attelés à montrer l'objet de la trajectoire concernée à travers une grille de lecture à la fois sur le processus et le contenu en montrant à plusieurs reprises l'outil lors des différentes phases.

Pour résumer, grâce à notre revue de littérature, nous avons relevé une diversité sur la manière d'analyser la trajectoire des outils de gestion. Puis, malgré les divergences de cadre théoriques, nous nous sommes rendu compte que, pour appréhender la trajectoire, les auteurs analysent majoritairement le déploiement de manière processuelle en intégrant une perspective temporelle plus ou moins prégnante dans l'analyse. Enfin, l'analyse du déploiement d'un outil de gestion suppose de restituer le processus entre les acteurs et l'outil. Ainsi, nous proposons dans la trajectographie de réunir l'ensemble de ces travaux en proposant trois principes fédérateurs pour l'analyse. L'intérêt est de proposer un cadre intelligible pour l'étude de la trajectoire des outils de gestion afin d'ouvrir de nouvelles perspectives pour sa compréhension. A notre sens, la mobilisation de ces trois principes peut être applicable dans n'importe quel contexte. De ce fait, la réplication de cette démarche peut permettre des rapprochements entre les études. Afin d'évaluer cette portée, cette perspective doit être appréciée dans des recherches ultérieures.

1.2 Une démarche holistique de la trajectoire

L'analyse de la littérature sur l'interaction entre l'acteur et l'outil relève principalement la transformation de l'outil par les acteurs et inversement des acteurs par l'outil. Par exemple, il est relevé que cette analyse conduit à la redéfinition du cadre de fonctionnement et d'usage de l'outil (Rocher, 2008a). Il est également précisé que la dialectique entre les acteurs et l'outil au cours du processus est un facteur clé pour l'avancée du déploiement (Dreveton, 2008b, 2009 ; Rocher, 2008a).

L'étude de cas présente montre la pertinence de ce type d'analyse à travers le dialogue des dynamiques humaines et techniques. Il ressort de l'analyse détaillée des dynamiques que certaines sont construites de manière plus importante en fonction de l'avancée du projet. L'introduction se caractérise ici par la formalisation du substrat technique soutenu par une appropriation rationnelle. Puis les utilisations effectives sont animées par des mécanismes de nature socio-politique et symbolique et d'une modification de la philosophie gestionnaire ainsi que la vision simplifiée. Enfin, il est observé que les mécanismes précédents sont évacués et cèdent leur place à une perspective rationnelle. Cette considération entraîne la nécessité de stabiliser le triptyque par l'ajustement des trois dimensions. L'identification et l'articulation de ces dernières permettent ainsi de distinguer plusieurs configurations de la trajectoire du tableau de bord de la satisfaction des sportifs. En effet, il en résulte un déploiement progressif de l'introduction de l'outil, un déploiement sous tensions lors de son utilisation effective et un nouvel outil en perspective. Ainsi, la reconstitution du cheminement des dynamiques au cours du processus permet aussi de comprendre les séquences les unes par rapport aux autres. Au-delà des transformations réciproques entre les acteurs et l'outil et la mise en œuvre de la dialectique pour l'avancement du projet, cette étude postule que ce processus d'interaction par le dialogue des dynamiques au cours du processus permet l'obtention d'une vision globale du déploiement de l'outil de gestion.

L'étude sur le déploiement de l'outil de gestion tend à se focaliser sur son issue et sur l'outil et les acteurs impliqués au cours du processus. Naro et Travaillé (2019) ont récemment souligné que l'implantation de l'outil ne se limite pas à son utilisation. Les auteurs constatent que malgré l'abandon de l'outil, les interactions multiples entre les acteurs durant la phase de conception ont permis d'acquérir des apprentissages. Ainsi, ces auteurs invitent à porter un regard au-delà du déploiement de l'outil de gestion. Nous rejoignons ces travaux de recherche, les résultats de l'étude tendent à montrer que le déploiement de l'outil permet de voir plus loin que

l'implantation de l'outil dans le club. En effet, grâce au dialogue des dynamiques, nous avons pu élargir notre regard jusqu'à l'organisation. À ce titre, le déploiement de l'outil permet de cristalliser ou de révéler des situations périphériques de l'organisation. Dans les utilisations effectives, le déploiement de l'outil permet de cristalliser des enjeux de pouvoir entre les acteurs dans le club. Il est constaté ici qu'une catégorie d'acteur détient un pouvoir prédominant dans l'organisation (le staff sportif). Celle-ci n'a pas eu de grande difficulté à s'accaparer l'outil. Il a été mis en exergue l'influence d'un acteur en particulier. De plus, les tensions autour du déploiement de l'outil et l'arrivée au point de rupture soulignent la désunion de cette catégorie d'acteur (staff sportif). Il a été également identifié différents enjeux organisationnels à savoir managériaux (mise en place d'entretiens individuels, de réunions, etc.) et stratégiques (recrutements, politique d'attribution de places).

La littérature se focalise principalement sur les acteurs et sur les transformations de la dialectique entre les acteurs et l'outil au cours du processus. Dans un premier temps, cette étude montre que la dialectique, correspondant dans le cas présent au dialogue des dynamiques humaines et techniques, est intéressante pour obtenir une approche globale du déploiement. Dans un second temps, le dialogue des dynamiques permet d'élargir le regard jusqu'à l'organisation. L'analyse du déploiement de l'outil de gestion dans le club permet d'appréhender et de révéler des fonctionnements et des enjeux organisationnels. À ce titre l'outil cristallise et révèle des situations périphériques de l'organisation. L'intérêt qui est souligné est que la trajectographie permet de passer d'une approche focale (acteurs et déploiement) à une approche globale (organisation et proximité du déploiement). Ainsi, le prisme de la trajectographie ambitionne une vision holistique de la trajectoire.

Comme nous l'avons indiqué, l'originalité de cette étude est liée à l'emprunt du concept de trajectographie. Le résultat doit être compris relativement aux limites de cette étude. Ce dernier semble valide pour cette étude mais sa généralité reste à établir. L'observation sur la qualité de démarche holistique mérite d'être approfondie dans des recherches ultérieures.

Pour résumé, cette recherche étudie la trajectoire des outils de gestion. Le prisme de la trajectographie permet de tirer deux enseignements.

Le premier renvoie à l'application des trois principes impliquant une grille de lecture de la trajectoire. À ce titre, elle constitue une démarche méthodologique. L'intérêt est de proposer un cadre intelligible pour l'étude de la trajectoire des outils de gestion afin d'ouvrir de nouvelles perspectives pour sa compréhension. A notre sens, la mobilisation de ces trois principes peut être applicable dans n'importe quel contexte. De ce fait, la réplication de cette démarche peut permettre des rapprochements entre les études.

Le deuxième est que la trajectographie correspond à la fois à une approche globalisante du déploiement et de l'appréhension des situations organisationnelles autour du déploiement de l'outil de gestion. Dès lors, elle constitue une démarche holistique de la trajectoire. La littérature se focalise principalement sur les acteurs et sur les transformations de la dialectique entre les acteurs et l'outil au cours du processus. Dans un premier temps, cette étude montre que la dialectique, correspondant dans le cas présent au dialogue des dynamiques humaines et techniques, est intéressante pour obtenir une approche globale du déploiement. Dans un second temps, le dialogue des dynamiques permet d'élargir le regard jusqu'à l'organisation. L'analyse du déploiement de l'outil de gestion dans le club permet d'appréhender et de révéler des fonctionnements et des enjeux organisationnels. À ce titre, l'outil cristallise et révèle des situations périphériques de l'organisation. L'intérêt qui est souligné est que la trajectographie permet de passer d'une approche focale (acteurs et déploiement) à une approche globale (organisation et proximité du déploiement). Ainsi, le prisme de la trajectographie ambitionne une vision holistique de la trajectoire.

Nous soulignons qu'il s'agit d'une première étude exploratoire au regard de la trajectographie. A ce titre, il s'avère pertinent de répliquer cette perspective dans des études ultérieures afin d'évaluer la portée méthodologique et de la démarche holistique.

2. Approfondissement de la phase d'appropriation originelle de la perspective appropriative

Au-delà de l'apport de la trajectographie, cette étude permet d'approfondir le cadre théorique de la perspective appropriative. Pour explorer la trajectoire de l'outil de gestion de PROD7, nous avons mobilisé deux postulats de la perspective appropriative : le processus d'appropriation ainsi que les quatre regards. La mobilisation de ces derniers nous a permis d'approfondir la connaissance du processus d'appropriation. Les travaux de Lemaire et Nobre (2013) analysent en profondeur la phase de pré-appropriation du processus d'introduction d'un outil de gestion. À notre connaissance, ces travaux constituent les seuls investiguant une phase du processus d'appropriation de manière approfondie. Ainsi, notre travail s'inscrit dans le prolongement de ces travaux : « *Le suivi de l'appropriation de l'outil serait une autre perspective de recherche longitudinale : mettre en regard la pré-appropriation et la suite du processus d'appropriation peut s'avérer pertinent afin d'établir une correspondance plus systématique entre les phases de l'appropriation et d'identifier les leviers et les freins pour la réussite des projets* » (Lemaire et Nobre, 2013, p. 12). Notre apport se situe sur l'exploration de la phase d'appropriation originelle. Cette dernière constitue la deuxième phase du processus d'appropriation (2.1). Au regard de notre étude, celle-ci est constituée de plusieurs étapes correspondant à deux types d'appropriation prédominants (2.2).

2.1 L'appropriation originelle, deuxième phase de l'appropriation

Selon De Vaujany (2005, 2006), l'appropriation n'est pas un phénomène ponctuel. Il s'agit d'un processus long qui commence avant l'utilisation et continue après la mise en œuvre effective et les formations des routines. Il renvoie également à un processus progressif et itératif qui alterne en permanence les phases de conception et d'usage (Grimand, 2012). Ce processus long se décompose en plusieurs phases (De Vaujany, 2005) : pré-appropriation, appropriation originelle, routine 1, routine 2, etc. Pour PROD7, le processus d'appropriation se structure de la manière suivante au cours des 18 mois d'intervention : phase de pré-appropriation (décembre 2018 à juin de 2018), appropriation originelle (juillet 2018 à avril 2019) et ré-appropriation (mai 2019).

La première phase du processus est la pré-appropriation. Celle-ci correspond à la discussion, l'interprétation et la conception de l'outil lors de son introduction (De Vaujany, 2005 ; Grimand, 2007 ; Lemaire et Nobre 2013). Dans la phase ré-appropriation. La conception est entendue ici à la fois comme conceptuelle et/ou technique qui se concrétise par une formalisation dans sa matérialité. À ce stade, la conception est considérée comme une première construction sociale de l'outil qui est encore instable qui peut éventuellement évoluer lors des phases ultérieures. Pour Lemaire et Nobre (2013), la compréhension des mécanismes de cette phase est pertinente car « *cette phase initiale conditionne l'usage futur de l'outil. Cette phase peut expliquer l'apparition ultérieure de difficultés dans l'appropriation des outils de gestion par les acteurs. Envisager un réel management de la pré-appropriation, comprendre les mécanismes en œuvre durant cette phase pourrait apporter des pistes pour faciliter l'appropriation et l'usage futur de l'outil* » (p.2). Lemaire et Nobre (2013) étudient la pré-appropriation d'un outil de gestion (tableau synthétique des coûts par activités) à l'hôpital d'Angers. Les auteurs identifient que les acteurs s'approprient l'outil de gestion selon différentes modalités au cours des différentes étapes. Il est alors souligné que tous les types d'appropriation sont présents à différente intensité. À ce titre, la pré-appropriation est une phase non uniforme. La pré-appropriation se caractérise par une prédominance de l'appropriation socio-politique, la modalité rationnelle est « *quasi-absente* » (p.12) et les perspectives cognitives et symboliques sont quant à elles peu présentes. Pour les acteurs de l'hôpital d'Angers, l'introduction de l'outil est principalement socio-politique. L'introduction de l'outil est perçue comme une amélioration de l'image de l'entreprise et un faire-valoir du métier des acteurs. En examinant le rapport des acteurs à l'outil chez PROD7, nous rejoignons le constat des auteurs sur les différentes modalités et intensité de l'appropriations des acteurs au cours des étapes. Nous soulignons également la non-uniformité de la pré-appropriation. La pré-appropriation se caractérise par la primauté de l'appropriation rationnelle. Les autres appropriations sont présentes, mais nettement plus disparates. L'introduction de l'outil de gestion dans le club vise à accroître l'efficacité de chaque domaine de l'encadrement. De ce fait, notre étude met en évidence que l'introduction de l'outil peut recouvrir une autre origine que la perspective que socio-politique. Des études complémentaires dans d'autres contextes seraient intéressantes pour savoir si les autres modalités d'appropriation peuvent concerner la pré-appropriation. Il serait également pertinent de mener des études dans des contextes similaires pour découvrir si la perspective socio-politiques est propre à l'hôpital et la modalité rationnelle spécifique aux organisations sportives professionnelles.

Cette première phase cède ensuite sa place à l'appropriation originelle constituant la seconde phase du processus. Pour De Vaujany (2005), elle débute dès que l'outil fait l'objet d'une acceptation minimale. Ainsi, l'outil est accepté dans une première version (forme et usage). Elle renvoie ensuite à l'évocation, des utilisations et à un apprentissage. Cette phase semble se traduire par des tensions soumises à un processus collectif de nature socio-politique et/ou psycho-cognitif. Lajante et Lux (2018) précisent que ces processus collectifs continueront pour mener à une évolution de la forme, du design ou encore des usages de l'outil. L'appropriation originelle a été définie principalement par De Vaujany. La littérature étant peu précise sur cette phase. Dans la lignée de l'auteur, nous considérons ici que les perceptions des acteurs et les usages envisagés sont mis à l'épreuve par une mise en œuvre concrète dans le contexte d'accueil. L'analyse du processus d'appropriation chez PROD7 permet de mettre en évidence que cette phase est constituée de plusieurs étapes caractérisées par des types d'appropriations. Cette phase est détaillée dans le point suivant.

Cette phase s'achève avec l'entrée d'une certaine routine d'utilisation qui constitue la troisième phase. Une première routine prend forme et révèle une stabilité, des réflexes d'utilisation et l'acceptation de l'outil de gestion dans sa forme et son rôle. Ainsi, l'outil de gestion est maîtrisé et socialement construit. Il s'avère ici que le déploiement de l'outil de gestion de PROD7 n'est pas permis d'investiguer cette phase, car la phase suivante fait référence à une ré-appropriation.

La ré-appropriation est amorcée par une évolution de l'outil suite à des bricolages, l'entrée de nouveaux acteurs, un changement organisationnel ou concurrentiel, etc. (De Vaujany, 2005). Cette phase insiste sur la nécessité de discuter et/ou de transformer l'outil de gestion d'un point de vue technique ou conceptuel. Pour Grimand (2012), cette phase correspond à des réinterprétations par les acteurs, des usages non prévus (propriétés émergentes) et du détournement d'usage. Deux issues sont possibles selon l'auteur : soit l'abandon de l'outil ou des usages clandestins, soit la réintégration des usages imprévus par un effort d'une nouvelle conception de l'outil. La ré-appropriation ne marque pas la fin du processus d'appropriation de l'outil de gestion, car celui-ci pourra faire l'objet d'une multitude ré-appropriations et routines qui ne se termineront que lors de sa désactivation (De Vaujany, 2005), c'est-à-dire de son abandon. Pour PROD7, le départ d'acteur au cours de la troisième et dernière utilisation avec le chercheur amorce la phase de ré-appropriation. L'intervention sur le terrain se clôture au début cette phase. À ce titre, nous avons pu seulement obtenir quelques éléments sur la direction

de la ré-appropriation. Il est souligné que le contenu, les rôles des acteurs, l'usage doivent être ajustés. L'arrivée prochaine des nouveaux acteurs annonce potentiellement de nouvelles interprétations et/ou des modifications de l'outil. À la fin de notre intervention, il en résulte la volonté de maintenir l'outil de gestion dans le club par un nouvel effort de conception de l'outil. À ce stade, la phase de ré-appropriation est également caractérisée par une appropriation des acteurs selon différentes modalités. Si l'ensemble des modalités sont présentes, la perspective rationnelle est la plus prégnante.

Enfin, le cas de PROD7 permet d'appréhender et d'explorer la phase d'appropriation originelle.

2.2 Les étapes et l'appropriation originelle des acteurs

Au regard de la conceptualisation de l'appropriation originelle, cette phase consiste à mettre à l'épreuve ce qui a été pensé lors de la phase de pré-appropriation et également de modifier, de développer, d'essayer de nouvelles fonctionnalités. Puis progressivement, cette phase s'achève sur l'apparition d'une routine d'utilisation constituant la phase suivante. Trois étapes empiriques de PROD7 sont regroupées dans cette phase :

L'expérimentation correspond à un test technique de la première version de l'outil préalablement validé par le groupe de travail. L'objectif est d'éviter les problèmes techniques lors des premières utilisations au cours de la prochaine saison sportive 2018-2019. Cette dernière est réalisée exclusivement avec le groupe de travail ;

La première utilisation est le lancement officiel de l'outil dans le club. Cette étape permet de mettre en œuvre la deuxième version de l'outil issu de l'expérimentation ;

La deuxième utilisation représente une seconde mise en œuvre avec la deuxième version de l'outil validé lors de la première utilisation.

Pour PROD7, cette phase débute lors de l'expérimentation avec le groupe de travail et se poursuit durant la première et la deuxième utilisation. Au cours de l'étape d'expérimentation, les discours n'ont pas permis d'identifier l'appropriation des acteurs. Ainsi, l'appropriation des acteurs est perceptible à partir de la première utilisation. Il est souligné que toutes les

appropriations sont présentes durant la phase d’appropriation originelle. Il est également constaté que l’appropriation des acteurs n’est pas homogène. En effet, chaque acteur s’approprié l’outil de manière différente. Le tableau n°46 synthétise l’appropriation des acteurs au cours de la phase d’appropriation originelle.

Tableau 46: Appropriation originelle des acteurs

	Rationnel	Cognitif	Socio-politique	Symbolique
R ₁ SS	+	++	+	++
R ₂ SS	+	+	++	++
R ₃ SS	+		+	+
R ₄ SS			+	

R₁SS s’approprié l’outil sous l’angle des quatre regards. La perspective symbolique et cognitive sont les plus significatives pour cet acteur. À ce titre, l’outil est perçu comme un support de transversalité et de dialogue puis de cloisonnement (appropriation symbolique). Cet état de fait conduit ce dernier à appréhender l’outil pour changer sa pratique et comme un moyen constructif avec les sportifs dans une logique d’apprentissage (appropriation cognitive).

R₂SS s’approprié l’outil sous l’angle des quatre regards. La perspective symbolique et socio-politique sont ici les plus présentes. L’outil est envisagé comme un support collectif pour travailler ensemble (staff sportif) puis comme un support pour diviser et exacerber les tensions entre les staffs (appropriation symbolique). Cette nouvelle signification s’inscrit dans lignée que l’outil puisse servir ou gêner les intérêts lors de la première utilisation et comme un support pour redistribuer les pouvoirs destituant R₃SS de sa position hiérarchique (appropriation socio-politique).

R₃SS s’approprié l’outil dans une perspective rationnelle puis socio-politique et symbolique. L’outil est appréhendé exclusivement comme un support d’alerte dans la première utilisation (appropriation rationnelle). La perspective symbolique et socio-politique sont particulièrement présentes sur la deuxième utilisation. L’outil est identifié comme un support de déstabilisation hiérarchique et identitaire par l’acteur (appropriation symbolique). Cette perspective est en lien avec la considération que l’outil est un moyen d’entraver son pouvoir hiérarchique par les autres acteurs (socio-politique).

R4SS s'approprié l'outil dans une perspective exclusivement socio-politique lors de la première utilisation. L'outil est perçu comme un moyen de négocier et de peser sur les décisions. Il est important de préciser que le cheminement de l'appropriation de cet acteur est incomplet. En effet, celui-ci quitte le club lors de la première utilisation.

L'appropriation originelle des acteurs indique que cette phase s'articule principalement autour des appropriations de type symbolique et socio-politique (cf. Tableau n°47).

Tableau 47: La phase d'appropriation originelle

Appropriation originelle (juill.2018-avril 2019)			
Étapes	Expérimentation Juillet 2018	Utilisation 1 Octobre 2018	Utilisation 2 Mars 2019
Séquences	Essai technique avec la première version Groupe de travail	Première utilisation Deuxième version	Deuxième utilisation Deuxième version
Types d'appropriation des acteurs			
Rationnelle		+++	
Socio-politique		+++	+++
Cognitive		++	+
Symbolique		++	+++

Au cours de la première utilisation, l'outil est appréhendé à la fois comme vecteur de rationalisation par l'ensemble des acteurs (appropriation rationnelle) et comme un support pour influencer ou gêner (appropriation socio-politique). Il est important de souligner que les mécanismes politiques émergent lors de cette étape. À ce stade, l'outil est appréhendé comme un support de transversalité/collectif pour travailler ensemble pour le staff sportif (appropriation symbolique). La perspective cognitive transparaît dans la capacité de réflexivité induite par l'outil.

La deuxième utilisation est caractérisée par des tensions entre les acteurs de nature socio-politique et symbolique. À ce titre, l'outil est appréhendé pour redistribuer le pouvoir au sein du staff sportif destituant et évinçant le pouvoir d'un acteur (appropriation socio-politique). Dans cette configuration, l'outil investit un nouveau sens passant d'un support de transversalité/collectif à un support de cloisonnement, de division, d'exacerbation des tensions et de déstabilisation hiérarchique identitaire (appropriation symbolique). Il est souligné l'absence de la perspective rationnelle qui était initialement prégnante lors de la première utilisation et de la pré-appropriation (première phase).

Au cours de la phase d'appropriation originelle, l'outil est d'abord appréhendé comme un support de transversalité/collectif pour travailler ensemble. La perspective cognitive et rationnelle sont essentiellement présentes sur la première utilisation. Il est ensuite perçu comme un support pour cloisonner, diviser, exacerber les tensions et déstabiliser la hiérarchie. À ce titre, l'outil cristallise les jeux de pouvoir qui conduit à le considérer comme une entrave pour un acteur et à redistribuer les pouvoirs. Cette situation est issue de la deuxième utilisation dans laquelle l'outil est généralement appréhendé comme un moyen de réorganisation du staff sportif. L'apparition d'enjeux politiques et la perte de l'enjeu initial (rationnelle) conduisent le déploiement de l'outil à un point de rupture chez PROD7. Il est constaté un glissement de l'appropriation rationnelle vers des perspectives socio-politiques et symboliques.

Dans une perspective globale du processus d'appropriation, la première phase (pré-appropriation) est caractérisée par une primauté de l'appropriation rationnelle. Il en résulte la nécessité de construire l'outil afin d'accroître l'efficacité de chaque domaine de l'encadrement. Un basculement s'opère lors de la deuxième phase (appropriation originelle) passant d'une perspective rationnelle vers des enjeux politique et de construction de sens. En effet, cette dernière s'articule principalement autour des modalités socio-politiques et symboliques. Au regard de PROD7, l'appropriation originelle renvoie donc plus généralement à questionner le sens et la place de l'outil dans le contexte social dans lequel il est implanté.

L'étude permet de comprendre davantage la phase d'appropriation originelle encore peu étudiée. De manière concrète, les perceptions des acteurs, l'outil et les usages envisagés dans la phase de pré-appropriation sont mis à l'épreuve par une mise en œuvre concrète dans le contexte d'accueil. À notre sens, il s'agit d'une phase d'ajustement ou de transformation nécessaire visant à insérer l'outil dans l'organisation (David, 1996, 1998). L'investigation de l'appropriation originelle a permis d'identifier que les acteurs s'approprient l'outil de gestion selon différentes modalités. Comme la phase précédente (pré-appropriation) relevée par Lemaire et Nobre (2013), la phase d'appropriation originelle n'est pas uniforme. Les appropriations les plus prégnantes sont la perspective socio-politique et symbolique. Comme l'indique, De Vaujany (2005), cette phase est particulièrement soumise à des processus collectifs de nature socio-politique et/ou cognitifs. À ce titre, notre étude confirme cette tendance avec une prédominance pour la perspective socio-politique et symbolique abordée par Grimand (2012). Au regard de notre étude, l'appropriation originelle est particulièrement

propice aux mécanismes de nature politique et à la (re)construction de sens. Il est également souligné que l'appropriation originelle est une phase qui peut amener à un renversement des modalités d'appropriation des acteurs vis-à-vis de la pré-appropriation.

A notre connaissance, cette recherche constitue seulement le deuxième cas de l'étude du processus d'appropriation. Celle-ci a permis de prolonger les travaux de Lemaire et Nobre (2013) par l'investigation de la phase de pré-appropriation et de l'appropriation originelle (cf. Tableau n°48). Il est donc pertinent d'entreprendre des études complémentaires dans d'autres contextes ou similaires afin d'appréhender les modalités d'appropriation au cours de ces deux phases. De plus, l'exploration des autres phases comme la routine et la ré-appropriation constitue une autre perspective de recherche du processus d'appropriation. Si le cas de PROD7 a permis d'approcher la phase de ré-appropriation, celle-ci est à notre sens incomplète.

Tableau 48: Les perspectives pour le processus d'appropriation

Phase	Pré-appropriation	Appropriation originelle	Routine 1	Ré-appropriation
Contenu	Notions liées : Perception Évocation Conception	Notions liées : Acceptation Utilisation Évocation Apprentissage	Notions liées : Stabilité Routine Réflexes Acceptation	Notions liées : Ré-interprétation Utilisation Apprentissage
Illustration cas Hôpital d'Angers (Lemaire et Nobre, 2013)				
Étapes	Décision, état des lieux Tâches intermédiaires Communication			
Appropriation dominante	Socio-politique			
Illustration cas PROD7				
Étapes	Premières discussions Conception avec le groupe de travail	Expérimentation (essai technique) Première utilisation Deuxième utilisation		La ré-appropriation débute lors de la troisième utilisation (incomplète)
Appropriation dominante	Rationnelle	Socio-politique et symbolique		Rationnelle

Section 2 : Les contributions managériales

Une recherche-intervention apporte des résultats orientés vers la pratique en s'appuyant sur l'ancrage des connaissances. Ainsi, l'apport managérial est d'autant plus visé. Le premier apport managérial concerne la contribution de l'étude pour le terrain d'investigation (PROD7) dans le cadre d'une recherche-intervention (1). Le deuxième correspond à des préconisations managériales générales pour des projets de déploiement d'un outil de gestion dans les organisations sportives professionnelles (2).

1. Le retour d'expérience pour PROD7

« La recherche-intervention consiste à aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en Sciences de Gestion » (David, 2012, p.133). Ainsi, la présence du chercheur sur le terrain s'inscrit dans une visée transformative et dans une logique de réflexion sur une problématique managériale. Dans le cadre de l'étude, nous avons étudié une problématique gestionnaire, celle du déploiement d'un outil de gestion (tableau de bord de la satisfaction des sportifs) dans un club sportif professionnel de rugby. L'objectif est d'implanter un outil de gestion initialement à destination de l'encadrement puis du staff sportif dans une perspective transformative. Le rôle du chercheur est d'accompagner les acteurs du club PROD7 dans la co-construction et la mise en place de l'outil dans le temps imparti de dix-huit mois.

À la fin de l'intervention, il est souligné que le déploiement chez PROD7 s'est réalisé dans la période fixée allant de son introduction à son utilisation effective. De manière générale, notre position d'intervenant extérieur a clairement facilité le déploiement de l'outil au sein du club par notre accompagnement. À ce titre, nous avons également participé à la réussite du projet de collaboration.

Le déploiement du tableau de bord de la satisfaction dans le club de PROD7 a nécessité l'implication d'un certain nombre d'acteurs. Dans un premier temps, ce projet a amené différents acteurs à discuter de manière transversale autour du déploiement de cet outil comme les sportifs, les kinésithérapeutes, le médecin, l'entraîneur des avants, l'entraîneur des arrières (également manager sportif), le préparateur physique, l'analyste vidéo, le chargé de communication. Dans un deuxième temps, le déploiement de l'outil a nécessité la constitution d'un groupe de travail pour faire avancer le projet. Ce groupe est constitué de quatre acteurs du staff sportif (l'entraîneur des avants, l'entraîneur des arrières et manager sportif, préparateur physique, analyste vidéo) et d'un acteur du staff médical (kinésithérapeute). Il s'avère que le projet a permis à un certain nombre d'acteurs de s'exprimer, de se réunir et de travailler ensemble dans une logique collective. La configuration de ce groupe de travail a ensuite évolué avec l'exclusion du membre du staff médical, puis le départ d'un deux acteurs du staff sportif au cours du déploiement. Au départ, le projet s'engage dans une perspective de rapprochement et de cohésion des différents acteurs. Lors des utilisations, le projet s'engage dans une nouvelle perspective. En effet, le projet semble plus diviser que rassembler. Il est important de souligner que le déploiement de l'outil réunissant plusieurs acteurs dans une logique collective au sein de ce club est une première. Cette première expérience a permis aux acteurs de saisir toute la difficulté qu'engage un tel projet. Les acteurs se sont rendu compte que l'implantation d'un outil de gestion n'est pas aisée. Celle-ci a en effet provoquée des tensions entre les acteurs. La considération des acteurs de l'outil comme moyen de réorganisation du staff sportif conduit à ces tensions et à la distanciation des acteurs. Ce constat conduit les acteurs à deux options : ne pas réitérer ce type de projet ou tirer parti de cette expérience. Les acteurs ont ici fait le choix de la seconde option. Ils ont tiré parti de l'expérience du déploiement du tableau de bord. À la fin de l'intervention, les acteurs indiquent leur souhait de continuer le déploiement de l'outil au sein du club. Cette perspective est explicitement envisagée par l'apport de modification et de réorientation de l'outil pour la saison prochaine (rôle pilote, modification questionnaire, etc.). Il en ressort un apprentissage pour les acteurs du club impliqués. L'apport managérial est donc le suivant : cette expérience constitue une ressource pour la conduite de nouveau projet pour l'encadrement.

Au-delà de l'expérience acquise par les acteurs, le déploiement de l'outil dans le club a permis de transformer les pratiques des membres du staff sportif dans leur domaine d'activité. Du point de vue des acteurs (staff sportif), l'évaluation des différents domaines par les sportifs a permis de matérialiser et déceler les « dysfonctionnements » dans leur domaine d'expertise. À ce titre, les acteurs ont mené différentes actions afin d'améliorer leur secteur. Par exemple, les acteurs ont précisé avoir modifier le contenu de leur entraînement, intégrer une pédagogie dans la transmission des séances, planifier des entretiens individuels avec les sportifs ou encore l'organisation et la décentralisation de séance extra-sportive⁴⁵. Ces changements induits par le déploiement de l'outil dans le club sont perçus positivement par les acteurs. Dans cette perspective, l'outil leur a permis de progresser. En dehors de leur domaine d'expertise, l'implantation de l'outil a amené les acteurs à prendre des mesures stratégiques au niveau du club. Il en résulte notamment deux recrutements et un effort de la direction sur la politique d'attribution de place. En effet, le premier recrutement concerne celui d'un kinésithérapeute à temps partiel. Il est important de souligner qu'à notre arrivée, le staff médical était composé seulement de vacataires. L'acteur décisionnaire précise que le soulignement du manque de personnel a fini par le pousser à recruter dans ce domaine. Le deuxième recrutement concerne le recrutement d'un stagiaire en diététique pour la période estivale. Conscient du manque de compétences en la matière, l'acteur décisionnaire envisage ici de recourir à un stagiaire. Enfin, une demande sera effectuée auprès de la direction concernant l'attribution de places supplémentaires aux familles des sportifs. Ce fait implique un effort financier de la direction. Le second apport managérial de la recherche se dévoile. Le déploiement de l'outil a permis d'une part de transformer les pratiques du staff sportif, et d'autre part, de promouvoir la prise de mesures stratégiques dans le club.

En outre, cette étude a permis de comprendre comment les acteurs se sont saisis d'un outil gestionnaire chez PROD7. Grâce à notre expérience au sein d'un club sportif professionnel, nous sommes en mesure d'émettre des préconisations auprès d'organisation qui envisagent un déploiement d'un outil de gestion.

⁴⁵ La séance extra-sportive fait référence à un entraînement relevant un aspect ludique.

2. Les préconisations managériales

Notre préoccupation empirique est d'explorer le déploiement d'un outil de gestion dans un contexte encore peu étudié à savoir une organisation sportive professionnelle, un club de rugby. Il s'agit ici d'apprécier l'étude au regard de la nature du terrain. En effet, les études sur l'implantation des outils de gestion s'inscrivent principalement dans des entreprises ou des organisations publiques. À ce titre, le cas PROD7 constitue une expérience un terrain empirique inédit. Ce dernier représente donc une recherche atypique de par son activité. Ainsi, il est important de rappeler le fonctionnement général de ce type d'organisation.

L'objectif d'une organisation professionnelle n'est pas la maximisation des profits, mais bien la maximisation de victoires (Andreff, 2011 ; Bourg et Gouguet, 2012 ; Késenne, 1996). L'accession ou le maintien dans un championnat et plus largement sa pérennité sont ici assurées grâce aux résultats sportifs. Ces derniers n'étant pas transposables d'une saison à l'autre (Minquet, 2004) les clubs remettent en jeu leur avenir dans la compétition professionnelle chaque saison. L'incertitude du sport quant aux résultats et à une potentielle non-qualification constitue un élément central dans la gestion des clubs (Fontanel, 2007). Pour prospérer, se maintenir ou encore survivre dans une compétition professionnelle, un club doit impérativement optimiser sa performance sportive (résultats sportifs) qui est par extension source de performance financière. En effet, la pérennité d'un club sportif repose sur un cercle vertueux entre résultats sportifs et sources financières (Augé, Naro et Vernhet, 2014). De bons résultats sportifs entraînent l'attraction des flux financiers (sponsors, supporters, subventions) qui permettront au club d'investir dans de nouveaux sportifs, infrastructures, personnels, etc. Cependant, un tel équilibre n'est jamais acquis. Il suffira de plusieurs défaites pour que le cercle vertueux se brise et se transforme en spirale infernale : les sponsors retirent leur soutien, les spectateurs désertent les stades, les collectivités réaffectent leurs financements et les joueurs talentueux quittent le club (Augé, Naro et Vernhet, 2014).

Dans cette configuration, les producteurs de la performance sportive sont l'équipe sportive. Ce fait indique les sportifs ont un rôle vital pour ce type d'organisation : *« C'est ce qui essentielle c'est que les services fonctionnent bien entre eux. Quand le sportif a besoin on essaie d'être réactif. Après, il faut bien se mettre dans l'idée que le cœur de l'entreprise, c'est le sportif. Si eux vont bien, le reste suit. Si l'équipe tourne bien. En générale, si le sportif s'enraye tout le reste s'enraye. Le cœur de tout c'est eux »* R1SA_E1. De plus, l'encadrement prépare les sportifs. Ces derniers sont donc des co-producteurs des résultats sportifs détenant également

une place particulière au sein des organisations sportives professionnelles. Nous avons pu constater chez PROD7 que l'encadrement et en particulier le staff sportif détient une place prégnante dans le club. De manière générale, il est souligné ici que tout projet dans ce type d'organisation implique de connaître la spécificité de la place des sportifs et de l'encadrement dans le fonctionnement.

L'accès à ce terrain pendant dix-huit mois permet d'identifier et d'exposer deux recommandations pour le déploiement d'outils de gestion dans une organisation sportive professionnelle incluant l'encadrement. Une singularité du déploiement de l'outil de gestion à destination de l'encadrement chez PROD7 est à relever. En effet, celui-ci subit plusieurs événements imprévus liés à la conjoncture organisationnelle. Il s'agit de plusieurs départs d'acteurs impliqués dans le projet. Il est dans un premier temps annoncé qu'un acteur est amené à quitter le club à la fin de saison. Puis, un second quitte le club dès la première utilisation. Ces circonstances nous ont permis d'identifier une spécificité de l'encadrement. En effet, celui-ci est lié au club sous forme de contrat déterminé. À notre sens, il est donc primordial avant d'engager tout projet dans ce type d'organisation incluant l'encadrement de vérifier la durée contractuelle entre les acteurs de l'encadrement et l'organisation. Tout changement d'acteur et particulièrement d'acteurs clés peut mettre en péril le déploiement de l'outil de gestion. Malgré cette précaution, il est important de souligner que le changement d'acteur est un élément à prendre en compte lors du déploiement. Une promotion ou une saison sportive catastrophique amène ces organisations à changer les acteurs. Cette perspective souligne que le changement d'acteur est inhérent au contexte sportif. Notre première préconisation est donc de vérifier la durée contractuelle entre l'encadrement et l'organisation en s'assurant que le projet de déploiement de l'outil corresponde au temps de présence des acteurs. La seconde préconisation nuance la première. En effet, dans le contexte sportif, il est difficile de se prémunir complètement du changement des acteurs dans ce type d'organisation. Dans cette perspective, nous proposons de recourir à une personne extérieure pour le déploiement d'un outil de gestion. Cette alternative est intéressante car l'intervenant en charge du projet constitue un repère pour faciliter sa continuité avec les acteurs restants et ceux entrants dans l'organisation.

SYNTHÈSE CHAPITRE 6

Au regard de la recherche-intervention, cette étude répond à deux objectifs qui sont à la fois théoriques et managériaux. Nos apports sont retranscrits à travers ces deux aspects.

L'apport pour la communauté scientifique se caractérise par deux contributions. La première est de proposer une démarche alternative pour tenter d'approcher la complexité de la trajectoire. Le prisme de la trajectographie permet de proposer, d'une part, une grille de lecture par l'application des trois principes, et d'autre part, une approche holistique de l'implantation de l'outil en passant d'une approche focale (acteurs et déploiement) à une approche globale (organisation et proximité du déploiement). La seconde contribution concerne le prolongement d'études antérieures de la perspective appropriative. À ce titre, cette recherche a permis d'approfondir une phase peu étudiée celle de l'appropriation originelle. Son investigation a permis d'identifier que les acteurs s'approprient l'outil de gestion selon différentes modalités. Les appropriations les plus prégnantes sont la perspective socio-politique et symbolique. Au regard de notre étude, l'appropriation originelle est particulièrement propice aux mécanismes de nature politique et à la (re)construction de sens. Il est également souligné que l'appropriation originelle est une phase qui peut amener à un renversement des modalités d'appropriation des acteurs vis-à-vis de la pré-appropriation (première phase).

L'apport d'un point de vue managérial se caractérise par deux contributions. La première correspond à l'intervention sur le terrain et le bénéfice que le club (PROD7) en retire. Dans cette perspective le déploiement de l'outil au sein du club constitue une expérience ressource pour la conduite de nouveau projet pour l'encadrement. L'implantation a permis également de transformer les pratiques du staff sportif et de promouvoir la prise de mesures stratégiques dans le club. La seconde correspond à des préconisations managériales générales pour des projets de déploiement d'un outil de gestion dans les organisations sportives professionnelles. Nous proposons de vérifier la durée contractuelle entre l'encadrement et l'organisation en s'assurant que le projet de déploiement de l'outil correspond au temps de présence des acteurs. La seconde préconisation nuance la première. En effet, dans le contexte sportif, il est difficile de se prémunir complètement du changement des acteurs dans ce type d'organisation. Dans cette perspective, nous proposons de recourir à une personne extérieure pour le déploiement d'un outil de gestion. Cette alternative est intéressante car l'intervenant en charge du projet constitue un repère pour faciliter sa continuité avec les acteurs restants et ceux entrants dans l'organisation.

SYNTHÈSE DEUXIÈME PARTIE

📖 Le **Chapitre 4** aborde notre approche méthodologie pour l'analyse de la trajectoire d'un outil de gestion. Notre étude s'appuie sur une étude de cas unique réalisée durant 18 mois de recherche-intervention (décembre 2017- mai 2019) au sein d'un club de rugby professionnel. Il s'agit d'une recherche de nature qualitative à visée exploratoire de type hybride reposant sur une logique de preuve de terrain et preuve théorique. Le positionnement épistémologique revendiqué est constructiviste. L'analyse s'appuie sur trois sources de données : des entretiens semi-directifs (individuel et collectif), des documents (internes et externes) ainsi que des observations participantes et passives (journal de terrain). À ce titre, les données collectées ont fait l'objet d'une analyse de contenu catégorielle thématique à l'aide du logiciel Nvivo 12.

📖 Le **Chapitre 5** expose l'analyse et les résultats de la recherche. Au regard de nos grilles de lectures, il est constaté que les dynamiques humaines et techniques qui ont transporté l'outil de gestion chez PROD7 de son introduction à son utilisation effective sont de différentes natures. Il est observé que ces dernières sont plus importantes en fonction de l'avancée du projet au cours du temps. La trajectographie du tableau de bord de la satisfaction chez PROD7 permet ainsi d'identifier trois configurations du déploiement sur 18 mois : un déploiement progressif de l'introduction de l'outil, un déploiement sous tensions lors de son utilisation effective et un nouvel outil en perspective. Le dialogue des dynamiques techniques et humaines a permis de comprendre leur émergence. Le prisme de la trajectographie permet ainsi d'obtenir une vision globale du déploiement de l'outil de gestion et de saisir des fonctionnements et des enjeux organisationnels cristallisés dans l'outil.

📖 Le **Chapitre 6** met l'accent sur les apports de l'étude selon deux perspectives : théoriques et managériales. D'un point de vue théorique, il est mis en évidence la contribution, d'une part, du prisme de la trajectographie sur la trajectoire des outils de gestion. D'autre part, l'approfondissement de la phase d'appropriation originelle du processus de la perspective appropriative. D'un point de vue managérial, il s'est agi de souligner les bénéfices de l'étude pour le contexte d'accueil et plus précisément pour l'encadrement. Il en découle des préconisations managériales.

Conclusion générale

L'objet de la recherche porte sur l'étude de la trajectoire d'un outil de gestion, illustrée à travers le cas empirique d'une organisation sportive professionnelle. Ce travail s'appuie sur une étude de cas unique menée entre décembre 2017 et mai 2019. Dans le cadre d'une démarche de recherche-intervention, nous avons participé à la co-construction et à l'accompagnement du déploiement d'un outil de gestion dans un club de rugby professionnel, PROD7. Nous proposons d'explorer la trajectoire d'un outil de gestion sous le prisme de trajectographie. Cette notion renvoie à l'étude de la trajectoire des outils de gestion. L'enjeu est d'explorer l'histoire d'un outil de gestion à la fois pour comprendre son cheminement et cerner les difficultés auxquelles celui-ci s'est heurté. Ainsi, notre réflexion est la suivante : **Quel regard propose la trajectographie sur le déploiement d'un outil de gestion dans une organisation sportive professionnelle de rugby ?**

Le **chapitre 1** de la thèse présente le contexte dans lequel se réalise le déploiement de l'outil de gestion. Cette étude se déroule dans une organisation sportive professionnelle dans le rugby à XV masculin, PROD7. Il ressort que l'évolution du rugby et les problématiques sportives et de pratiques managériales du club (PROD7) permettent de comprendre la mise en place d'un outil de gestion à destination de l'encadrement des sportifs. De manière générale, le déploiement des outils de gestion dans les organisations professionnelles est à notre connaissance absente dans la littérature. Ainsi, cette étude est une opportunité pour apporter un éclairage sur les préoccupations managériales et de proposer une étude empirique dans un contexte peu étudié sous l'angle des sciences de gestion.

Le **chapitre 2** de la thèse explicite l'objet de recherche à savoir la trajectoire d'un outil de gestion et l'ancrage dans la littérature existante. Cette étude s'inscrit dans les travaux sur la dynamique des outils de gestion qui s'intéresse à leur déploiement dans les organisations sur ce que deviennent les outils de gestion (David, 1996 ; De Vaujany et Grimand, 2005 ; Grimand, 2006 ; Moison, 1997 ; Oiry, 2009 ; Rabardel, 1995). Notre investigation propose d'approfondir la trajectoire des outils de gestion par le prisme de la trajectographie. La transposition de ce concept issu des « sciences dures » nécessite de s'appuyer sur trois principes : un processus balisé, la dimension temporelle, les dynamiques humaines et techniques. Ainsi, notre étude constitue un cas illustratif dans l'application de ces principes

dans un contexte atypique (club professionnel de rugby). Cette recherche s'attache à explorer le déploiement d'un outil de gestion au sein d'un club professionnel au regard de la trajectographie.

Le **chapitre 3** de la thèse aborde le prisme théorique de l'étude de la trajectoire d'un outil de gestion. La grille de lecture mobilise deux cadres théoriques pour analyser la trajectoire d'un outil de gestion au regard de la trajectographie. Cette dernière associe deux postulats de la perspective appropriative (De Vaujany, 2005, 2006 ; Grimand, 2006, 2012) et les trois dimensions du triptyque de l'outil de gestion (David, 1996, 1998 ; Hatchuel et Weil, 1992). La trajectoire est restituée à travers les différentes étapes du processus d'appropriation (pré-appropriation, appropriation originelle, routine 1, réappropriation, etc.) intégrant les principes du processus balisé et de la dimension temporelle visant à rendre observable la trajectoire. L'identification des types d'appropriations (rationnel, socio-politique, cognitive, symbolique) des acteurs met l'accent sur la dynamique humaine de la trajectoire caractérisant les évolutions de l'outil. Le triptyque des outils de gestion permet de porter un regard sur la constitution de l'outil dans une approche de contenu qui vise à voir l'outil dans la lignée de la dynamique technique. L'ambition de cette grille d'analyse est de proposer une double lecture de la trajectoire d'un outil de gestion à la fois sur son processus et sur le contenu de l'outil de gestion passant par une opération de reconstitution lors des différentes phases.

Le **chapitre 4** de la thèse pose le cadre méthodologique sur l'étude de la trajectoire de l'outil de gestion dans le cas empirique de PROD7. Il s'agit d'une étude de cas unique réalisée durant 18 mois de recherche-intervention (décembre 2017-mai 2019). La recherche est de nature qualitative à visée exploratoire de type hybride reposant sur une logique de preuve de terrain et preuve théorique. Le positionnement épistémologique revendiqué est constructiviste. L'analyse s'appuie sur trois sources de données : des entretiens semi-directifs (individuel et collectif), des documents (internes et externes) ainsi que des observations participantes et passives (journal de terrain). Les données recueillies se structurent de la façon suivante : 49 entretiens individuels semi-directifs, 5 entretiens collectifs, 6 documents internes, 10 documents externes et des observations participantes et passives. À ce titre, ces dernières ont fait l'objet d'une analyse de contenu catégorielle thématique à l'aide du logiciel Nvivo 12.

Le **chapitre 5** de la thèse expose l'analyse et énonce les résultats de la recherche. Il s'est agi de reconstituer la trajectoire de l'outil de gestion chez PROD7 à travers le prisme de la trajectographie et des cadres théoriques mobilisés. Au regard de notre grille de lecture, il est constaté que les dynamiques humaines et techniques qui ont transporté l'outil de gestion chez PROD7 de son introduction à son utilisation effective sont de différentes natures. Il est observé que ces dernières sont plus importantes en fonction de l'avancée du projet au cours du temps. La trajectographie du tableau de bord de la satisfaction chez PROD7 permet d'identifier trois configurations du déploiement sur 18 mois : un déploiement progressif de l'introduction de l'outil, un déploiement sous tensions lors de son utilisation effective et un nouvel outil en perspective. Le dialogue des dynamiques techniques et humaines a permis de comprendre leur émergence. De manière générale, le prisme de la trajectographie permet ainsi d'obtenir une vision globale du déploiement de l'outil de gestion et de saisir des fonctionnements et des enjeux organisationnels cristallisés dans l'outil (cf. Synthèse des résultats ci-dessous).

Le **chapitre 6** a pour objectif de discuter des résultats et d'en souligner les apports. À ce titre, notre recherche contribue à deux niveaux : théorique et managérial. D'un point de vue théorique, il est mis en évidence la contribution, d'une part, l'apport du prisme de la trajectographie. D'autre part, l'approfondissement de la phase d'appropriation originelle du processus de la perspective appropriative. D'un point de vue managérial, il s'est agi de souligner les bénéfices de l'étude pour le contexte d'accueil et plus précisément pour l'encadrement. Il en découle des préconisations managériales. Les contributions de la recherche sont détaillées ci-après.

La synthèse des résultats

L'analyse de la trajectoire du tableau de bord de satisfaction chez PROD7 à la lumière de la trajectographie permet d'obtenir une vision globale du déploiement. L'introduction de l'outil se caractérise par un déploiement progressif. Dans cette perspective, la nécessité est de construire l'outil afin d'accroître l'efficacité de chaque domaine de l'encadrement. Les premières étapes se focalisent donc principalement sur la formalisation du substrat technique soutenu par une appropriation rationnelle des acteurs pour justifier le déploiement. Les utilisations effectives viennent bouleverser ce déploiement progressif passant à un déploiement sous tensions. Il en résulte que l'enjeu rationnel est rattrapé ici par des mécanismes de nature socio-politique et symbolique. Ainsi, un basculement s'opère sur les dimensions de l'outil peu

étudiées précédemment (philosophie gestionnaire et simplifiée). Malgré des transformations effectuées, le déploiement de l'outil est en péril et presque l'arrêt. Pourtant, un nouveau souffle intervient lors de la dernière utilisation relançant la trajectoire de l'outil et son devenir dans le club. Il est observé que les mécanismes précédents sont évacués et cèdent leur place à une perspective rationnelle. Cette considération entraîne la nécessité de stabiliser le triptyque par l'ajustement des trois dimensions. L'argument rationnel et la modification du triptyque réhabilitent le tableau de bord de la satisfaction pour la saison prochaine. De manière générale, ce n'est pas l'outil en lui-même qui est remis en cause au cours de ces 18 mois, mais le rôle des différents acteurs. Ce retournement de situation est étonnant, car les utilisateurs sont les concepteurs de l'outil.

Le prisme de la trajectographie permet de saisir des fonctionnements et des enjeux organisationnels chez PROD7. En effet, dans les utilisations effectives, le déploiement de l'outil permet de révéler les jeux de pouvoir des acteurs. Il est constaté que le staff sportif détient un pouvoir prédominant dans l'organisation puisque celui-ci n'a pas eu de grande difficulté à s'accaparer l'outil initialement destiné à l'encadrement (staff sportif, staff administratif, staff médical). Il y a également des rapports de pouvoir au sein même du staff sportif. Un acteur du staff sportif (R₃SS) a particulièrement influencé le déploiement comme par exemple la volonté de restreindre les destinataires de l'outil. De plus, les tensions induites par le déploiement de l'outil soulignent la désunion du staff sportif. Le départ de l'acteur (R₃SS) et l'entrée de nouveaux acteurs ainsi que de nouvelles de fonction impulsent de nouvelles perspectives. À ce titre, les acteurs souhaitent conserver l'outil pour la saison prochaine faisant émerger de nouveaux enjeux. Le premier est l'enjeu managérial vis-à-vis des sportifs et des staffs. Les acteurs prennent comme initiatives la mise en place d'activité extra-sportive et des entretiens individuels pour les sportifs ainsi que l'organisation de réunions pour le staff sportif. Le deuxième renvoie à l'orientation stratégique qui se traduit par un recrutement d'un kinésithérapeute à temps partiel et d'un stagiaire en diététique ainsi que l'attribution de places supplémentaires aux familles des sportifs.

Par rapport à notre question de recherche, l'analyse menée propose deux réponses. La première concerne l'obtention d'une vision globale du déploiement par le dialogue acteur-outil. La restitution à travers un phasage temporelle facilite la compréhension de la nature des dynamiques. Ainsi, la mise en lumière des dynamiques à la fois techniques et humaines qui ont

transporté l'outil de gestion de son introduction à son utilisation effective permet de mieux comprendre la trajectoire empruntée par l'outil de gestion. La deuxième correspond à saisir des fonctionnements et des enjeux organisationnels autour du déploiement de l'outil de gestion. À ce titre, l'outil cristallise et révèle des situations périphériques de l'organisation.

Les contributions de la recherche

Dans la lignée d'une recherche-intervention, cette étude répond à un double objectif à la fois théorique et managérial. Nos contributions sont retranscrites à travers ces deux aspects. D'un côté l'objectif théorique concerne l'apport à la communauté scientifique. Celui-ci correspond à la fois la contribution de l'étude vis-à-vis de l'objet de recherche et des cadres théoriques mobilisés. De l'autre côté, le chercheur-intervenant doit répondre à des objectifs empiriques. Cette intervention permet d'apporter des éléments de réflexions et de développer un projet de collaboration sur le terrain d'investigation liée à une problématique managériale donnée. Il s'est agi également de proposer des préconisations managériales.

Contributions théoriques

Cette étude permet de souligner deux contributions. La première concerne la contribution du prisme de la trajectographie dans la compréhension de la trajectoire. La deuxième concerne l'approfondissement du processus d'appropriation de la phase d'appropriation originelle.

⇒ L'apport du prisme de la trajectographie des outils de gestion

Cette recherche étudie la trajectoire des outils de gestion. Le prisme de la trajectographie permet de tirer deux enseignements.

Le premier renvoie à l'application des trois principes impliquant une grille de lecture de la trajectoire. À ce titre, elle constitue une démarche méthodologique. L'intérêt est de proposer un cadre intelligible pour l'étude de la trajectoire des outils de gestion afin d'ouvrir de nouvelles perspectives pour sa compréhension. À notre sens, la mobilisation de ces trois principes peut être applicable dans n'importe quel contexte. De ce fait, la réplication de cette démarche peut permettre des rapprochements entre les études.

Le deuxième est que la trajectographie correspond à la fois à une approche globalisante du déploiement et de l'appréhension des situations organisationnelles autour du déploiement de l'outil de gestion. Dès lors, elle constitue une démarche holistique de la trajectoire. La littérature se focalise principalement sur les acteurs et sur les transformations de la dialectique entre les

acteurs et l'outil au cours du processus. Dans un premier temps, cette étude montre que la dialectique, correspondant dans le cas présent au dialogue des dynamiques humaines et techniques, est intéressante pour obtenir une approche globale du déploiement. Dans un second temps, le dialogue des dynamiques permet d'élargir le regard jusqu'à l'organisation. L'analyse du déploiement de l'outil de gestion dans le club permet d'appréhender et de révéler des fonctionnements et des enjeux organisationnels. À ce titre, l'outil cristallise et révèle des situations périphériques de l'organisation. L'intérêt qui est souligné est que la trajectographie permet de passer d'une approche focale (acteurs et déploiement) à une approche globale (organisation et proximité du déploiement). Ainsi, le prisme de la trajectographie ambitionne une vision holistique de la trajectoire.

Nous soulignons qu'il s'agit d'une première étude exploratoire au regard de la trajectographie. À ce titre, il s'avère pertinent de répliquer cette perspective dans des études ultérieures afin d'évaluer la portée méthodologique et de la démarche holistique (cf. Perspectives de recherche).

⇒ L'approfondissement de l'appropriation originelle de la perspective appropriative

Au-delà de l'apport de la trajectographie, cette étude permet d'approfondir le cadre théorique de la perspective appropriative. Pour étudier la trajectoire de l'outil de gestion de PROD7, nous avons mobilisé deux postulats de la perspective appropriative : le processus d'appropriation ainsi que les quatre regards. La mobilisation de ces derniers nous a permis d'approfondir la connaissance du processus d'appropriation. Les travaux de Lemaire et Nobre (2013) analysent et détaille la phase de pré-appropriation du processus d'introduction d'un outil de gestion (première phase). À notre connaissance, ces travaux constituent les seuls investiguant une phase du processus d'appropriation de manière approfondie. Ainsi, notre travail s'inscrit dans le prolongement de ces travaux. Dans le cas de notre étude, nous avons pu investiguer la phase de pré-appropriation (première phase) et d'appropriation originelle (deuxième phase). Au cours de la phase de pré-appropriation, Lemaire et Nobre (2013) ont mis en évidence que les acteurs s'approprient l'outil de gestion selon différentes modalités (phase non uniforme) se caractérisant par une prédominance de l'appropriation socio-politique. En examinant le rapport des acteurs à l'outil chez PROD7, nous rejoignons le constat des auteurs sur les différentes modalités et la non-uniformité de l'appropriations des acteurs au cours des étapes. Toutefois, cette phase se caractérise par la primauté de l'appropriation rationnelle pour notre étude. De ce fait, il est souligné que l'introduction de l'outil peut recouvrir une autre origine que la perspective que socio-politique. Notre apport se situe sur l'exploration de la phase

d'appropriation originelle. Cette dernière constitue la deuxième phase du processus d'appropriation. L'étude permet de comprendre davantage la phase d'appropriation originelle encore peu étudiée. De manière concrète, les perceptions des acteurs, l'outil et les usages envisagés dans la phase de pré-appropriation sont mis à l'épreuve par une mise en œuvre concrète dans le contexte d'accueil. À notre sens, il s'agit d'une phase d'ajustement ou de transformation nécessaire visant à insérer l'outil dans l'organisation (David, 1996, 1998). L'investigation de l'appropriation originelle a permis d'identifier que les acteurs s'approprient l'outil de gestion selon différentes modalités. Comme la phase précédente (pré-appropriation) relevée par Lemaire et Nobre (2013), la phase d'appropriation originelle n'est pas uniforme. Les appropriations les plus prégnantes sont la perspective socio-politique et symbolique. Comme l'indique, De Vaujany (2005), cette phase est particulièrement soumise à des processus collectifs de nature socio-politique et/ou cognitifs. À ce titre, notre étude confirme cette tendance avec une prédominance pour la perspective socio-politique et symbolique abordée par Grimand (2012). Au regard de notre étude, l'appropriation originelle est particulièrement propice aux mécanismes de nature politique et à la (re)construction de sens. Il est également souligné que l'appropriation originelle est une phase qui peut amener à un renversement des modalités d'appropriation des acteurs vis-à-vis de la pré-appropriation. En effet, un basculement s'opère passant d'une perspective rationnelle (pré-appropriation) vers des enjeux politiques et de construction de sens (appropriation originelle). Au regard de PROD7, l'appropriation originelle renvoie donc plus généralement à questionner le sens et la place de l'outil dans le contexte social dans lequel il est implanté. A notre connaissance, cette recherche constitue seulement le deuxième cas de l'étude du processus d'appropriation. Il est donc pertinent d'entreprendre des études complémentaires (cf. Perspectives de recherche).

Contributions managériales

Les contributions managériales se déclinent en deux temps. Premièrement, il s'agit de l'apport vis-à-vis du terrain d'investigation en l'occurrence PROD7. Deuxièmement, notre expérience sur un terrain atypique nous permet de révéler des préconisations managériales dans le cadre d'étude sur le déploiement d'outils de gestion dans les organisations sportives professionnelles.

⇒ Contributions empiriques pour le club PROD 7

La première contribution empirique est que cette expérience constitue une ressource pour la conduite de nouveau projet pour l'encadrement du club PROD7. Il est important de souligner

que le déploiement de l'outil réunissant plusieurs acteurs dans une logique collective au sein de ce club est une première. Cette première expérience a permis aux acteurs de saisir toute la difficulté qu'engage un tel projet. Les acteurs se sont rendu compte que l'implantation d'un outil de gestion n'est pas aisée. Celle-ci a en effet provoqué des tensions entre les acteurs. La considération des acteurs de l'outil comme moyen de réorganisation du staff sportif conduit à ces tensions et à la distanciation des acteurs. Ce constat conduit les acteurs à deux options : ne pas réitérer ce type de projet ou tirer parti de cette expérience. Les acteurs ont ici fait le choix de la seconde option. Ils ont tiré parti de l'expérience du déploiement du tableau de bord. À la fin de l'intervention, les acteurs indiquent leur souhait de continuer le déploiement de l'outil au sein du club. Cette perspective est explicitement envisagée par l'apport de modification et de réorientation de l'outil pour la saison prochaine (rôle pilote, modification questionnaire, etc.). Il en ressort un apprentissage pour les acteurs du club impliqués.

La deuxième contribution empirique est que le déploiement de l'outil a permis, d'une part de, transformer les pratiques du staff sportif, et d'autre part, de promouvoir la prise de mesures stratégiques dans le club. Du point de vue des acteurs (staff sportif), l'évaluation des différents domaines par les sportifs a permis de matérialiser et déceler les « dysfonctionnements » dans leur domaine d'expertise. À ce titre, les acteurs ont mené différentes actions afin d'améliorer leur secteur (modification des entraînements, intégration d'une pédagogie, etc.). En dehors de leur domaine d'expertise, l'implantation de l'outil a amené les acteurs à prendre des mesures stratégiques au niveau du club. Il en résulte notamment deux recrutements (kinésithérapeute, stagiaire en diététique) et un effort de la direction sur la politique d'attribution de place.

⇒ Contributions liées à la nature du terrain à travers des préconisations managériales

Notre préoccupation empirique est d'explorer le déploiement d'un outil de gestion dans un contexte encore peu étudié à savoir une organisation sportive professionnelle, un club de rugby. Il s'agit ici d'apprécier l'étude au regard de la nature du terrain. En effet, les études sur l'implantation des outils de gestion s'inscrivent principalement dans des entreprises ou des organisations publiques. À ce titre, le cas PROD7 constitue une expérience un terrain empirique inédit. L'accès à ce terrain pendant dix-huit mois permet d'identifier et d'exposer deux recommandations pour le déploiement d'outils de gestion dans une organisation sportive professionnelle incluant l'encadrement.

Notre première préconisation est donc de vérifier la durée contractuelle entre l'encadrement et l'organisation en s'assurant que le projet de déploiement de l'outil corresponde au temps de

présence des acteurs. En effet, tout changement d'acteur et particulièrement d'acteurs clés peut mettre en péril le déploiement de l'outil de gestion. L'encadrement est lié au club sous forme de contrat déterminé. À ce titre, il est donc primordial avant d'engager tout projet dans ce type d'organisation incluant l'encadrement de vérifier la durée contractuelle entre les acteurs de l'encadrement et l'organisation.

La deuxième préconisation nuance la première. En effet, dans le contexte sportif, il est difficile de se prémunir complètement du changement des acteurs dans ce type d'organisation. Une promotion ou une saison sportive catastrophique amène ces organisations à changer les acteurs. Il s'agit ici de prendre en considération la mobilité des acteurs inhérente au contexte sportif. Dans cette perspective, nous proposons de recourir à une personne extérieure pour le déploiement d'un outil de gestion. Cette alternative est intéressante, car l'intervenant en charge du projet constitue un repère pour faciliter sa continuité avec les acteurs restants et ceux entrants dans l'organisation.

Les limites de la recherche

Les limites de la recherche sont de trois natures : théorique et méthodologique, empirique.

Limite théorique

La compréhension de la trajectoire à un moment de la vie d'une organisation est difficile. Nous sommes conscients que notre interprétation constitue ici une parmi tant d'autres : « *L'endroit où nous sommes assis influence non seulement notre position, mais aussi ce que nous voyons* »⁴⁶ (Pettigrew, 1987, p.649). En tant qu'étude exploratoire de la trajectoire sous le prisme de la trajectographie, celle-ci doit être approfondie et répliquer dans d'autres contextes pour assurément enrichir et valider sa pertinence. Cette considération est également valable pour la pertinence des résultats concernant la phase d'appropriation originelle.

Limite méthodologique

Le recours à une étude de cas unique permet d'approfondir une situation de gestion. Cette considération implique nécessairement des connaissances fortement contextuelles. Il s'agit d'une limite dans la généralisation et la transférabilité des résultats obtenus inhérente à la méthode de l'étude de cas. Si, il s'agit de résultats contextuels, il est pensé que l'application

⁴⁶ Pettigrew (1987, p.649) : « Where we sit not only influences where we stand, but also what we see »

des principes de la trajectographie, les cadres théoriques et l'approche méthodologique nous semblent pouvoir être répliquées dans d'autres contextes.

Limite empirique

Dans le cadre notre étude, le départ des acteurs impliqués dans le projet au cours du processus est un facteur important à prendre en considération. En effet, leur maintien dans le club permet d'envisager des résultats différents. Par exemple, R₃SS aurait pu potentiellement fermer l'accessibilité de l'outil aux autres staffs lors de la troisième utilisation. Dans son discours, l'acteur affirme qu'il ne souhaite pas modifier cet aspect, car il quitte prochainement le club. Ainsi, les résultats de la recherche seraient indéniablement modifiés.

La réflexion sur les limites de ce travail permet d'envisager des perspectives de recherche pour l'avenir.

Les perspectives de recherche future

À l'issue de ce travail, nous proposons quelques pistes de réflexion pour de prochaines études.

L'originalité de cette étude est liée à l'emprunt du concept de trajectographie. Il est ainsi proposé une approche alternative de la trajectoire des outils de gestions ouvrant de nouvelles opportunités de recherche. En tant que première étude dans le domaine sa généralité reste à établir. Il s'agit principalement de répliquer cette approche dans d'autres contextes. La première piste est d'évaluer la pertinence de la démarche holistique dans des recherches ultérieures. La deuxième renvoie à la mobilisation des trois principes permettant des rapprochements entre les études dans n'importe quel contexte.

Le processus d'appropriation de la perspective appropriative mérite d'être approfondi. Il semblerait intéressant de vérifier dans des études complémentaires les modalités d'appropriation au cours des deux premières phases (la pré-appropriation et l'appropriation originelle) dans d'autres contextes ou similaires. De plus, l'exploration des autres phases comme la routine et la ré-appropriation constitue une autre perspective de recherche pour le processus d'appropriation.

Dans une perspective empirique, le terrain des organisations sportives professionnelles constitue un terrain d'investigation de recherche pour l'avenir. Si, pendant longtemps ce contexte est principalement investigué dans le domaine du Management du sport, l'approche gestionnaire devient désormais pertinente. À ce titre, nous encourageons les chercheurs à démarcher ce type de terrain pour aider dans le déploiement d'outils gestionnaires.

Bibliographie

A

- Adam-Ledunois, S., & Mansuy, R. (2018). Le diagnostic territorial partagé ou les promesses d'un outil de gestion publique à visée collaborative. *XXVIIème conférence de l'AIMS*.
- Aggeri, F. (2016). La recherche-intervention : Fondements et pratiques. In J. Barthélemy & N. Mottis, *A la pointe du management. Ce que la recherche apporte au manager* (p. 79-100). Dunod.
- Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5-37.
- Akrich, M. (1998). Les utilisateurs, acteurs de l'innovation. *Éducation permanente*, 134, 79-90.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Mines Paris, les Presses.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement; 2 : Le choix des porte-parole. *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, 11 & 12, 4-17 & 14-29.
- Alcouffe, S. (2006). La recherche sur les innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : Proposition d'un modèle théorique intégrant les perspectives de diffusion, d'adoption et mise en œuvre de l'innovation. In A.Grimand, *L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Publications de l'Université de Saint- Etienne.
- Allard-Poesi, F., & Maréchal, G. (2007). Construction de l'objet de la recherche. In R.A. Thietart et al., *Méthodes de recherche en management* (3e édition, p. 34-57). Dunod.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.A. Thietart et al., *Méthodes de recherche en management* (4e édition, p. 14-46). Dunod.

- Andreff, W. (2007). Régulation et institutions en économie du sport. *Revue de la régulation [En ligne]*.
- Andreff, W. (2011). Les risques financiers de la glorieuse incertitude du sport. *Risques. Les cahiers de l'assurance*, 88(décembre), 21-27.
- Andreff, W. (2014). Les enjeux de la performance financière des organisations sportives professionnelles et à but non lucratif. In M. Winand & T. Zintz, *Management et évaluation de la performance : Un défi pour les organisations sportives* (p. 86-100). De Boeck.
- Andreff, W. (2015). Analyse économique du rugby professionnel en France : Équilibre compétitif et contrainte budgétaire. In P. Chaix, *Le nouveau visage du rugby professionnel français : Argent, succès et dérives* (p. 157-189). L'Harmattan.
- Andreff, W., & Staudohar, P. D. (2000). The Evolving European Model of Professional Sports Finance. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257-276.
- Arena, L. (2009). *Adoption, implantation et généralisation d'une nouvelle technologie : Une interprétation en termes de changement stratégique* [Thèse]. Université de Nice-Sophia Antipolis.
- Augé, B., Naro, G., & Vernhet, A. (2014). Le pilotage stratégique des clubs professionnels de rugby, entre performances sportives et financière : Les apports du « Balances scorecard ». In M. Winand & T. Zintz, *Management et évaluation de la performance : Un défi pour les organisations sportives* (p. 101-113). De Boeck.
- Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (2e éd., p. 11-62). Pearson.

B

- Barbusse, B. (2009). Entre sport et entreprise, une attirance réciproque. *L'Expansion Management Review*, 134(3), 10-19.
- Bardin, L. (2016). *L'analyse de contenu* (3e édition). Presses Universitaires de France.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2014). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In R.-A. Thietart et al., *Méthodes de recherche en management* (4e édition, p. 261-296). Dunod.
- Baumard, P., & Ibert, J. (2014). Quelles approches avec quelles données. In R.-A. Thietart et al., *Méthodes de recherche en management* (4e édition, p. 105-128). Dunod.
- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : Objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, 75(1), 59.
- Bayon, D., Berry, M., Colasse, B., Doblin, S., Doublet, J.-M., Zinsou, L., Garel, G., & Godelier, É. (1996). Vie et mort des outils de gestion. *Entreprises et histoire*, 13(3), 137-148.
- Beaudry, A., & Pinsonneault, A. (2005). Understanding User Responses to Information Technology : A Coping Model of User Adaptation. *MIS Quarterly*, 29(3), 493-524. JSTOR.
- Beckers, P.-O. (2014). Préface. In M. Winand & T. Zintz, *Management et évaluation de la performance : Un défi pour les organisations sportives*. De Boeck.
- Bellini, S. (2014). Étude de la genèse de démarches de GPEC. Le cas d'établissements du secteur médicosocial. *@GRH*, 4(13), 103-126.
- Benady, D. (2015). Is data kicking sporting nous into touch? *The Guardian*.
<https://www.theguardian.com/technology/datablog/2015/feb/04/-sp-data-analysis-sport-use-of-statistics>

- Benzerafa, M. (2007). L'introduction de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat en France. Premières conclusions d'une recherche empirique. *Politiques et management public*, 25(4), 81-97.
- Berry, M. (1983). *Une technologie invisible-L 'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique.
- Berry, M. (2000). Diriger des thèses de terrain. *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, 62, 88-97.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2007). *L'entretien* (2e édition). Armand Colin.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2015). *L'entretien* (2e édition). Armand Colin.
- Bonnefond, P. (1994). *Méthode géométrique de trajectographie par arcs courts : Application à l'analyse des mesures altimétriques des satellites Topex/Poseidon et ERS-1 en Méditerranée* [Thèse]. Observatoire de de Paris.
- Bourg, J.-F., & Gouguet, J.-J. (2012). *Économie du sport* (3e édition). La Découverte.
- Bourguignon, A., & Jenkins, A. (2004). Changer d'outils de contrôle de gestion ? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(3), 31-61.
- Bourrier, F. (2008). *Modélisation de l'impact d'un bloc rocheux sur un terrain naturel, application à la trajectographie des chutes de blocs* [Thèse]. Institut National Polytechnique de Grenoble.
- Boussard Valérie, & Maugeri, S. (2003). *Du politique dans les organisations : Sociologies des dispositifs de gestion*. L'Harmattan.
- Bretesché, S., & Devigne, M. (2010). L'incarnation locale d'un outil global de gestion des compétences. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 99(1), 53.
- Brillet, F., Hulin, A., & Martineau, R. (2010). La gestion des compétences à l'épreuve du E-RH : De l'adoption à l'appropriation des outils. *Management & Avenir*, 37(7), 240.
- Brochier, D., & Oiry, E. (2002). Dix ans de rémunération par les compétences à l'Usine des Plastiques. Plaidoyer pour un pilotage des outils de gestion. *Gestion des Ressources Humaines*, 45, 20-41.

Brunel, O., & Roux, D. (2006). L'appropriation des produits par le consommateur : Proposition d'une grille d'analyse. In A. Grimand, *L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouvelles perspectives théoriques?* (p. 83-104). Publications de l'Université de Saint-Etienne.

C

Cazes-Milano, P., & Mazars-Chapelon, A. (2000). *Techniques et outils de gestion* (Cahier de recherche DMSP N° 281).

Chaix, P. (2009). Rugby français et équilibre compétitif. In J. Fontanel, L. Bensahel, & P. Chaix, *Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels* (p. 71-91). Université Pierre-Mendès-France.

Chaix, P. (2015a). *Le nouveau visage du rugby professionnel français : Argent, succès et dérives*. L'Harmattan.

Chaix, P. (2015b). Les métamorphoses du rugby français : Des transformations structurelles importantes. In P. Chaix, *Le nouveau visage du rugby professionnel français : Argent, succès et dérives* (p. 97-105). L'Harmattan.

Chaix, P. (2015c). Vers une métropolisation du rugby professionnel français ? In P. Chaix, *Le nouveau visage du rugby professionnel français : Argent, succès et dérives* (p. 107-113). L'Harmattan.

Charreire Petit, S., & Durieux, F. (2014). Explorer et tester : Les deux voies de la recherche. In R.-A. Thiétart et al., *Méthodes de recherche en management* (4e édition, p. 76-104). Dunod.

Charreire Petit, S., & Huault, I. (2008). From Practice-based Knowledge to the Practice of Research : Revisiting Constructivist Research Works on Knowledge. *Management Learning*, 39(1), 73-91.

Charreire, S., & Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche : Une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(3), 31-55.

- Charue, F., & Midler, C. (1993). Conduite du changement et apprentissage. *Gestion 2000*, 2, 149-166.
- Chiapello, È., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion : Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. La Découverte.
- Chiapello, È., & Gilbert, P. (2016). L'"agence" des outils de gestion. In F. X. De Vaujany, A. Hussenot, & J.-F. Chanlat, *Théories des organisations : Nouveaux tournants* (p. 179-198). Economica.
- Combes-Joret, M., & Lethielleux, L. (2017). Etre ou ne pas être une association gestionnaire d'établissements ? *RECMA*, 2(344), 25-40.
- Cooper, R. B., & Zmud, R. W. (1990). Information Technology Implementation Research : A Technological Diffusion Approach. *Management Science*, 36(2), 123-139.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design : Choosing among five approaches* (3rd ed). SAGE Publications.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Éditions du Seuil.
- Cugini, A., Michelon, G., & Pilonato, S. (2011). Performance measurement in academic departments : The strategy map approach. *Public Money & Management*, 31(4), 271-278.

D

- Dal Molin, M., Turri, M., & Agasisti, T. (2016). New Public Management Reforms in the Italian Universities : Managerial Tools, Accountability Mechanisms or Simply Compliance? *International Journal of Public Administration*, 40(3), 256-269.
- David, A. (1996). L'aide à la décision entre outils et organisation. *Entreprises et histoire*, 3(13), 9-26.

- David, A. (1998). Outils de gestion et dynamique du changement. *Revue Française de Gestion*, 120, 44-59.
- David, A. (2012a). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : Éléments d'épistémologie de la recherche en management* (p. 241-264).
- David, A. (2012b). Logique, épistémologie en sciences de gestion : Trois hypothèses revisitées. In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : Éléments d'épistémologie de la recherche en management* (p. 111-142).
- De Vaujany, F. X. (2005). *De la conception à l'usage : Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. EMS.
- De Vaujany, F. X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : Vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 9(3), 109-126.
- De Vaujany, F. X., & Grimand, A. (2005). Réflexion sur la place de la perspective appropriative des sciences de gestion. In F. X. De Vaujany, *De la conception à l'usage : Vers un management de l'appropriation des outils de gestion* (p. 223-237).
- DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the Complexity in Advanced Technology Use : Adaptive Structuration Theory. *Organization Science*, 5(2), 121-147.
- Detchessahar, M., & Journée, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue Française de Gestion*, 5(174), 77-92.
- Dominguez-Pery, C. (2011). *Valeurs et outils de gestion : De la dynamique d'appropriation à leur pilotage*. Hermes science.
- Drevet, B. (2008a). Instrumentaliser la performance des organisations sportives : Apports du contrôle de gestion. In E. Barget, D. Vaillau, & M. Carius, *Management du sport : Théories et pratiques* (p. 191-212). De Boek Université.

- Dreveton, B. (2008b). Le rôle des représentations sociales au cours du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 14(2), 125-153.
- Dreveton, B. (2009). Construire une instrumentation de la RSE : Une délicate quête de sens. *Management & Avenir*, 29(9), 327.
- Dreveton, B., Lande, É., & Portal, M. (2012). Construire un outil de comptabilité de gestion au sein d'une université. Retour sur un acte manqué. *Management & Avenir*, 54(4), 126-144.
- Dreveton, B., & Rocher, S. (2010). « Lost in translation », étude de la construction d'un outil de gestion dans une région française. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 16(1), 83.
- Dreveton, B., & Rocher, S. (2014). Janus réconcilié : Associer traduction et purification pour analyser la trajectoire des outils de gestion. *Recherches en Sciences de Gestion*, 4(103), 67-88.
- Drucker-Godard, carole, Ehlinger, S., & Grenier, C. (2014). Validité et fiabilité de la recherche. In R.-A. Thietart et al., *Méthodes de recherche en management* (4e édition, p. 297-331). Dunod.
- Duchemin, Y. (2019). *La navigation astronomique d'une sonde autonome, pour l'exploration du système solaire à l'ère de Gaia* [Thèse]. Université PSL, Observatoire de Paris.
- Dudézert, A., Mitev, N., & Oiry, E. (2019). Numérique et Symbolique. *Systemes d'information management, Volume 24(4)*, 3-8.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les 10 questions clés de la démarche compréhensive* (2e édition). Vuibert.

E

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- El-Jardali, F., Saleh, S., Ataya, N., & Jamal, D. (2011). Design, implementation and scaling up of the balanced scorecard for hospitals in Lebanon : Policy coherence and application lessons for low and middle income countries. *Health Policy*, 103(2), 305-314.

Engel, F., Kletz, F., & Moisdon, J.-C. (1997). L'instrument multiprise ou « les métamorphoses des ICR ». In J.-C. Moisdon, *Du mode d'existence des outils de gestion* (p. 114-133). Seli Arslan.

F

Fenneteau, H. (2015). *L'enquête : Entretien et questionnaire* (3e édition). Dunod.

Fontanel, G. (2007). *Les transformations structurelles des clubs sportifs : Recherche d'un cadre d'analyse approprié à leur gestion* [Thèse]. Lyon 3.

Fontanel, G. (2009). Les clubs sportifs face à l'échec le cas du F.C.Grenoble. In J. Fontanel, L. Bensahel, & P. Chaix, *Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels* (p. 153-177). Université Pierre-Mendès-France.

Fontanel, J., Bensahel, L., & Chaix, P. (2009). *Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels*. Université Pierre-Mendès-France.

G

Gauche, K. (2013). Typologie de pratiques de gestion et indices d'appropriation. *34ème congrès de l'AFC*, pp.cd-rom.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (2e édition). Pearson.

Gavard-Perret, M.-L., & Helme-Guizon, A. (2012). Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (2e édition, p. 275-308). Pearson.

George, E. (2012). L'étude des usages des TIC au prisme de la recherche critique en communication. In Vidal *et al.*, *La sociologie des usages : Continuités et transformations* (p. 25-62). Lavoisier.

- Gilbert, P. (1998). *L'instrumentation de gestion : La technologie de gestion, science humaine ?* Economica.
- Giordano, Y., & Jolibert, A. (2012). Spécifier l'objet de la recherche. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (2e édition, p. 63-105). Pearson.
- Girin, J. (1981). Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes. In M. Berry, *Rapport pour le Ministère de la recherche et de la technologie*. Paris : CRG-École Polytechnique.
- Girin, J. (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. *AFCET, Collège de systémique, Ecole centrale de Paris*. La recherche-action en action et en question, Paris.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : Éléments de théorie et de méthode. In A. C. Martinet, *Epistémologies et sciences de gestion* (p. 141-182). Economica
- Godener, A., & Fornerino, M. (2005). Pour une meilleure participation des managers au contrôle de gestion. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 11(1), 121-140.
- Grappe, F. (2018). *Cyclisme et optimisation de la performance : Sciences et méthodologie de l'entraînement* (3ème édition). De Boek supérieur.
- Grimand, A. (2006). Introduction : L'appropriation des outils de gestion, entre rationalité instrumentale et construction du sens. In A. Grimand, S. Alcouffe, M.-L. Buisson, O. Brunel, O. Cullière, & P. Geslin, *L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Publications de l'Université de Saint- Etienne.
- Grimand, A. (2007). Une analyse des blocages à l'appropriation des outils de gestion des ressources humaines : L'exemple du management des compétences. *XIXe Congrès de l'AGRH*.

- Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : Le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Revue Management & Avenir*, 4(54), 237-257.
- Grimand, A. (2016a). Gaston, la mouette et le gestionnaire : Une relecture des controverses nées de la rencontre entre outils de gestion et organisation. In A. Dudézert & M. Portal, *La controverse dans l'appropriation des outils de gestion contes de connaissance* (p. 149-166). Éditions L'Harmattan.
- Grimand, A. (2016b). La prolifération des outils de gestion : Quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 112(1), 173-196.
- Gumb, B., Fressoz, P., & Joannidès, V. (2011). Le thème de l'alignement dans les tableaux de bord stratégiques. Leçons tirées de la pratique. *Revue française de gestion*, 37(211), 119-130.
- Guyot, B. (2017). *Appropriation des technologies et gestion de la performance sportive : Sujet d'étude : le rugby professionnel en France* [Thèse]. Paris 10.

H

- Hatchuel, A. (1994). Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprises et histoire*, 7(3), 59.
- Hatchuel, A., & Moisdon, J.-C. (1993). Modèles et apprentissage organisationnel. *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, 28, 17-32.
- Hatchuel, A., Nobre de Morais, A.-P., & Pallez, F. (1997). Des autobus bien tempérés. Une nouvelle partition pour les métiers. In J.-C. Moisdon, *Du mode d'existence des outils de gestion* (p. 192-215). Seli Arslan.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système : Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*. Economica.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur.

Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management : Principles and applications* (4th Edition). Routledge.

Hussenot, A. (2009). Manager l'appropriation des solutions TIC : Des controverses aux modes d'appropriation. *Systemes d'information management*, 14(2), 65-83.

J

Jauréguiberry, F. (2008). De l'usage des technologies de l'information et de la communication comme apprentissage créatif. *Education et societes*, 22(2), 29-42.

Jönsson, S., & Lukka, K. (2007). There and Back Again : Doing Interventionist Research in Management Accounting. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields, *Handbooks of Management Accounting Research* (Vol. 1, p. 373-397). Elsevier.

Jouët, J. (2000). Retour critique sur la sociologie des usages. *Réseaux. Communication - Technologie - Société*, 18(100), 487-521.

Journé, B. (2012). Collecter les données par l'observation. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (2e édition, p. 165-206). Pearson.

Justin, J. (2006). Analyse d'une (co)production d'outils de contrôle de gestion dans le cadre d'une recherche-action. In A. Grimand, *L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Publications de l'Université de Saint-Etienne.

K

- Késenne, S. (1996). League Management in Professional Team Sports with Win Maximizing Clubs. *European Journal of Sport Management*, 2(2), 14-22.
- Kletz, F., Moisdon, J.-C., & Pallez, F. (1997). Zoom sur l'organisation. Les grilles de classification : Un dispositif photographique problématique. In J.-C. Moisdon, *Du mode d'existence des outils de gestion* (p. 91-112). Seli Arslan.
- Kwon, T. H., & Zmud, R. W. (1987). Unifying the Fragmented Models of Information Systems Implementation. In R. J. Boland & R. A. Hirschheim, *Critical issues in information systems research* (p. 227-251). John Wiley.
- Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, 4-17.

L

- Lacroix, J.-G., Miège, B., Moeglin, P., Pajon, P., & Tremblay, G. (1992). La convergence des télécommunications et de l'audiovisuel : Un renouvellement de perspective s'impose. *TIS*, 5(1), 81-105.
- Lajante, M., & Lux, G. (2018). Ouvrons la boîte noire des émotions pour comprendre le processus d'appropriation des outils de gestion ! *Finance Contrôle Stratégie*, 21(3), online review.
- Lardinois, T., & Tribou, G. (2004a). Gère-t-on un club sportif comme on gère son entreprise ? Entretien avec Anny Courtade. *Revue française de gestion*, 30(150), 193-201.
- Lardinois, T., & Tribou, G. (2004b). Quelle est la spécificité de la gestion du sport ? *Revue française de gestion*, 150(3), 125-130.
- Laszczuk, A., & Garreau, L. (2018). Le journal de bord sibyllique. *Finance Contrôle Stratégie*, 21-3.

- Lemaire, C., & Nobre, T. (2013). La pré-appropriation d'un outil de gestion à l'hôpital. *34ème congrès de l'AFC*, cd-rom.
- Le Moigne, J.-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Dunod.
- Le Moigne, J.-L. (1995). *Le constructivisme. Tome 2 : Des épistémologies*. ESF.
- Le Moigne, J.-L. (2012). *Les épistémologies constructivistes* (4e édition). Presses Universitaires de France.
- Leroy, F. (1998). L'apprentissage organisationnel : Une revue critique de la littérature., *Acte de la VIIème Conférence de l'AIMS*.
- Levy, P. (1990). *Les technologies de l'intelligence. L'Avenir de la pensée à l'ère informatique*. La Découverte.
- Lorino, P. (2002). *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*. (Paris). Groupe ESSEC.
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences*. Editions d'Organisation.
- Lux, G. (2015). Adoption et usages des outils de gestion de l'absentéisme : L'importance des jeux d'acteurs et jeux de pouvoir. *Gestion et management public*, 3-4(2), 83-106.

M

- Maisonnasse, J., Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2019). Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : Quels outils de gestion ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 34(1), 3-29.
- Martin, M. (2014). Joueurs, robot et vidéo : Ethnographie de l'entraînement rugbystique de haut niveau. *Techniques & Culture. Revue semestrielle d'anthropologie des techniques*, 62, 230-251.

- Martin, P., & Picceu, C. (2007). Outils de gestion et pilotage dynamique de l'action collective. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(3), 75-110.
- Martineau, R. (2009). *La mise en usage des outils de gestion par la qualité par les professionnels de santé à l'hôpital : Une approche par la théorie instrumentale* [Thèse]. Université François – Rabelais de Tours.
- Martineau, R. (2015). La carte, le territoire et les outils de gestion. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2(120), 47-57.
- Martineau, R. (2019). *De quoi les outils de gestion sont-ils faits ? Perspectives pour une conceptualisation de la structure des artefacts de gestion*. [HDR]. Université de Poitiers.
- Martineau, R., & Tsoni, C. (2019). Symbolique et stratégies de déploiement des Technologies de l'Information. *Systèmes d'information & management*, 24(4), 93-113.
- Massit-Folléa, F. (2012). Usages et gouvernance de l'internet : Pour une convergence socio-politique. In Vidal *et al.*, *La sociologie des usages : Continuités et transformations* (p. 153-178). Lavoisier.
- Mcadam, R., & Walker, T. (2003). An Inquiry into Balanced Scorecards within Best Value Implementation in UK Local Government. *Public Administration*, 81(4), 873-892.
- McKenney, J. L., & McFarlan, F. W. (1982). The information archipelago-Maps and bridges. *Harvard Business Review*, 60, 109.
- Mériade, L. (2013). La réflexivité des acteurs universitaires : Un mode d'appropriation par simplification des logiques d'évaluation du NPM ? @GRH, 9(4), 67-96.
- Méric, J. (1998). *Le temps en contrôle de gestion : Evolution des conceptions temporelles dans une discipline*. *Gestion et management* [Thèse]. HEC Paris.
- Midler, C. (1993). *L'Auto qui n'existait pas*. InterEditions.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e édition). De Boeck Supérieur.

Minquet, J.-P.-L. (2004). Sports, football et finance. *Revue française de gestion*, no 150(3), 141-160.

Moisdon, J.-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Seli Arslan.

Moisdon, J.-C. (2015). Recherche en gestion et intervention. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 21-39.

N

Naro, G. (1998). La dimension humaine du contrôle de gestion : La recherche anglo-saxonne sur les aspects comportementaux de la gestion budgétaire. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 4(2), 45-69.

Naro, G., & Travaillé, D. (2019). De la conception collective d'un Balanced Scorecard à son abandon : L'apprentissage organisationnel en question(s). *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 25(1), 13-54.

Nikitin, M. (1997). *Utilités et méthodes de l'histoire pour les sciences de gestion* (Document de recherche N° 5). Laboratoire Orléanais de Gestion.

Nilsson, K. (2010). Expectations from Administrative Reforms : An Attempt to Implement the Balanced Scorecard in a Public Sector Organization. *International Journal of Public Administration*, 33(14), 822-831.

Nobre, T., & Zawadzki, C. (2013). Stratégie d'acteurs et processus d'introduction d'outils de contrôle de gestion en PME. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome 19(1), 91-116.

Nobre, T., & Zawadzki, C. (2015). Analyse par la théorie de la traduction de l'abandon et du détournement d'outils lors de l'introduction d'un contrôle de gestion en PME. *Finance Contrôle Stratégie [En ligne]*, 18-1.

O

Oiry, E. (2009). *La dynamique des instruments de gestion : Propositions pour un cadre d'analyse* [HDR]. Université de la Méditerranée Aix-Marseille II.

- Oiry, E. (2011). Usages imprévus et dynamique des instruments de gestion. Réflexions à partir du cas d'un instrument de gestion des compétences1. *Management international*, 15(2), 11-22.
- Oiry, E. (2012). La conception des instrumentations de gestion RH : l'apport du concept de rapport de prescription. *@GRH*, 5(4), 11-44.
- Orlikowski, W. J. (1992). The Duality of Technology : Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*, 3(3), 398-427.
- Orlikowski, W. J. (2000). Using Technology and Constituting Structures : A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.

P

- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4e édition). Armand Colin.
- Parmentier, A. (2010). Cartographie du journal personnel : Un outil méthodologique réflexif pour la recherche-intervention. *Cahier de recherche*, 2010-13 E4.
- Perez, Y.-A. (2008). La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : Retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain. *Humanisme et Entreprise*, 288(3), 101-113.
- Perray-Redslob, L., & Malaurent, J. (2015). Traduction d'un outil de contrôle de gestion dans le secteur public. Le cas du BSC dans l'armée de terre française. *Revue française de gestion*, 41(250), 49-64.
- Perret, V., & Séville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.-A. Thietart et al., *Méthodes de recherche en management* (3e édition, p. 13-57). Dunod.
- Perriault, J. (2008). *La logique de l'usage : Essai sur les machines à communiquer* (2e édition). L'Harmattan.

- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649–670.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Gallimard.
- Proulx, S. (2001). Les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société du savoir. *Colloque franco-québécois, Université du Québec à Montréal*.
- Proulx, S. (2005). Penser les usages des TIC aujourd'hui : Enjeux, modèles, tendances. In N. Vieira & N. Pinède, *Enjeux et usages des TIC : aspects sociaux et culturels (tome 1)* (p. 7-20). Presses universitaires de Bordeaux.
- Proulx, S. (2015). La sociologie des usages, et après ? *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 6.

R

- Rabardel, P. (1995). *Les hommes et les technologies; approche cognitive des instruments contemporains*. Armand Colin.
- Rabardel, P. (2005). Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir. In R. Teulier & P. Lorino, *Entre connaissance et organisation : L'activité collective* (p. 251-265). La Découverte.
- Rabekolo, F. (2019). *Modélisation du processus d'adoption de la démarche RSE et de son instrumentation via le reporting sociétal. Cas des entreprises localisées à Madagascar* [Thèse]. Université de Poitiers.
- Ragainne, A., Oiry, E., & Grimand, A. (2014). Contraindre et habiliter : La double dimension des outils de contrôle : Constrain and empower : The dual dimension of control tools. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 20(2), 9-37.
- Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 29(1), 5-18.

- Rigby, D., & Gillies, C. (2000). Making the most of management tools and techniques : A survey from Bain & Company. *Strategic Change*, 9, 269-274.
- Rocher, S. (2008a). De l'implantation à l'appropriation d'un outil de gestion comptable dans le secteur public local : Une approche interactionniste. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 14(1), 49-67.
- Rocher, S. (2008b). Implantation et rôle d'un outil de gestion comptable. *Revue française de gestion*, 190(10), 77-89.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th Edition). Free Press.
- Rouquet, A. (2011). Contextualisation interne et externe des outils de gestion : Une « expansion » des travaux d'Albert David. In C. Dominguez-Pery, *Valeurs et outils de gestion : De la dynamique d'appropriation à leur pilotage* (p. 111-134). Hermes science.
- Rouquet, A. (2012). Les standards interorganisationnels Des outils de gestion s'intégrant toujours dans les rapports marchands ? *Revue française de gestion*, N° 220(1), 31-49.

S

- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, observer l'objet complexe*. Economica.
- Schäfer, P. (2016). *La dynamique d'appropriation de la responsabilité sociale à travers le prisme du déploiement de la norme ISO 26000* [Thèse]. Université de Poitiers.
- Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2010). The special features of sport : A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1-13.
- Suomala, P., Lyly-Yrjänäinen, J., & Lukka, K. (2014). Battlefield around interventions : A reflective analysis of conducting interventionist research in management accounting. *Management Accounting Research*, 25(4), 304-314.

T

- Terrien, M., Scelles, N., & Durand, C. (2015). L'ouverture de la Ligue Nationale de Rugby : « le French Flair » d'une instance récente. In P. Chaix, *Le nouveau visage du rugby professionnel français : Argent, succès et dérives* (p. 55-73). L'Harmattan.
- Touchais, L. (2001). Le contrôle de gestion en situation d'incertitude : Le cas du sport spectacle. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(1), 215-237.
- Tsoni, C. (2012). Proposition d'une échelle de mesure psychométrique de l'appropriation individuelle d'un outil informatique. *Systèmes d'information & management*, 17(4), 39-68.

V

- Vachon, A. (2013). *Trajectographie d'un lanceur de satellites basée sur la commande prédictive* [Thèse]. Université Laval (Québec).
- Vidal, G., George, E., Carré, D., Papilloud, C., Latzko-Toth, G., Millerand, F., Massit-Folléa, F., & Paquiséguy, F. (2012). *La sociologie des usages : Continuités et transformations*. Lavoisier.
- Viollet, B. (2017). *Le processus de conception de la politique sportive d'une fédération sportive nationale. Le cas de la Fédération Française de Rugby* [Thèse]. Université de Poitiers.
- Vitalis, A., Vedel, T., Chambat, P., Boullier, D., Guyot, J., Mons, A., Calmes, A., Bouchet, H., Delmas, R., Weissberg, J.-L., & Proulx, S. (1994). *Médias et nouvelles technologies : Pour une socio-politique des usages*. Editions Apogée.
- Von Glasersfeld, E. (1988). Introduction à un constructivisme radical. In P. Watzlawick, *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme* (p. 19-43). Éditions du Seuil.

W

- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*. Economica.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.

Winand, M., & Zintz, T. (2014). *Management et évaluation de la performance : Un défi pour les organisations sportives*. De Boeck.ar

Y

Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish* (Second edition). The Guilford Press.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : Design and methods* (Sixth edition). SAGE.

Les rapports de la DNACG

LNR. (2010). *Rapport DNACG : économie du rugby professionnel français comptes des clubs professionnels saison 2008-2009*.

LNR. (2011). *Rapport DNACG : économie du rugby professionnel français comptes des clubs professionnels saison 2009-2010*.

LNR. (2012). *Rapport DNACG : économie du rugby professionnel français comptes des clubs professionnels saison 2010-2011*.

LNR. (2013). *Rapport DNACG : économie du rugby professionnel français comptes des clubs professionnels saison 2011-2012*.

LNR. (2014). *Rapport DNACG : économie du rugby professionnel français comptes des clubs professionnels saison 2012-2013*.

LNR. (2015). *Rapport DNACG : économie du rugby professionnel français comptes des clubs professionnels saison 2013-2014*.

LNR. (2016). *Rapport DNACG : économie du rugby professionnel français comptes des clubs professionnels saison 2014-2015*.

LNR. (2017). *Rapport DNACG : économie du rugby professionnel français comptes des clubs professionnels saison 2015-2016*.

LNR. (2018). *Rapport DNACG : économie du rugby professionnel français comptes des clubs professionnels saison 2016-2017.*

Autres références

Délégation générale à la langue française et aux langues de France. (2013). *Vocabulaire des sciences et techniques spatiales. Termes, expressions et définitions publiés au Journal officiel* [www.franceterme.culture.fr.].

Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales [CNRTL] : <https://www.cnrtl.fr/definition/>

Dictionnaire de l'Académie française : <https://www.dictionnaire-academie.fr/>

Liste des illustrations

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les instances du rugby Français.....	22
Tableau 2 : Évolution des budgets moyens des clubs professionnels de 2005 à 2016	23
Tableau 3 : La structuration du modèle de financement du rugby professionnel français.....	24
Tableau 4 : Évolution des budgets prévisionnels de première division du rugby depuis 2000	25
Tableau 5 : Comparaison des budgets prévisionnels et leur zone urbaine des 3 premiers et 3 derniers du classement en Top 14 et Pro D2	26
Tableau 6 : Termes employés pour désigner l'instrumentation des organisations	45
Tableau 7 : Répertoire non exhaustif des définitions d'outil de gestion et d'instrument de gestion dans la littérature.....	48
Tableau 8 : Exemple de rôles des outils de gestion.....	52
Tableau 9 : Les définitions de la trajectographie	76
Tableau 10 : Exemples d'études mobilisant la trajectographie en sciences dures	77
Tableau 11 : Définition de notion d'appropriation à partir des dictionnaires usuels	84
Tableau 12 : La comparaison des quatre regards sur l'appropriation	90
Tableau 13 : Les quatre types de l'appropriation des outils de gestion	100
Tableau 14 : Application de la triade des outils de gestion.....	103
Tableau 15 : Processus de terrain de la recherche.....	110
Tableau 16 : Principes épistémologiques constructivistes	116
Tableau 17 : Synthèse de la collecte des données collectées (décembre 2017-mai 2019).....	123
Tableau 18 : Récapitulatif des personnes interrogées lors de la phase d'exploration	127
Tableau 19 : Le guide d'entretien de la phase d'exploration	129
Tableau 20 : Récapitulatif des personnes interrogées lors de la phase de mise en œuvre	130
Tableau 21 : Guide d'entretien de la phase de mise en œuvre.....	131
Tableau 22 : Synthèse des entretiens collectifs	133
Tableau 23 : Récapitulatif des documents internes et externes collectés	135
Tableau 24: La structure du journal de terrain	137
Tableau 25 : Synthèse de l'anonymisation des répondants.....	139
Tableau 26 : Représentation simplifiée de la grille d'analyse thématique catégorielle	141
Tableau 27 : Les critères de légitimité de la recherche	143
Tableau 28 : Synthèse du design de recherche.....	147
Tableau 29 : Récapitulatif des répondants interrogés lors des premières discussions	152
Tableau 30 : Composition du groupe de travail	154

Tableau 31 : Document de travail reçu des concepteurs	155
Tableau 32 : Les icônes du tableau de bord de la satisfaction	165
Tableau 33 : Départ des membres de l'encadrement annoncés (saison 2019-2020)	166
Tableau 34 : Les destinataires de l'outil.....	168
Tableau 35 : Synthèse de l'appropriation par acteur au cours du processus.....	197
Tableau 36 : Synthèse du contenu de l'outil par acteur	203
Tableau 37 : Synthèse de la périodicité souhaitée par acteur.....	204
Tableau 38 : Synthèse de la forme envisagée par les acteurs.....	205
Tableau 39 : Les finalités de la philosophie gestionnaire lors des premières discussions	207
Tableau 40 : Les finalités relevées dans le discours des acteurs lors des premières discussions	208
Tableau 41 : Synthèse sur le rôle des acteurs	210
Tableau 42 : Les finalités de la philosophie gestionnaire mobilisées par les acteurs première utilisation.....	214
Tableau 43 : Les finalités relevées dans le discours des acteurs lors de la première utilisation	215
Tableau 44 : Les dimensions de la philosophie gestionnaire mobilisées par les acteurs deuxième utilisation	216
Tableau 45 : Les finalités relevées dans le discours des acteurs lors de la deuxième utilisation	216
Tableau 46: Appropriation originelle des acteurs	247
Tableau 47: La phase d'appropriation originelle	248
Tableau 48: Les perspectives pour le processus d'appropriation.....	251

Liste des Schémas

Schéma 1 : Synopsis de la thèse	17
Schéma 2 : Le processus de recherche empirique (décembre 2017 à mai 2019).....	36
Schéma 3 : Les trois grandes fonctions de l’outil de gestion	52
Schéma 4 : Le processus de décision de l’innovation	60
Schéma 5: Les facteurs déterminant le taux d’adoption de l’innovation	61
Schéma 6 : Le processus de l’implantation des technologies de l’information	62
Schéma 7 : Le processus d’instrumentation linéaire	64
Schéma 8 : Le cycle d’ensemble de la conception des processus de genèse instrumentale.....	71
Schéma 9 : L’alternance entre conception et usage	73
Schéma 10 : La trajectographie appliquée à l’outil de gestion	79
Schéma 11 : Le processus d’appropriation par un collectif	93
Schéma 12 : La triade constitutive d’un outil de gestion	101
Schéma 13 : La double lecture de la trajectoire	105
Schéma 14: Les trois principales questions de la réflexion épistémologique	115
Schéma 15 : Les différents modes de raisonnement	119
Schéma 16 : Entretiens semi-directifs au cours du processus empirique.....	125
Schéma 17 : Entretiens collectifs au cours du processus empirique	132
Schéma 18 : Documents récoltés au cours du processus empirique	134
Schéma 19: La place du journal de terrain au cours du processus empirique.....	136
Schéma 20 : Façonner les données en quatre étapes	140
Schéma 21 : Lecture de la trajectoire processus empirique vs processus d’appropriation	149
Schéma 22 : Synthèse de la structure questionnaire	157
Schéma 23 : La première version du tableau de bord de la satisfaction	161
Schéma 24 : L’exemple détaillé de l’axe financier	162
Schéma 25 : Les résultats de l’expérimentation.....	164
Schéma 26 : Tableau de bord de la satisfaction des sportifs première utilisation.....	167
Schéma 27 : Tableau de bord de la satisfaction lors de la deuxième utilisation	170
Schéma 28 : Tableau de bord de la satisfaction troisième utilisation	173
Schéma 29 : Récapitulatif de la trajectoire empruntée.....	177
Schéma 30 : Types d’appropriation par phase	200
Schéma 31 : Synthèse de l’organisation des questionnaires	205
Schéma 32: Évolution du triptyque au cours du déploiement.....	224
	296

Schéma 33 : La synthèse de la trajectoire de l’outil de gestion de PROD7 226

Liste des annexes

Annexe 1 : Proposition de collaboration	299
Annexe 2 : Extrait du journal de terrain	300
Annexe 3 : Les retranscriptions et les prises de note	303

Annexe 1 : Proposition de collaboration

L'objectif d'un club de rugby professionnel est clair : optimiser ses résultats sportifs afin d'atteindre le plus haut niveau ou de maintenir sa position dans une compétition. Cette recherche de la maximisation des résultats sportifs et plus largement des victoires, incite les clubs à se lancer dans une « *course à l'armement* » en recrutant de nouveaux sportifs, et surtout les meilleurs, afin de sécuriser leurs résultats. De ce fait, la Schéma du sportif se transforme. Il est considéré comme un investissement productif de spectacles sportifs, et une source de revenus générant une rentabilité financière. En effet, « *des bons résultats sportifs* » entraînent l'attraction des flux financiers (sponsors, supporters, subventions) qui permettront au club d'investir dans de nouveaux sportifs, infrastructures, personnels, etc. Par conséquent, le sportif joue un rôle majeur en contribuant à l'optimisation de la performance sportive (résultats sportifs), qui est également vectrice de performance financière (résultats financiers). Ces considérations soulignent la nécessité pour les clubs de se concentrer dans un accompagnement scrupuleux des sportifs afin que leurs performances sportives soient au rendez-vous lors des rencontres.

Notre projet de recherche se fonde sur la création et l'implantation d'un outil de gestion appelé thermomètre de la satisfaction de l'équipe sportive. Ce dernier permettra de caractériser la satisfaction et de la suivre périodiquement (hebdomadaire, mensuel, trimestriel). L'objectif de ce thermomètre est de permettre, d'une part, de repérer un déséquilibre qui n'est pas formalisé ou mal compris par l'encadrement et, d'autre part, de favoriser la communication et la prise de décision dans les actions correctives à mener. A la disposition de l'encadrement des sportifs, du préparateur mental, du personnel administratif, et de la direction, cet outil doit permettre au club de gagner en réactivité en le renseignant sur les difficultés rencontrées par les sportifs et de promouvoir la mise en place d'actions correctives. De manière plus concrète, nous organiserons notre projet en trois phases : phase n° 1- Exploration (attentes, besoins) ; phase n°2- Conception (création outil avec les membres du club) ; phase n°3- Expérimentation/ Mise en œuvre (mise en place outil sur une période déterminée).

En résumé, le doctorant construira un outil sur-mesure avec les membres du club orienté vers la satisfaction des sportifs pour le club d'accueil. Ce projet s'inscrit donc dans une longue et étroite collaboration entre le doctorant et le club : entretien, organisation de tables rondes, réunions, compte-rendu, etc. De ce fait, les deux parties s'engagent donc dans ce projet collaboratif afin de faire grandir le club dans l'appréciation de l'individu (notamment de l'homme dans le sportif), qui s'est retrouvé délaissé ces dernières années dans la course frénétique de la professionnalisation.

Annexe 2 : Extrait du journal de terrain

DATES	SITUATIONS	RESSENTI PERSONNEL
PHASE EXPLORATOIRE => Déc 2017 – Février 2018		
03/01/2018	<p>Entretien individuel : R1SA (30 min) Après l'enregistrement, l'interlocuteur m'interpelle sur la disponibilité de l'outil en indiquant qu'il y a un travail administratif conséquent sur la période de mai-juin. Pour lui, il serait intéressant d'avoir un retour à ce moment-là par l'intermédiaire de l'outil.</p> <p>Entretien individuel : R3SS (46 min) Avant l'entretien, il m'indique qu'il est mécontent que R1SS soit à l'initiative du projet.</p> <p>Entretien individuel : R2SS (1h30) R2SS a montré après l'entretien un questionnaire de satisfaction qu'il a utilisé auprès des sportifs lors des saisons précédentes la dernière en date est de 2015-2016. Il précise qu'il aimerait retrouver ce format.</p> <p>Entretien individuel : R4SS (30 min) R4SS est intéressé par l'étude. Si besoin je peux lui demander de l'aide.</p>	<p>R1SA est une personne sympathique. Je sens qu'elle pourra m'aider durant mon étude.</p> <p>R3SS est caractériel. Je dois traiter avec lui et m'assurer de maintenir de bonnes relations afin de pouvoir réaliser sereinement l'étude.</p> <p>R2SS est vraiment accessible et bienveillant. Le feeling passe bien. Je sens qu'il va devenir un allié précieux.</p> <p>R4SS est sympathique. Il sera certainement un allié pour le développement du projet.</p>
10/01/2018	<p>Entretien individuel : R1SM (15 min) Durant l'entretien, R1SM a levé les yeux au ciel, soufflé à plusieurs reprises signalant un certain agacement lors de l'entretien.</p>	<p>Le feeling n'est pas passé. Il est agacé par le projet. Il ne comprend pas l'intérêt pour le club. Il a passé son temps à remettre en cause ma position et ne comprend pas que le doctorat ne signifie pas être médecin. Hautain et désinvolte.</p>
14/03/2018	<p>Réunion n°1- Lancement conception (1h30) Présent : R1SS, R4SS, R2SS, R3SS, R3SM</p> <p>*Discussion R1SA <i>Après la réunion (couloir), je lui demande, si elle souhaite participer à la conception de l'outil. Celle-ci m'indique qu'elle ne peut pas, car elle a beaucoup de travail en cette période et les jours choisis pour les prochaines réunions ne sont pas compatibles avec son planning.</i></p>	<p>Ambiance détendue. Je remarque que les participants adorent s'envoyer des pics. Je sens que l'ensemble des participants sont investis dans le projet. Toutefois, je ressens que R3SS est impulsif et hausse le ton très facilement.</p>
PHASE DE CONCEPTION => Mars 2018 – Août 2018		
29/04/2018	<i>Défaite en demi-finale de PRO D2</i>	
09/05/2018	<p>Avant la réunion : 3 documents de travail envoyés (R1SS, R4SS, R2SS, R3SM)</p> <p>Réunion n°2- conception collective du questionnaire avec le groupe de travail (2h) Présent : R1SS, R4SS, R2SS, R3SS pas de nouvelle R3SM : excusé</p>	<p>Je relève deux visions différentes de l'outil qui envisage un outil global ou un outil détaillé. Malgré la différence de vision, les participants arrivent facilement à trouver un compromis. Tout se déroule de manière naturelle.</p>

	<p>R2SS insiste sur la rubrique commentaire qui est pour lui une grande source d'amélioration dans son activité Il souhaite un outil détaillé.</p> <p>R4SS et R2SS envisagent un outil synthétique pour voir les problèmes. Une fois les problèmes repérés, chacun prend ses responsabilités en mettant en œuvre des actions en conséquence.</p> <p>*Discussion R1SS sur le trajet de la cantine <i>Il me confie que R3SS s'en fiche du projet et que pour lui cela ne sert à rien. Au niveau du management, il est rude avec les joueurs et n'hésite pas à les afficher devant tout le monde lors d'actes manqués.</i></p>	<p>Je reconnais que R3SS est difficile à cerner. J'ai tout de même une réserve sur cette discussion, car R3SS peut arrêter le projet en raison de sa position. Je ne comprends pas alors l'intérêt de continuer le projet. De plus, il m'a semblait investi lors de notre première rencontre et lors de la première réunion.</p>
13/06/2018	<i>Nomination club d'un Directeur général</i>	
29/06/2018	<p>Réunion n°3 – Formalisation outil (45min) Présent : R1SS, R4SS, R2SS, R3SS, R3SM</p> <p>R3SS semble découvrir la tête du questionnaire. Il attaque de manière amicale (vulgaire) les autres qui ont participé à l'élaboration du questionnaire.</p> <p>R1SS est content du résultat et souhaite connaître les résultats et la mise en place du test de manière rapide. Il insiste sur l'utilité de l'outil dans une perspective de progression.</p> <p>R2SS est conciliant avec les propositions des autres. Il souhaite voir l'outil fonctionner et que tout le monde y trouve son compte.</p> <p>R4SS a la même vision que R1SS et gère les sauts d'humeur de R3SS. Il répond à ma place pour m'éviter la confrontation.</p> <p>R3SM pose quelques questions. Il attend beaucoup de l'expérimentation.</p> <p>Rencontre avec le nouveau DG nominait le 13/06/2018</p>	<p>J'ai été mal à l'aise face au propos de R3SS envers les autres participants. Je suis habituée à ce genre de langage, mais pas dans un cadre professionnel. J'avais envie de le remettre en place gentiment, mais je n'ai pas osé. J'ai préféré jouer la carte de la Suisse. Ce moment a lieu quelques minutes au début de l'entretien.</p> <p>Les participants ont une réunion avec le nouveau DG. De ce fait, j'ai l'impression qu'ils veulent rapidement clôturer la réunion sur le projet. Malgré ce ressenti, je sens qu'ils sont contents du travail accompli ensemble et que la mise en œuvre de l'outil permettra concrètement de mieux comprendre les potentialités de l'outil.</p>
EXPERIMENTATION		
06/07/2018 Questionnaire envoyé sportif (dead line 10/07/2018) => 35 répondants		
16/07/2018	<p>Réunion n°4- Retour expérimentation (1h30) Présent : R1SS, R4SS, R2SS, R3SS, R3SM</p> <p>R1SS propose une nouvelle échelle de notation. L'ensemble du staff rejoint son point de vue. L'attribution des points ne leur convient pas. Pour eux, la notation serait plus précise.</p> <p>R2SS semble satisfait des résultats. Il souhaite s'appuyer sur ce que dit les « mecs » pour adapter sa préparation rugby.</p> <p>R3SS est satisfait de cette première expérimentation.</p> <p>R4SS participe aux échanges sans montrer de point de vue négatif.</p> <p>R3SM reste silencieux suite à l'altercation avec R3SS qui lui fait comprendre qu'il n'a pas son mot à dire.</p>	<p>De manière générale, la réunion se déroule bien. Je suis étonnée de l'échange de R3SS et R3SM sur la diffusion de l'outil qui a été contredit par la suite. Je n'ai pas eu le temps de réagir sur le coup et les autres participants sont restés en retrait. J'ai préféré revenir sur le sujet vers la fin de la réunion pour clarifier ce sujet.</p>
LA PHASE DE MISE EN ŒUVRE => Septembre 2018 – Mai 2019		

J1	17/08/18	Match Gagné	(33-10)
J2	26/08/18	Match nul	(28-28)
J3	02/08/18	Match Gagné	(35-14)
J4	07/09/18	Match Gagné	(20-25)
J5	23/09/18	Match Gagné	(37-21)
J6	28/09/18	Match Perdu	(20-16)
J7	05/10/18	Match Gagné	(20-13)
J8	11/10/18	Match Perdu	(24-17)
31/08/2018	COMMUNIQUÉ OFFICIEL : R3SS quitte le club la saison prochaine (2019-2020)		
29/09/2018	COMMUNIQUÉ OFFICIEL : R2SS, R1SS, R4SS restent dans le club		
MISE EN OEUVRE N°1 - OCTOBRE 2018 12/10/2018 Questionnaire envoyé sportif (dead line 22/10/2018) => 32 répondants			
J9	26/10/18	Match Perdu	(20-9)
29/10/2018	<p>*Discussion R1SS avant la réunion <i>Il m'informe que R3SS est en forme à savoir énerver et que la séance va être sportive. Il faut y aller doucement, car il n'est pas de bonne humeur puisque l'équipe a perdu le dernier match et que dans sa vision les joueurs se sont lâchés dans les commentaires. Il m'informe aussi que R3SS ne veut pas diffuser l'outil au sein du club et qu'il souhaite avoir les résultats que pour lui. Il a essayé de mettre tout le staff sportif de côté pour être le seul destinataire. Cependant, R1SS lui a dit qu'il était à l'origine du projet et que cela ne se faisait pas.</i></p> <p>Réunion n°5- MEO n°1 (1h15) Présent : R1SS, R4SS, R2SS, R3SS Absent : R3SM</p> <p>R3SS impose la diffusion de l'outil exclusivement au staff sportif. Seulement R2SS est de son avis, les autres se plient à sa volonté. R2SS est particulièrement éteint lors de la séance il regarde son téléphone et ne prend presque pas part à la réunion (il est ailleurs). Il est en retrait et n'a pas envie de parler. R1SS est satisfait du travail et essaye d'impliquer les autres pour la séance. R4SS est arrivé en retard et me propose de m'aider pour la diffusion du questionnaire pour la prochaine expérimentation. J'apprends qu'il a mis le lien sur l'application WHATSAPP du groupe joueur. Il a aussi relancé à trois reprises les sportifs avant la fin du questionnaire.</p>	<p>R1SS me semble à fleur de peau. La séance s'annonce sportive et mouvementée.</p> <p>Cette discussion m'a stressé avant la réunion.</p> <p>R3SS est calme. Je suis étonnée de son comportement par rapport à ma conversation avec R1SS. Il s'avère que les informations transmises quelques minutes plus tôt sur l'accessibilité de l'outil sont confirmées durant la réunion. Je comprends désormais l'absence de R3SM. J'ai proposé d'envoyer que certaines parties de l'outil aux personnes concernées, mais R3SS reste sur la position de ne pas diffuser. Le comportement en retrait de R2SS est étrange, il est complètement éteint. Depuis que je suis arrivée, je ne l'ai jamais vu comme ça.</p>	

Annexe 3 : Les retranscriptions et les prises de note

Entretiens individuels semi-directifs (E1 R_NCA)

INTERLOCUTEUR : R₁SS

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club*

J'ai joué au rugby à [lieu]. Je me suis engagé 25 ans dans la [nom], j'étais moniteur de sport. En parallèle, j'ai passé mes diplômes d'entraîneur et préparateur physique. Titulaire diplôme d'état sport pour tous, diplôme d'état supérieur mention rugby. J'ai quitté [fonction] en 2011 pour devenir préparateur physique en titre à 100 % au stade [nom du club]. En sachant que j'ai fait ma première saison ici 2005-2006 ou j'entraînais les jeunes de moins de 21 et je faisais aussi la préparation physique du centre de formation. 2006-2007 à l'arrivée de deux entraîneurs [noms] m'ont demandé d'être le préparateur physique pour cette saison professionnelle. Et depuis, je n'ai plus quitté le professionnel. J'entame donc ma 12ème année en tant que préparateur avec les pros.

Thème 2 : Organisation du club

- *Fonctionnement club*

12 ans passés au club, j'ai vu évoluer le club. J'ai vu passé trois présidents complètement différents. Le club n'a pas évolué forcément sur les résultats (3 finales, 5 demi-finales). Sportivement le club est pérennisé chez les professionnels notamment tout particulièrement en PRO D2. On sait que l'on n'a pas le niveau de Top 14 dû au budget car le tissu des [secteur] est très faible donc on n'a pas de mécène sur [nom du club]. On peut monter, on a la capacité d'aller en Top 14 mais de se maintenir ce sera toujours une difficulté dû au budget. Ce que j'ai vraiment vu évoluer en 12 ans au club, ce sont les infrastructures aménagement des vestiaires d'ancienne tribune avec la mise en place et rénovations des loges en 2015, espace fitness et musculation 2017-2018, création pôle administratif avec des bureaux. Le [nom du club] avait besoin de ces infrastructures pour prendre le train du professionnalisme et maintenant c'est une petite entreprise puisque nous sommes une SASP. C'est 60 employés avec les administratifs et les joueurs. Cette évolution elle est là, elle a été maintenue au niveau

sportif et donc grosse évolution au niveau des infrastructures. Pour un bon club, il faut déjà des résultats sportifs, il est déjà beaucoup plus facile à partir du moment où on a des résultats d'aller chercher des sponsors. Qui dit sponsor dit notamment augmenter notre budget et notamment la masse salariale. Ça c'est le bon fonctionnement. Après des gens compétents, d'abord un président compétent qui comprend la gestion en priorité d'une entreprise et qui plus est au niveau sportif et qui comprend les contraintes que peut avoir un staff sportif pour recruter, pour entraîner. La bonne gestion c'est donc avoir un staff compétent avec forcément un manager, un entraîneur des avants, de la mêlée, et très important un staff médical à temps plein. Nous n'avons pas un staff médical à temps plein car nous n'avons pas les moyens, ce sont des vacataires et surtout avec des gens passionnés et qui aiment le club. Nous le sportif, on ne voit pas plus loin que notre nez, ce qu'on a besoin ce qu'on veut avoir une enveloppe pour recruter pour faire la meilleure équipe possible. On n'oublie des fois ce que peut avoir comme contraintes les administratifs, l'organisation 'un club, de l'évènementiel. Ce n'est pas notre job mais c'est vrai qu'il faut aussi une bonne gestion qui est une communication interne et externe du club pur qu'il y ait une bonne image de la structure. C'est important. C'est pour ça que l'on emploie, il y a des postes et des gens qualifiés pour ce type de travail. La gestion des clubs ça passe aussi 80 % pour nous la formation des jeunes. A partir du moment où on n'a pas de budget, on n'a pas la possibilité de recruter des joueurs des gourous. Il faut accentuer sur l'association et la formation de nos jeunes. Pour ma part, j'ai toujours communiqué, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de professionnel et d'amateur, pour moi c'est le club [nom]. Il faut que l'on travaille tous ensemble. C'est mettre de bon éducateur dès le départ même si on a tendance à en mettre à l'étage supérieur alors que c'est tout au départ que les gamins adoptent les bonnes aptitudes et leur transmettre cette passion du rugby. Pour qu'ils soient capables de dire j'ai goûté au rugby je veux y rester certainement parce que j'ai croisé un éducateur qui m'a donné cette envie-là. C'est ce qui s'est passé pour moi. Je n'étais pas forcément un super joueur mais il y a des gens qui m'ont transmis cette valeur-là, le respect, etc. C'est ce que l'on doit éduquer chez les enfants. Je pars du principe que c'est une deuxième famille. Le bon fonctionnement d'un club, c'est ça. Une association forte avec de très bons éducateurs que ces éducateurs acceptent de se former que ce soit pilotée par un directeur sportif qui pilote le tout. A partir du moment où à une bonne école de rugby, de bon éducateur on aura des résultats chez les jeunes et ces jeunes-là sur 20, 5 environ joueront en professionnel. Si c'est plus tant mieux. On doit conserver nos jeunes et au jour d'aujourd'hui on se les fait piquer.

Thème 3 : Gestion des sportifs

- *Encadrement des sportifs*

Le sportif, c'est le staff sportif et tout ce qui attire au joueur c'est les deux entraîneurs. Sur le plan personnel, pour la communauté [nom], c'est [identité] qui gère toute cette communauté-là. Sur plan administratif comme le déménagement ou refaire un visa, etc. c'est le service de RISA. Sur plan psychologique et mental, on n'a pas. On a eu déjà et ça n'a pas fonctionné. Là je pars du principe que celui qui en a besoin demande, c'est une démarche individuelle. On a déjà fait une préparation mentale de l'équipe mais les joueurs n'ont pas adhéré, ça date il y a 10 ans. Peut-être que les nouveaux joueurs sont plus attirés par ça. Mais il n'y a pas de demande particulière.

- *Outils actuels utilisés*

Nous avons tous les outils classique GPS, vidéo, etc. R4SS t'en parleras plus. Moi, j'utilise mon outil, Excel dans lequel j'entre les performances sportives des joueurs. C'est mon propre outil. J'aime bien m'évaluer, chaque année je donne un questionnaire au niveau des joueurs je leur demande comment ils ont vécu la semaine de stage (contenu, hébergement, alimentation, le lieu), ils ne sont pas obligés de marquer leur nom et je mets des espaces commentaires. Je le fais également en fin de saison : musculation, prépa physique, réathlétisation, les repas d'avant match, les lieux d'hébergement ou hôtel. J'essaie de faire un bilan en mi-saison et fin de saison. Je n'entends pas qu'il est un souci envers moi, je préfère qu'il remplisse si je dois améliorer certain secteur je les améliore si d'autre je ne peux pas je ne peux pas. Par exemple sur le plan sportif, il me demandait énormément de vitesse chose que je ne faisais pas car c'était l'hiver et des terrains ingrats sur le plan physio tu n'as pas de retour. Maintenant tu as une fois par semaine une séance de vitesse, c'est ce genre de détail. Si tu veux pour moi c'est comme ce tableau là avec des intitulés vitesse PMA tout ce qui attire à la prépa. Si c'est un retour d'un seul mec je vais le voir si c'est plusieurs retours et que ça se regroupe, je fais une réunion : qu'est-ce qu'on peut faire, comment vous le voyez, j'essaie d'aménager voir si c'est possible, pas possible. Je m'auto-évalue.

Thème 4 : Evaluation club et encadrement

- *Vision de la satisfaction des sportifs*

Forcément le sportif, à partir du moment que tu as la réussite sportive, le résultat tu as l'impression que j'ai fait le job. Nous sommes troisièmes aujourd'hui et moi ce n'est pas le résultat que j'attends. Le résultat c'est si tu veux l'addition de tous les petits détails que tu auras mis en place. J'ai besoin de savoir s'il se sente bien quand ils viennent c'est-à-dire que quand ils viennent le matin « oh on va voir R1SS c'est nul » je veux qu'il prenne du plaisir à venir. Déjà on s'entraîne plus que ce que l'on joue. Un match c'est 80 minutes sauf que tu as travaillé 10 h toute la semaine pour essayer de faire ces 80 minutes en sachant qu'il y en a qui ne le font pas. Imagines si tu t'en merdes toute la semaine, donc il faut que tu prennes du plaisir. Je veux qu'ils soient satisfaits de tout dans le fonctionnement, dans le comportement à moi, de l'infrastructure, le contenu de la séance mais je pense que chaque pierre est importante. Si par exemple tu leur parles très mal mais que tu as du contenu tu n'auras aucun retour. Pour moi chaque pierre à son importance si tu enlèves une des pierre ton résultat du weekend aura des conséquences mais des conséquences sur l'ensemble de la saison. Et des fois ce n'est pas qu'une saison c'est sur plusieurs quand tu as le joueur sur deux-trois ans à partir d'un moment où il rentre dans une feuille ou il n'est pas bien pendant 2-3ans. L'objectif est de tirer le meilleur de ces gars-là parce que en revenant sur l'humain c'est peut-être un bon rugbyman mais aussi un bon guitariste pour faire des petites soirées autre chose que le rugby, il peut amener autre chose que le rugby c'est encore mieux. C'est aussi l'épanouissement individuel et social de sa famille. C'est qu'il est atteint son objectif soit à titre individuel son résultat comme le rêve de faire une finale de Top 14 ou porter le maillot de la première. Sur le plan sportif, par rapport à un staff, je crois aussi qu'un joueur vient dans un club car il y a tel staff et tel fonctionnement. J'y crois aussi. Il y a aussi la progression, il a progressé. On lui a permis d'être performant. On lui a proposé un encadrement par des compétences. A [nom du club] on aura toujours du mal car il aura besoin peut être d'un psy, d'un préparateur mental, d'un très bon ostéo, kiné. De réunir les compétences avec très peu de moyens, c'est aussi difficile pour nous et je pense que le sportif aurait besoin de ça. C'est quand il rentre dans une structure il sait que quoi qu'il arrive qu'un moment donné il n'est pas bien il sait qu'il pourra aller dans une case et que cette case va lui permettre de surmonter cette case. Il est bien évident qu'il y a un épanouissement individuel mais aussi collectif si lui s'épanouit et que ses copains côté de lui ne s'épanouissent. Celui qui n'arrive pas à jouer, qui n'a pas de temps de jeu, qui est en fin de contrat. Si quelque part il est un peu humain, il sera quelque part un peu malheureux pour ses collègues. Je pense aussi qu'il faut que sa famille soit bien aussi, que ses gamins soient dans une bonne école, que sa femme trouve un

job, le côté famille est très important aussi. Il y aussi l'aspect financier j'en parle très peu car ce n'est pas priorité pour moi. Toute façon celui qui vient à [nom club] ne vient pas pour l'argent ici déjà on n'est pas confrontée à ça. Par contre les joueurs savent que quand ils viennent à [nom club] c'est tremplin pour aller dans un club de Top 14. Pour qu'un joueur soit satisfait, c'est un équilibre

- *Outils utilisés pour évaluer la satisfaction*

Personne, si ce n'est que la satisfaction physique par rapport à la préparation physique avec mon tableau. On pas d'outil qui évalue la satisfaction à proprement parlé. On a des groupes de sage que l'on a mis en place, on mettait en place 6 joueurs qui étaient un peu les leaders du groupe et qui avait pour tâche de nous faire remonter les informations à partir du moment où il y avait des choses à améliorer. Ce que je trouve dommage c'est que souvent ce groupe est monté à partir du moment où ça ne va pas. Pour moi, c'est trop tard. Ce n'est pas là, il faut le faire tout le temps même quand ça bien, il faut. Ce n'est pas parce que ça va bien que l'on ne peut pas améliorer les choses. Si tu attends qu'il y ait une fuite pour la colmater, tu vas perdre du temps alors que tu peux le faire avant et même empêcher la fuite.

Thème 5 : Outil de gestion

- Avis et accès outil

Je suis anti-stats, mon collègue va me tirer les cheveux. Je pars du principe que j'ai 30 joueurs si je prends les 15 meilleurs sur le papier, je ne suis pas certain que c'est la meilleure équipe qui va gagner. Par contre si je mets Pierre et Paul qui s'entendent super bien, c'est un équilibre. C'est se battre, être content de se changer dans le bus « putain » j'ai mon pote avec moi, je n'ai pas Manounou, un truc qui je pratique le rugby on va faire du beau rugby mais je n'ai pas d'échange. Ça va au-delà, le rugby ça va au-delà c'est une profession ça va au-delà que derrière il reste quelque chose, il faut qui reste des souvenirs : peut-être que je n'étais pas le meilleur joueur mais j'ai apporté quelque chose sur le plan humain, sur le plan affectif relationnel. Ma pierre elle a été là, on se souvient plus d'un garçon qui a été dans l'humain. Toute façon l'humain on le voit vite, une équipe qui ne fonctionne pas, s'il n'y a pas de l'humain, ils ne pourront pas se maintenir, ils plongent. Comme je l'ai déjà dit on n'a pas d'outil comme ça. Cet outil serait peut-être un moyen de s'améliorer qualitativement en remplaçant le sportif au centre de l'attention parfois oublié dans la masse de statistique à notre

disposition [référence staff sportif]. En plus, depuis trois ans, nous sommes dans un cercle vicieux que nous n'arrivons pas à briser.

- *Périodicité*

En Pro D2 on est sous forme de bloc de 5-6 matches.

- *Contenu*

Si je prends ma partie personnelle, j'aimerais le bilan comme moi je fais sur la [secteur] comme les horaires, les procédés de musculation, de course, matériel, structure, contenu, les menus, les matches etc. j'aimerais que le joueur dise comment il se sent par rapport à cet élément de la structure. J'aimerais voir une satisfaction globale « apparemment ça se passe bien » et après j'aimerais avoir l'individu pour travailler sur lui. Et lui proposer une préparation individuelle plus appropriée à laquelle je n'aurai pas pensée. Quand je parle de global c'est général, mais quand je parle d'élément c'est peut-être 10 axes. Et à l'intérieur de chaque axe l'individu. Pour monter l'outil, je ferai une réunion globale avec tous les joueurs. Je leur présenterai mon projet avec différents axes professionnels, des axes extra professionnels et je ferai des mini groupe de travail. Ils m'aideraient à monter l'outil. J'aurai forcément moi un cadre dans lequel il manquera des cases et ils m'aideront à compléter ces cases auxquelles je n'aurai pas pensé parce que lorsque l'on est joueur, on a des ressentis et des visions différentes. Je monterai donc l'outil avec eux.

- *Design*

Plutôt ludique, quelque d'agréable du côté visuel

- *Objectif et utilisations envisagées*

C'est déceler les points qui ne vont pas et de les améliorer et surtout d'être à l'écoute du joueur. Comme piloter, ce n'est pas simplement dire que je vais tout droit, je tiens ma ligne droite, je ne freine pas, je ne vais pas à droite, je ne vais pas à gauche. C'est écouté pour réagir de suite et ne pas attendre, c'est réagir pour comprendre. L'outil va me permettre de suivre, c'est visuel, je prends la température. Actuellement, on n'est pas bien. Ça permet de réagir et de comprendre tout de suite et de trouver des solutions. Il ne s'agit pas de faire des stats pour faire des stats. Derrière si on fait ça, il faut que derrière il y ait une amélioration, des retombés.

Conclusion : attentes et/ou questions

J'attends du concret, avoir un bilan, un vrai bilan que ce soit du concret et du réel.

INTERLOCUTEUR : R₂SS

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club*

J'ai été professionnel de 1995 à 2009 au [nom du club] avec une saison au [nom club]. Après j'ai été responsable commercial dans des sociétés de 2009 à 2013. Je suis ensuite arrivé dans le club, c'est ma quatrième saison au club.

Thème 2 : Organisation du club

- *Fonctionnement club*

C'est relativement simple, il y a un président, avec un conseil d'administration de 8 personnes qui s'occupent de tout ce qui est gestion, politique du club c'est à dire les infrastructures, la visibilité à moyen et long terme et une DAF pour tout ce qui est logistique. Ça demande des ressources donc il y a cette partie de l'administratif qui est à la recherche de sponsoring, une démarche pour obtenir des subventions, faire une nouvelle tribune pour amener des gens au stade. Le président est arrivé dans le club lorsqu'il était dans une zone rouge ou il y avait la DNACG qui nous avait un petit peu dans le collimateur et qui a redressé vraiment la barre du club au niveau de son équilibre financier. Et il y a l'autre côté, le sportif et on a la chance d'avoir les clefs du camion et ça c'est un gros privilège. On est très peu il y a R₃SS, moi, R₂SS en charge de la [domaine] et R₄SS qui s'occupe de tout ce qui est [domaine] et après la partie médicale qui est très importante. Après il a la partie associative. Et les joueurs en contrats pro, c'est notre job à nous de faire les contrats sous toutes formes, toute la partie rémunération globale c'est à nous de la régler, il y a peu de clubs où ça fonctionne encore comme ça et puis après tout ce qui est médical. On a une convention qui nous lie avec l'hôpital et on avait des problèmes parce qu'il y avait trop d'intervenants par rapport à cette convention, et on a réduit la voilure il y a moins d'intervenants on a 2 médecins attitrés, un qui est en lien direct avec l'hôpital et l'autre qui a plus de temps libre par rapport à l'hôpital

et un kiné responsable qui est au quotidien avec les joueurs, et le kiné c'est le bureau des pleurs il fait remonter les infos sur les joueurs blessés qui sont avec lui et ceux aussi qui ne jouent pas qui sont avec lui aussi. Il y a beaucoup d'informations qui passent par lui comme il y en a avec la prépa physique. Il y a deux paramètres importants ce sont les paramètres sportif et financier. Le financier c'est plus le secteur administratif, les commerciaux qui doivent aller chercher des partenaires, fidéliser, trouver des animations, c'est un boulot. Après c'est compliqué, et surtout, on est dans une région très concurrentielle entre [énumération des clubs concurrents]. Le public est acquis au rugby mais cependant il y a une telle offre qu'il faut être meilleur que l'autre pour faire venir. Le challenge c'est surtout que [nom club] n'est pas une ville comme [club concurrent] ou les gens naissent et meurent dans la même ville. Sur 40 000 personnes ici il y en a 10 000 qui sont liés à la base donc tu as intérêt d'être bon si tu veux pas mourir et tu le retrouve par rapport à notre public tu as du jeune jusqu'à 17ans, c'est un public intéressant et après on a un trou dans nos supporters et on se retrouve avec des personnes qui ont plus de 50 ans jusqu'à 70 ans, donc là il y a un gros cœur de marcher à aller chercher et qu'on a pas et là il y a un gros secteur démarché. On fait par étapes, on a un nouvel outil cette année qui est la nouvelle tribune, avant on ne pouvait pas les loger, maintenant on peut et je pense qu'il y a une campagne tarifaire à faire sur cette tranche de force active qui ne sont pas prêts forcément à payer cher une entrée au stade mais par contre qui est prête à dépenser de l'argent si le spectacle est à la hauteur. Après il y a le côté vraiment sportif, l'état d'esprit qui règne au sein du club, c'est un climat de confiance qui peut émaner du projet donc avoir un projet déjà et après ça va très vite c'est du bouche à oreilles, on est quand même dans un microcosme le Top 14 et le PRO D2 réuni ça fait quand même 900 joueurs avec 50% d'étrangers, tu divise ça par 30 clubs ça va très vite, tout le monde sait à peu près ou ça bosse bien et ça bosse très bien et pour avoir une bonne gestion, un bon groupe et un bon management il faut avoir un projet cohérent que les mecs prennent du plaisir à l'entraînement que les charges d'entraînements ne soient pas trop dure par rapport à notre projet et surtout il faut des résultats, c'est la base sine qua none dans tous les sports. Si tu as des résultats avec tout ça tu as plus de chance d'avoir un capital confiance. Moi ce qui m'intéresse dans le métier [fonction] ce n'est pas de mettre des cônes sur le terrain, c'est justement de gérer un groupe en sachant que quand t'as 35 joueurs tu n'as pas forcément 35 copains, il y a forcément des tensions il faut créer une émulation, il faut qu'il y ait une concurrence qui soit saine pour que les meilleurs apportent aux autres et que celui qui est en dessous ne soit pas le dernier de la classe. Il y a encore des entraîneurs qui coachent avec une

hiérarchie, ils mettent leurs 15 titulaires et ils ne font des changements qu'en fonction des blessures et les autres joueurs, les jeunes, soit ils font les efforts nécessaires et ils attendent que la chance vienne soit tu as un autre mode de management. Nous on est plus dans le management ou on fait tourner notre effectif. Un joueur qu'il soit bon ou pas bon tous les 3 ou 4 matchs ils tournent et ils ne tournent pas par plaisir de tourner, ils tournent parce que je pense que c'est la meilleure façon d'avoir un groupe homogène qui vit bien et sur lequel on a des résultats. Avec un peu de recul depuis 4 ans qu'on est ici, on est loin d'avoir le 3ème ou 4ème budget et on est quand même dans les 4 premiers depuis 4 ans donc quelque part on est plutôt dans la vérité par rapport à ça.

Thème 3 : Gestion des sportifs

- *Encadrement des sportifs*

Dans notre mode de fonctionnement, le niveau physique c'est le rôle du prépa physique, mental et préparation c'est le rôle de chacun et notamment des entraîneurs, psychologique on n'a pas de diplômes de psycho mais je pense que notre expérience et d'avoir baigner là-dedans depuis qu'on est gamin ça améliore le ressenti. On est un peu le garde-fou. C'est pas que je suis mal à l'aise avec la question, mais en équipe de France on a fait des tests avec des groupes qui venaient apporter la bonne parole en disant la psycho c'est ça il faut gérer les groupes de telle façon, sauf que il y a tellement de paramètres dans le sport que c'est très subtil et ce qui marche pour une personne ça marche pas forcément pour un autre et encore moins pour un groupe donc tu fais de l'ajustement mais bon c'est de la mécanique de précision qu'il faut faire mais ça se fait pas non plus par il faut, il faut y être au quotidien, c'est un travail sur la durée. Au [nom club] j'étais capitaine au club pendant 6 ans j'avais pleins d'infos et j'étais peut-être un maillon entre le coach et l'équipe. Tu as pleins d'information qui reviennent en même temps sur tes joueurs. Il y a pleins de choses qui sont sur le non-dit, et si à ce moment-là, tu tires sur la couenne que tu le prends en vidéo à parti parce que d'habitude c'est quelqu'un qui réagit bien quand tu le prends en conflit par rapport aux autres parce qu'il a une certaine fierté et s'il est en faiblesse à ce moment-là, tu lui fais plus de mal qu'autre chose. La part psychologique tu en fait tout le temps mais sans l'appeler comme ça, il y a certains joueurs je sais qu'ils sont plus faibles que d'autres, souvent t'en fera jamais un lion, alors qu'en faire un agneau c'est plus facile. Il y a des traits de caractères comme ça, R3SS c'est un roquet et ça lui a apporté plein de tirs dans sans carrière, par contre en tant que joueurs ça lui a permis d'avoir été un demi de mêlée de grand niveau alors qu'il

n'avait pas forcément les qualités, il aurait pu être meilleur et ça la desservi. Ici on a 37 joueurs et donc 37 caractères différents et nous on doit savoir les tenants et les aboutissants de chacun. On veille ici au club à ce que tous les joueurs se sentent bien, notamment les joueurs étrangers. Ici on a une personne qui s'occupe de notre communauté [nom], c'est [identité] le « papa », et il n'y a pas un joueur qui signe en France sans lui demander conseils et nous ici on gère la communauté [nom] de façon extraordinaire. Il fait partie de ce maillage qui fait que le club vit bien.

- *Outils actuels utilisés*

Oui, notre outil principal c'est la vidéo. On travaille beaucoup sur la vidéo, ça nous sert à faire des retours de match, c'est plus du correctif, R3SS regarde le mouvement général, moi c'est plutôt les avants, la conquête, les rucks et la défense et après on remet ça en commun et on fait un retour vidéo avec les joueurs ou on leur propose par thèmes par chronologie. Donc la vidéo est un gros travail pour nous et un gros travail de d'interface entre le rendu de copie du joueur qui est le match qui est notre base de travail et sur lequel on travaille pour faire du correctif. L'autre partie vidéo qui est aussi du correctif, tous les entraînements sont filmés, analyser et on leur demande de faire beaucoup de travail là-dessus, c'est plus du travail individuel. Et l'autre volet de la vidéo c'est l'adversaire, donc là nous entraîneur on va regarder les matchs de nos adversaires, en tirer les points forts points faibles, leur stratégie et leur donner un plan pour le week d'après et après le synthétiser parce que toi tu mets 6 ou 7h à regarder ton adversaire et pour que le joueur retienne quelque chose il faut faire des montages de 7-8min pas plus pour que ça soit efficace. Passer un maximum d'informations en un minimum de temps pour être le plus opérationnel possible. De tout ça on ressort beaucoup de stats, l'analyste vidéo ressort les nombres de placages réalisés sur le match sur un bloc de match sur le temps ramener à 80min. pour ça il faut un certain nombre de match et ça te permet de piloter de regarder, ça vient juste étayer tes propos, t'as été bon en attaque t'as été bon en défense etc. Par contre il y a deux types de joueurs, il y a ceux qui font un blocage aux stats et t'en a qui vont jouer que pour leur stat et il rentre dans un jeu inverse ou ils deviennent un peu plus individualistes alors que l'objectif de la stat pour moi c'est un outil de pilotage donc on l'utilise beaucoup mais je ne le donne pas tout temps.

Thème 4 : Evaluation club et encadrement

- *Vision de la satisfaction des sportifs*

Le premier coté c'est le financier, après c'est prendre du plaisir, être dans le reconnu dans le groupe et puis finir leader. Si le joueur a compris ça, être ambitieux tout en étant fidèle à l'esprit de groupe. C'est jouer, gagner, prendre du plaisir.

- *Outils utilisés pour évaluer la satisfaction*

Nous c'est un petit peu tenu par la prépa physique, moi je n'en tiens pas hyper attention. C'est dans l'échange, après en début et fin d'année on leur fait des questionnaires de satisfaction. Qu'est-ce qu'ils pensent des entrainements, de nous, qu'est-ce qu'ils souhaitent améliorer, quel capitaine, qui sont les leaders du groupe, en général, c'est moi qui fait les questionnaires et ensuite R3SS le valide. Après j'avais fait sous forme de notation de 1 à 10.

Thème 5 : Outil de gestion

- *Avis et accès outil*

Je verrais plus la satisfaction dans le sens de bonne humeur, c'est quelque chose sur laquelle on cherche à la mettre au quotidien. C'est plus facile de travailler quand les mecs ont le sourire que quand ça tire la gueule. Tu cherches à faire des entrainements qui sont renouvelés ou il y'a un bon état d'esprit et où il y a une sorte de jeu de compétition, tu crées une émulation en interne pour qu'il y ait justement du plaisir ressenti sur la satisfaction. Maintenant les entrainements ce n'est pas là pour faire du loisir quand même, notamment devant quand tu travailles les touches ou les ballons portés ce n'est pas comme les trois quarts ou tu peux créer des challenges, mettre des points des notes, sur le jeu d'avant c'est plus basique. Donc, c'est connaître le joueur, mettre tous les éléments différents pour avoir une synergie la plus importante possible. En plus, la performance d'un joueur ça va forcément avec la satisfaction.

- *Périodicité*

Sur toutes les fins de blocs, comme ça, ça permet de lisser.

- *Contenu*

L'objectif de l'outil c'est déterminer les éléments qui font la satisfaction, une fois que tu auras déterminé ça, ça sera forcément un parti pris et il faudra que tu t'y tiennes en sachant

que la satisfaction du prépa physique ce n'est pas la même que celle du kiné. C'est de savoir d'où tu pars, du résultat global qui est la performance, donc si tu parles de cette satisfaction là il va falloir que tu cales cette satisfaction. C'est plus une enveloppe qui vient se mettre sur n'importe quelle séance, c'est un environnement. Par exemple séance de muscu tu peux l'améliorer en amenant la musique, en programmant la séance plus tôt le matin ou plus tôt l'après-midi. Ça va être savoir à quel niveau tu l'intègre, comment et sous quelle forme. Et trouver plusieurs noms de satisfaction pour chaque secteur, qu'est-ce que c'est pour le kiné pour la partie médicale.

- *Design*

Sous forme de tableau, je trouve que c'est parlant. Et d'un tableau t'en sors facilement une courbe, une échelle.

- *Objectif et utilisations envisagées*

Par la remontée d'information, c'est le fait de ne pas laisser aller à la dérive en trouvant des solutions ou d'améliorer les secteurs faibles

Conclusion : attentes et/ou questions

C'est toujours intéressant d'avoir un regard extérieur d'une personne qui ne connaît pas forcément la structure et qui prend du temps pour discuter avec tout le monde pour avoir un retour intéressant.

INTERLOCUTEUR : R 3SS

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club*

J'ai été joueur pendant 15ans, arrêt en 2008 et [fonction] depuis 2008 à [nom des clubs] et depuis 5 ans au club.

Thème 2 : Organisation du club

- *Fonctionnement club*

Au niveau sportif je suis le [fonction] avec R2SS. Il y a un entraîneur des avants et un entraîneur des trois quarts. On fonctionne avec un prépa physique et aussi un analyste vidéo. On a une micro-structure. On travaille en corrélation avec deux médecins, il y 3 ou 4 kinés. On se charge de gérer les plannings pour tout ce qui est déplacements, les soins, on travaille aussi avec les entraîneurs du centre de formation, les préparateurs du centre de formation parce qu'on utilise aussi leurs joueurs. La création de l'effectif se fait sur la durée car il y'a l'effectif de la saison en cours celui de la saison prochaine a anticipé donc par rapport au centre de formation aussi il faut des plans de successions on recrute aussi en amont au centre de formation par rapport aux prévisions des fins de carrières éventuelles ou des départs donc il y'a toujours une partie importante de mise en place de l'effectif. Après il y a la partie structurelle c'est-à-dire tout ce que j'ai dit toute à l'heure les plannings, les manières de fonctionner, pourquoi on fait les plannings, pour il y'a muscu, rugby, quand il y'a muscu il faut qu'il y ait de soins pour les blessés.il y'a toute la partie organisationnelle et après moi je gère la partie sportive c'est-à-dire le contenu des entraînements, la préparation des matchs, la composition d'équipe, les rotations dans l'effectif, les séances vidéos. J'ai tout ça à faire

Thème 3 : Gestion des sportifs

- *Encadrement des sportifs*

Comme j'ai dit avant, après on n'a pas de psy ou de préparateurs mentaux, d'autres clubs en ont. Je ne crois pas trop à ça, j'ai travaillé avec des gens comme ça et je ne suis pas fan.

- *Outils actuels utilisés*

Un logiciel qui me permet d'avoir les matchs. Après on a toutes nos vidéos tous nos outils de statistiques c'est purement sportif, stats de placages de courses de mètre parcouru, de temps de jeu, on a des bases de données sur des logiciel TechXV.

Thème 4 : Evaluation club et encadrement

- *Vision de la satisfaction des sportifs*

Le bien être, leur contrat, la durée du contrat, les joueurs ils veulent tous être pareil, bien payés dans des équipes qui ont des bons résultats et jouer. Après les joueurs aiment être responsabilisé, se sentir important dans un groupe mais ça revient un peu au fait de jouer, les joueurs n'aiment pas être délaissé. L'échec pour un joueur c'est de ne pas être utilisé dans son club, quand le club est en échec qu'il n'y a pas de bons résultats et qu'on est impliqué on n'a pas ce même sentiment que dans un club qui a des bons résultats. La plupart ils sont là parce que c'est leur première passion donc personne n'aime être mis à l'écart d'un groupe, bon après il y a les conditions pécuniaires qui rentrent aussi en compte. C'est aussi pour nous dans notre management quelque chose d'important, tout à l'heure je parlais du recrutement, c'est aussi important qu'il y ait un équilibre financier et qui ait une justice c'est-à-dire que nous on n'a pas d'écart de fois deux ou fois trois entre un joueur et son concurrent parce que c'est malhonnête de dire on veut des joueurs en compétition aux mêmes postes et de même niveau si y'en a un qui est trois fois plus payé que son concurrent, tu vas avoir un sentiment d'injustice. Donc la partie économique c'est leur métier, c'est aussi une source de crainte parce que c'est quand même des carrières qui sont courtes c'est des contrats qui sont court. Y'a la crainte du lendemain, quelqu'un qui est échec et en fin de contrat et bien je comprends que le bien être même s'ils s'amusent aux entraînements ça va passer derrière, la priorité pour lui va être de savoir qui va le faire bouffer l'an prochain donc c'est important l'équilibre entre les mecs, qu'il n'y ait pas trop d'écart au niveau des salaires donc on est aussi vigilant sur ça lors de la constitution de notre effectif. On est aussi un club utilisé pour être un tremplin, y'a beaucoup de joueurs qui viennent chez nous en sachant qu'ils ont une ou deux saisons à faire à être très bon et à espérer partir parce que sur les 4 ou 5 dernières années ou j'étais là sur les joueurs qui partent ils multiplient leur salaires x2 x3 x4 donc forcément les joueurs de [nom du club] qui partent ailleurs ils continuent d'avoir des relations avec leurs coéquipiers donc ça donne aussi des idées aux autres pour être meilleur et gagner plus ailleurs, c'est un peu le lot de club que nous qui veulent s'en sortir. C'est aussi un atout ça peut être un leitmotiv y a beaucoup de joueurs qui viennent ici en sachant s'il y a des résultats dans un

club comme nous ça peut leur servir donc ça c'est à double tranchant c'est difficile parce qu'on se fait piquer des joueurs tous les ans c'est un peu frustrant parce que tous les ans on se fait piquer 3 ou 4 joueurs, après il faut en chercher et reformer d'autres mais c'est aussi ce qu'il peut faciliter à recruter. Quand je recrute des joueurs je leur dis qu'ils vont gagner moins que dans tel ou tel club c'est évident mais par contre si tu fais 1 ou 2 ans chez nous dans le haut du tableau de PROD2, on est très souvent espionné par les gros clubs autour et ça peut aussi te servir à être dans 2 ans recruter par un gros club avec un plus gros salaire.

Ensuite il y'a l'aspect familial en plus, on sait que quand une femme ne se plaît pas à [ville] ça peut impacter le joueur. Ou quand un membre de la famille décède c'est compliqué à gérer est ce qu'on fait jouer le joueur ou pas on essaie d'en parler avec lui. Parfois on sent qu'il faut mettre un joueur à l'écart parce qu'il a peut-être des problèmes chez lui, ou ça peut être une source de motivation ça dépend de comment il subit le choc ou le changement qu'il y'a eu dans sa vie. C'est plus complexe que ça la satisfaction d'un groupe et c'est lié aux résultats souvent, et même lorsqu'un groupe marche bien ça peut vite dérailler. Il n'y a pas de sciences exactes dans le sport. L'an dernier on a perdu les 3 derniers matchs alors qu'on faisait une bonne saison et pourquoi on les a perdus, je ne sais pas. On avait une finale qui nous tendait les bras je pense et on a fini en queue de poisson sur une demi-finale à [ville] alors qu'on aurait dû recevoir en demi, et qu'est ce qui s'est passé franchement je ne sais pas. Tout nous souriait, et je ne sais pas pourquoi, nous avons fini en queue de poisson. On a fait une très bonne saison jusque-là et on s'est écroulé, c'est des matchs à enjeux mais on a l'expérience de ces matchs. Mais il n'y a pas de vérité forcément, après les deux défaites l'indice de satisfaction il a baissé, la confiance aussi et le troisième match on est allé jouer et honnêtement j'y croyais plus trop parce qu'on sentait qu'une dynamique c'était cassé.

- *Outils utilisés pour évaluer la satisfaction*

Nous tous, tout le staff au quotidien et on a aussi des relais, les capitaines, des joueurs un peu leader avec lequel on a une relation avec un peu plus de confiance qui peuvent des fois nous alerter sur des éventuelles sources de problèmes. On n'a pas d'outils établi mais on est vigilant à tout ça sur l'état d'esprit du groupe, la joie de vivre du groupe tout ça on est attaché et parfois ça peut être le prépa physique, ça peut être les kiné même. Les kinés c'est un peu les confidents des joueurs et on peut aussi avoir des fois des échanges avec les kinés qui nous mettent en alerte. C'est en permanence il n'y a pas d'outils pour gérer ça, c'est dans l'échange dans la communication entre nous, on le ressent au quotidien. On leur fait faire un

questionnaire aussi en début de saison sur leurs attentes pour la saison à venir. Comment ils nous percevaient comme adversaire avant, quels secteurs ils nous trouvaient faible ou fort. Et on fait un questionnaire sur la saison précédente sur la partie structurelle du club, un retour global de ce qui pense qui va et qui ne va pas. Nous après on en discute dans le staff sur ce qu'on peut améliorer et on en discute avec l'administratif.

Thème 5 : Outil de gestion

- *Avis et accès outil*

Il faut que tu aies une idée ce que tu puisses me présenter, de quelle façon, combien d'intervention avec les joueurs dans l'année, tes disponibilités, je n'ai pas envie que les joueurs ils répondent toutes les semaines ils vont faire que de la merde, ça va être chiant, peut être avoir plusieurs tests un peu équivalents mais pas posés de la même façon pour éviter les répétitions.

- *Périodicité/contenu/design*

Peut-être par bloc avoir une sorte de, je dirais, de météo du vert du orange du rouge des signaux comme ça sur 35 joueurs avoir un état général, les deux trois idées qui reviennent les 2 ou 3 motifs d'insatisfactions a la limite. Ce qui va on le sait globalement et peut être avoir bloc par bloc une photo de qu'est ce qui et qu'est ce qui ne va pas et pourquoi et pas forcément le compte rendu de tous les mecs individuellement mais au moins les alarmes, les alertes sur quelqu'un qui ne va pas bien des infos comme ça qui remonte qu'on n'a pas vu venir. Je dirais, avoir un état général pas forcément le compte rendu de tous les mecs individuellement. Ça peut nous donner des idées et des axes de travail et d'améliorations et quelque chose d'assez facile à lire. Après je connais les joueurs quel sérieux ils vont mettre dans les réponses quelle objectivité. C'est compliqué pour les joueurs de répondre à ça, si c'est fait de manière anonyme qu'est-ce qu'on va en tirer comme enseignement ça peut être bien niveau globalité mais on n'aura pas forcément d'indication sur tel ou tel individu qui peut être en difficulté donc c'est bien à partir de là que ce soit nominatif mais si c'est nominatif en sachant que nous on va être averti derrière quelle honnêteté ils vont mettre, donc ce n'est pas simple de trouver la bonne formule le bon outil. Si c'est nominatif j'ai peur qu'ils ne soient pas honnêtes par peur de représailles et si c'est quelque chose de complètement anonyme et global toutes les fins de blocs on aura je dirais une température à la hausse à la baisse, avec les raisons de baisses de satisfactions.

- *Objectif et utilisations envisagées*

En tant que [fonction] de me prévenir des alertes. S'ils pensent que l'entraînement est un peu trop rébarbatif, si on s'entraîne trop ou pas assez, s'ils pensent qu'il y'a trop de turnover dans le groupe ou pas assez, s'il y'a des joueurs qui se sentent délaissés, s'il y'a des joueurs un peu sur utilisé, ou des joueurs un peu exclus du groupe. On n'en est pas forcément conscient[staff] et c'est important aussi donc voilà il y'a pleins de choses qui peuvent nous aider.

Conclusion : attentes et/ou questions

Non, rien là

INTERLOCUTEUR : R4SS

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club*

Avant de venir à [nom du club], je suis resté 6 ans à [ville] en tant que directeur de centre de formation et préparateur physique. Avant j'étais en [ville] qui s'appelait le stade [nom] dans lequel j'étais directeur technique au centre de formation de rugby et entraîneur d'équipe de jeune et avant ça j'étais employé au comité de [ville] de rugby ou j'étais en charge de la création d'un pôle espoir de rugby. Et j'étais aussi entraîneur de sélection et aussi entraîneur du pôle, c'est ma dixième saison dans le club.

Thème 2 : Organisation du club

- *Fonctionnement club*

Le club est structuré en deux entités une association composée de trois salariés et la structure professionnelle. Tout est lié, une bonne base financière, qui dit bonne base financière dit bonne base commerciale qui permette de rapporter de l'argent. Une bonne structure sportive c'est-à-dire des staffs administratifs sportifs, médicaux joueurs qui sont stable pour mettre en place des projets. Vu qu'il a beaucoup de monde qui intervient il faut que les personnes soient capables de gérer. Il faut manager les gens aussi. Il faut être capable de les motiver quand ça va mal et quand ça va bien. Pour que tout le monde arrive à bien vivre ensemble.

Thème 3 : Gestion des sportifs

- *Encadrement des sportifs*

Forcément le staff des joueurs a plus de relationnel avec eux et intervient dans pratiquement tout, si personnellement le joueur n'est pas bien il ne peut pas être performant sportivement. Et on sait très bien encore plus dans le sport de haut niveau si tu es pas bien dans la tête si tu as pas confiance en toi ou si tu as pas confiance dans l'environnement tu ne peux pas être performant. Aujourd'hui, c'est le staff proche d'eux. Après il n'y a pas vraiment, on ne peut pas séparer les entités, et effectivement il n'y a personne qui suit psychologiquement les joueurs après par expérience on l'a déjà fait dans d'autres structures ça n'a pas forcément fonctionné quand c'était séparé. Et c'est quelque chose de très personnel, c'est une demande du joueur. Généralisé ça, c'est très compliqué.

- *Outils actuels utilisés*

Oui, on a plusieurs outils. Des outils d'analyse vidéo TechXV, c'est un outil qui permet par rapport à des images vidéos de pointer des événements et après tu définis des événements en particuliers de tout ce que l'on veut voir et après tu rassembles et tu en sors des statistiques, des tendances. Ça te sert et pour l'évaluation des joueurs de ton équipe et ça te sert aussi sur la stratégie des équipes adverses. Après on utilise le logiciel Catapulte, c'est un GPS. L'association utilise un autre logiciel Perfbook, c'est une plateforme web qui peut exporter toutes les données que tu as par exemple physiques, de planning, des données médicales. Il y a d'autres logiciels, c'est la grande mode perfbook, Exaduio, mycoach. Ce sont des logiciels qui rassemblent toutes les données c'est de la présentation, c'est de la communication. Tout ce qui est analyse vidéo c'est TechXV et sportscore, Les GPS, c'est catapulte et maclloyd.

Thème 4 : Evaluation club et encadrement

- *Vision de la satisfaction des sportifs*

Je pense que c'est le sentiment du devoir accompli. C'est d'avoir été performant dans son métier de joueur de rugby. Que son équipe ait des résultats, que lui prenne part. puis tout ce qui est environnement vie personnelle tout ce qui est extra sportif. Qu'il soit bien socialement.

- *Outils utilisés pour évaluer la satisfaction*

Par l'intermédiaire des questionnaires au niveau formel et aussi dans des rendez-vous informels sur ce qui fonctionne ou ce qui ne fonctionne pas. On fait des questionnaires au niveau du staff sur l'ensemble des critères, on en fait deux par an. Un au niveau du stage en début d'année et un en cours d'année. Et après au niveau de [domaine] plusieurs dans l'année uniquement par R₁SS.

Thème 5 : Outil de gestion

- *Avis et accès outil*

A partir du moment où il existe, je l'utiliserai. On va déjà l'utiliser entre nous les différents staffs qui sont en relation avec les joueurs avec nos dirigeants de club. Surtout que ce sera une analyse objective, c'est des données que l'on peut présenter. C'est un outil de communication. On peut dire à nos dirigeants et décevant entre nous [staffs] que voilà le retour des joueurs c'est ça et pas se baser sur les dires d'un joueur. Attention, on doit réguler notre fonctionnement.

- *Périodicité*

C'est toujours très intéressant de l'avoir le plus souvent possible. La problématique de tout sport c'est ce groupe de joueur qui est important. Il faudrait mettre ça de manière cyclique, organisée et que chacun puisse l'utiliser donc chacun à partir de cette contrainte-là. On pourra convenir de la durée du cycle. Comme il y a 40 personnes, ça va prendre un certain temps d'évaluation de pilotage de l'outil, etc. Tout dépend de la mise en place de l'outil. Des cycles de match qui est très bien. Il y a la notion d'inter-saison qui est très importante. L'évaluation initiale qui est en début de saison et là on évalue de la satisfaction de l'année prochaine de l'idée qui se font de l'année prochaine et refaire une base au bout d'un mois et refaire un cycle de travail. La notion inter saison est importante et faire un bilan en fin d'année.

- *Contenu*

Le ressenti globale de toute l'équipe mais ça veut dire aussi que dans une équipe il y a des mini groupe, on va pouvoir voir les tendances globales du groupe à travers 5 ou 6 tendances. Cet outil là ça reste très individuels pour les regroupements c'est très compliqué. Si on lit les résultats d'un questionnaire, lui a répondu ça parce que ça touche personnellement quelque

chose qui s'est passé pour lui. Les tendances du groupe oui puis après par cycle de match et puis après prendre des groupes de joueurs ce qui jouent, ce qui ne jouent pas et ce qui sont blessés. Si on fait ces trois groupes de joueurs, après on verra les tendances de la satisfaction des joueurs. On pourra écarter les trucs classiques, forcément il n'a pas joué il est donc insatisfait et est-ce que dans le fonctionnement on peut faire quelque chose pour lui. Pour les blessés c'est mettre aussi l'accent sur la réathlétisation et replacé dans un autre contexte, il n'est pas relié à une vie de groupe classique. La notion de temps de jeu et est-ce qu'il est blessé

- *Design*

Carte visuelle, ça fait un moment que je fais des stats et maintenant je n'en peux plus. Donc l'objectif c'est de trouver des pictogrammes, des idées de représentation qui soient compréhensibles.

- *Objectif et utilisations envisagées*

L'objectif est de connaître où en sont les joueurs, leur état d'esprit. Après c'est modifié notre organisation, pas modifié, je dirai plutôt réguler notre organisation autour des joueurs. Et surtout, il faut que cette notion de satisfaction soit liée à cette notion de performance. Notre objectif malgré tout, notre objectif et l'objectif de tout club, c'est que ces joueurs soient performants. Que ces joueurs soient satisfaits pour être performant. Pas qu'ils soient satisfaits pour être satisfaits.

Conclusion : attentes et/ou questions

Ce qui est difficile ce que l'on est confronté à 40 personnes à même temps donc satisfaire tout le monde en même temps ce n'est pas simple. Même si c'est une équipe c'est un ensemble de personnes différentes. Chacun à sa satisfaction personnelle, chacun à un objectif personnel, même si on fait tous, la même activité, chacun prend du plaisir dans une partie de l'activité. C'est quand on fait une sortie ensemble à 40, c'est très difficile que tout le monde s'amuse à la fin de la soirée. A contenter tout le monde, c'est très compliqué.

INTERLOCUTEUR : R₁SM

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club*

Je suis retraité de la [domaine] et je suis [fonction] détaché de l'hôpital dans le sport pour le rugby. Je suis seul [fonction n°1] référent et [fonction n°2] depuis 40 ans à [ville]. Je spécialiste dans la [domaine] depuis 20 ans. Ancien [fonction] équipe de France de Basket
Je suis aussi expert auprès des tribunaux quelques matinées par semaine et je fais tous les déplacements : mercredi et jeudi

Thème 2 : Organisation du club

- *Fonctionnement club*

Ça fonctionne bien. L'administratif fonctionne bien depuis que le président [nom] a pris les rênes Il y a les entraîneurs, moi j'ai de très bonnes relations avec les entraîneurs. C'est pour ça que je suis revenu au club. Après il y a l'administratif, une bonne assise financière, le staff, et un bon président.

Thème 3 : Gestion des sportifs

- *Encadrement des sportifs*

Tous les jours, ils viennent se confier à moi, ils me parlent.

On est obligé de les aider quand ils ont des problèmes

- *Outils actuels utilisés*

Tout ce qu'il y a ici.

Thème 4 : Evaluation club et encadrement

- *Vision de la satisfaction des sportifs*

C'est d'abord de jouer des matches, s'il joue c'est qu'ils sont bons et qu'ils sont au point

Ça vient du staff, du kiné, du médecin, de tout c'est de l'ensemble. Il y a aussi l'aspect financier. Un joueur professionnel, il faut un bon relationnel avec le staff et avec le médecin

- *Outils utilisés pour évaluer la satisfaction*

Quand ils ne sont pas satisfaits ils en parlent au staff

Thème 5 : Outil de gestion

- *Avis et accès outil*

Ça m'intéresse d'avoir accès à cet outil.

- *Périodicité*

Oh, je n'ai pas d'idée

- *Contenu*

Moi en tant [fonction] sur le plan médical, la rapidité des rendez-vous, les soins et leur aspect moral et psychologique

- *Design*

Plutôt un tableau.

- *Objectif et utilisations envisagées*

Ça fait tellement longtemps que je suis là que tout me paraît simple. Il n'y a pas d'intérêt et de besoin de ça.

Conclusion : attentes et/ou questions

Non je n'ai pas d'attentes

INTERLOCUTEUR : R₂SM

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club*

Je suis le [fonction] responsable de la structure. J'ai en charge tous les plannings, toutes les interventions, etc. Moi, je suis à la fois [fonction n°1 au club] et [fonction n°2]. J'ai commencé chez les pro en 2004 et je suis installé en [fonction n°2] sur [ville] depuis 2002.

Depuis 2004, je suis là tous les lundis matin, tous les mardis entre 12h et 14h. mercredi matin, le jeudi matin et vendredi c'est les matchs. Je les suis pour les 95 % des matchs c'est-à-dire 28 matchs sur 30.

Thème 2 : Organisation du club

- *Fonctionnement club*

On a beaucoup évolué puisque l'on partait de zéro, notamment les 6 dernières années. Le médicale ce n'est pas la 4^{ème} roue du carrosse mais la huitième roue du carrosse, c'est-à-dire que nous sommes tous des pluriactifs. On est les seuls qui ne sont pas salariés du club. Nous sommes vacataires. On ne vit pas grâce au club nous avons juste un petit défraiement. Donc on n'apporte pas le temps qui serait nécessaire pour que le club au niveau [domaine] fonctionne parfaitement puisque tous les clubs ont des [fonction] salariés. Ce n'est pas que nous ne voulons pas mais c'est la réalité quand il n'y a pas d'argent pour nous payer, le bénévolat c'est bien beau ce n'est pas tout à fait possible. Au niveau de l'organisation je pense qu'elle est optimale par rapport à ceux que l'on nous donne mais qu'elle pourrait être bien meilleure. Nous on fait au mieux de ce que l'on a. nous n'avons pas de budget regardez autour de vous, cette machine vient de mon cabinet.

Thème 3 : Gestion des sportifs

- *Encadrement des sportifs*

Plan sportif, c'est les entraîneurs qui gèrent ça ils sont deux. Après R₁SS est un des plus ancien du club qui a ce côté meneur d'hommes et grosse emprise dessus. Après j'ai envie de dire qu'il n'y a pas grand-chose, après c'est en fonction des affinités.

- *Outils actuels utilisés*

Les outils liés à mon domaine pour les soins, toutes ces machines-là.

Thème 4 : Evaluation club et encadrement

- *Vision de la satisfaction des sportifs*

Pour moi, la satisfaction d'un joueur de rugby, c'est la victoire avant tout. Ça devrait être la victoire. Tout ce qu'il fait dans la semaine c'est pour gagner. Sauf que des fois je me pose la question si c'est vraiment ça. C'est-à-dire que des fois le comportement des joueurs fait dire pour lui la satisfaction c'est de faire le job. Il n'y a plus la passion de jouer chez tout le monde. Il y a des joueurs qui sont plus dans une gestion de carrière et d'autres plus passionnés. Dans la satisfaction, le joueur veut toujours le plus possible la plus belle salle de muscu, la plus belle salle de kiné, les meilleures prépas physiques, les meilleurs kinés, il va toujours chercher le meilleur même s'il ne s'en sert pas. Eux, ils vont toujours chercher ça. Pour moi ; la satisfaction évolue quand il voit qu'il y a de choses qui évoluent autour de lui, qui font progresser le club. Quand il voit de nouveau vestiaire, de nouvelle machine de muscu, des nouveaux trucs qui leur donne satisfaction. Après je dirais, les infrastructures, gagner plus d'argent et une équipe médicale présente.

- *Outils utilisés pour évaluer la satisfaction*

Nous on évalue en fonction de ce que l'on attend où nous dit. Chacun le fait en fonction de ses sensations. En fin d'année, les coachs transmettent une fiche et les doléances des joueurs ne correspondent pas à la réalité par exemple il y a en plein qui se plaignent qu'il n'y avait pas assez de séance [domaine] l'après-midi. J'ai mis d'autres créneaux l'après-midi, vous pouvez venir voir il y a des récup le lundi, le mercredi, le jeudi après-midi. Il reste 6 créneaux, ce qu'ils m'ont demandé ne sert à rien puisqu'il reste 6 créneaux de libre. Sur 40 joueurs, il y a 12 joueurs qui font la récupération et les autres ne viennent jamais.

Thème 5 : Outil de gestion

- *Avis et accès outil*

Je souhaiterais avoir accès à cet outil. C'est pour moi essayer de faire en sorte d'écouter ce que les joueurs ont à dire et de mettre en place quelque chose en fonction des moyens que l'on a. c'est ce que l'on a essayé de faire en [domaine]é, même si le résultat n'est pas à la hauteur. C'est de mettre en adéquation leur demande en fonction des moyens. Comment on peut modifier notre façon de faire [encadrement].

- *Périodicité*

Je le métrai en tout début de saison le premier mois puis un coup avant la coupure de Noël et après c'est tout.

- *Contenu*

Moi ce qui me concerne la partie par rapport au médical. L'état général du club, la dynamique que ressent le joueur par rapport au club en général.

- *Design*

L'idéal pour moi, un tableau.

- *Objectif et utilisations envisagées*

Le premier objectif est d'éviter d'arriver au moment qui ne va pas et permettre de déceler des petites failles des petites choses qui ne vont pas avant d'arriver au crash. Parce que je pense que tous les crashes, quand les coachs s'en vont ça vient des petites choses qui se craquèlent et qui prennent une importance énorme. La première chose c'est de prendre régulièrement la température des joueurs ce qui va ou ne va pas. Je ferai un questionnaire au début, au milieu et d'essayer de prendre de leader de vestiaire de terrain pour savoir ce qu'ils peuvent faire remonter. Mais tout en ayant mes convictions et de garder à l'esprit que tout ce qu'il me dise n'est pas parole d'évangile. Je le piloterai comme ça mais je n'accéderai pas à toute leur demande. Si on identifie des problèmes qu'on voit que les joueurs commencent à se plaindre parce que le [fonction] ne bosse pas assez, parce que les prépas tout ça. A partir de ce moment-là, revenir vers eux par les leaders et pas tous les joueurs et voir ce qui est avéré et comment on peut modifier notre façon de faire ou eux aussi. C'est un moyen d'interaction, de communication [entre staffs et sportifs].

Conclusion : attentes et/ou questions

Avoir un retour un peu affiné et on sait que le fond du problème c'est économique. C'est savoir si qualitativement on peut améliorer le fond du problème.

INTERLOCUTEUR : R₃SM

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club*

J'ai deux casquettes en libéral sur [ville] et après au club en tant que vacataire en raison de une fois par semaine ou plus dans le cadre de remplacement ou rotation et les matchs. C'est ma cinquième saison avec l'équipe pro, j'ai commencé en 2010 chez les jeunes et ensuite la saison d'après en Espoir. Puis une saison entière avec les espoirs et puis chez les pros. Au cabinet, je suis associé et ça fait 8 ans que je suis dans le club.

Thème 2 : Organisation du club

- *Fonctionnement club*

Le club c'est une structure professionnelle. Pour moi c'est l'organisation c'est -à-dire que chacun à sa place, à des tâches définies. C'est sûr que l'on a besoin de tout le monde ça va du manager, du coach, des joueurs jusqu'aux petites mains comme on dit puisque je l'ai été en tant que bénévole. Je sais que sans ces personnes-là cela ne marche pas. Après il y a un grand comité décisionnaire et après ceux qui travaillent tous les jours. Il faut un financement c'est important à l'heure actuelle Il faut aussi assez de rigueur parce que les joueurs c'est leur métier, il y a une structure à faire tourner même si ça reste un sport le rugby c'est un loisir pour certain pour eux c'est leur métier. Que derrière il faut que tu leur apportes des solutions et tous ceux dont ils ont besoin pour exercer leur métier.

Thème 3 : Gestion des sportifs

- *Encadrement des sportifs*

Au niveau personnel, on peut parler succinctement de nos vies privées. On est au courant un peu de ce qui se passe. Au niveau psychologique : c'est vrai qu'ils vont avoir tendance à se confier plus facilement à nous qu'aux coachs. Sur le plan sportif : nous on va avoir un regard sur côté médico sportif c'est-à-dire c'est les phases de reprises quelques choses comme ça. Qualité technique ce sera le préparateur physique et l'entraîneur. Nous sommes là pour dire apte ou pas apte, forme ou pas forme.

- *Outils actuels utilisés*

On n'a pas d'outil dans le médical, nous avons le nécessaire pour effectuer les soins.

Thème 4 : Evaluation club et encadrement

- *Vision de la satisfaction des sportifs*

C'est son métier, c'est aussi à la base son loisir, il a la chance de pouvoir en vivre. Pour lui c'est d'être bien dans ses baskets. C'est-à-dire qu'il puisse jouer et que derrière tout suive que ce soit sa famille, les investissements à coté, qu'en fait tout roule. C'est parfois compliqué, par exemple une blessure va compliquer la chose. Pour lui, l'essentiel c'est être sur le terrain parce que même si c'est leur métier, ils sont là pour jouer au rugby. Pour moi c'est ça, c'est être sur le terrain dans de bonnes conditions. Par bonnes conditions, je veux dire forme physique, forme mentale il ne faut pas qu'il y ait des problèmes à la maison, il ne faut pas qu'il y ait des problèmes avec d'autres joueurs, qui l'ait la confiance du Staff. C'est tout un ensemble. Un équilibre familial pour moi, il faut la place au sein du groupe c'est-à-dire un joueur qui n'est pas intégré au sein du groupe même s'il joue il ne prendra pas forcément de plaisir. Après l'aspect financier que ça suive on le voit chez les jeunes des fois ou c'est des débuts de carrière, ils sont contents de jouer au rugby mais derrière il faut qu'il pense à vivre derrière, il y aussi l'après carrière. Donc, la santé physique et morale qu'il se sente bien dans ses baskets, il faut que le joueur soit compétitif c'est primordial

- *Outils utilisés pour évaluer la satisfaction*

Ça va être au travers de leur forme physique, leur fraîcheur. Un outil pour développer ce genre d'item c'est pas mal. Je sais que dans d'autre club ils font tous les matins : qualité du sommeil, qualité de la nourriture etc. ici c'est vrai que nous sommes un peu plus laxistes. C'est-à-dire que c'est un peu plus famille, on voit un peu au jour le jour. Nous avons inclus un item médical dans le questionnaire de fin de stage de R1SS mais ce n'est pas assez précis et conséquent. Il faudrait pouvoir déjà développer l'outil en lui-même et après pouvoir le moduler.

Thème 5 : Outil de gestion

- *Avis et accès outil*

Je pense que cela peut être un très bon outil. On est un club un peu plus familial c'est -à-dire que les joueurs par rapport à des clubs de bon niveau, les joueurs ont un peu plus de liberté et c'est un club qui a toujours marché comme ça et que même si c'est une structure

professionnelle on n'est pas derrière les joueurs tout le temps. Je pense que si c'est une habitude qui prenne ça pourrait marcher. Mais vu qu'ils ont certaine liberté il faut être un peu plus derrière eux. Comme j'ai déjà vu sur certain club, à base de questionnaire « est-ce que j'ai bien dormi, est-ce que j'ai bien mangé etc. » des questions assez basiques après au fur et à mesure c'est les joueurs qui doivent prendre l'habitude de participer à ce questionnaire. Par exemple en fin de carrière rendez-vous obligatoire pour le suivi d'après rugby, un rendez-vous psychologique tous les ans que ce soit par quelqu'un qui ait des connaissances au niveau sportif, ça passe aussi par les diététiciens, ostéo. Il faut qu'il y ait des solutions pour chaque item du questionnaire. Oui, ça permet à toi ou à celui qui le fait de moduler. Ça ne dépend pas que du joueur, c'est toi qui orientes si tu veux plus travailler le côté vie de groupe, côté relationnel staff – joueur. C'est toi qui l'orientes.

- *Périodicité*

Au bout du bloc ça être influencé par les résultats donc ça peut être intéressant après je prendrai à la semaine ce n'est pas quelque chose qui me dérangerait. J'ai déjà vu des clubs ou les joueurs ont une application et y réponde tous les matins. Je verrais ça toutes les semaines.

- *Contenu*

Oui le coté médical puisque c'est en relation avec ma profession. Si un joueur se sent bien ou par exemple par rapport à un suivi de blessure. Je trouve que l'on délaisse souvent par exemple un joueur blessé qui sort souvent du groupe en fonction de la blessure. Il faut essayer de garder le sportif au maximum dans le groupe. Le suivi de nos blessés par rapport à la rééducation : comment il a trouvé, est-ce qu'ils sont fatigués. Je ferai une différence entre les joueurs non blessés et blessés : les joueurs blessés se seraient quotidien pour la rééducation. Et pour le joueur blessé ça serait plus hebdomadaire pas besoin d'être quotidien. Est –ce que par exemple on peut faire un questionnaire simplifié hebdomadaire et un questionnaire plus étoffé mensuel.

- *Design*

Moi par exemple dans le médicale on a l'habitude des échelles visuelles analogiques, EVA, c'est pour par exemple coté la douleur de 0 à 10. Je verrai bien par exemple 10 petits ronds là où je me sens après voilà sachant qu'à zéro je ne suis pas du tout en forme et à 10 je me

sens super bien. Parfois, on utilise une réglette zéro pas douleur et à 10 c'est la pire douleur que je n'ai jamais eue. Ce système-là.

- *Objectif et utilisations envisagées*

Cet outil -là qui permet de dire que ce soit tous les jours, toutes les semaines, tous les mois d'avoir un suivi.

Conclusion : attentes et/ou questions

Je trouve que c'est une très bonne idée. Vivement que ça se mette en place. Je participerai à le développer. D'autant plus pour nous qui n'avons rien mis en place ça peut que nous aider.

INTERLOCUTEUR : R1SA

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club*

Ça fait 9 ans que je suis là.

Thème 2 : Organisation du club

- *Fonctionnement club*

De manière générale, il y a plusieurs entités l'association et la structure professionnelle. Déjà il y a une bonne gestion financière parce qu'on voit pas mal de club pour qui s'est compliqué. Pour la gestion humaine, je ne vois pas, je n'ai pas trop d'éléments de comparaison par rapport aux autres clubs ici ça se passe bien. C'est ce qui essentielle c'est que les services fonctionnent bien entre eux quand le sportif a besoin on essaie d'être réactif après il faut bien de mettre dans l'idée que le cœur de l'entreprise c'est le sportif. Si eux vont bien le reste suit. Si l'équipe tourne bien. En générale, si le sportif s'enraye tout le reste s'enraye. Le cœur de tout c'est eux.

Thème 3 : Gestion des sportifs

- *Encadrement des sportifs*

Sur le plan sportif, leur entraîneur et après ils sont assez proche de R1SS et R4SS qui vivent quasiment au quotidien avec eux. Et le cuisinier est aussi proche d'eux, ils se sont confiés

plus sur le plan personnel. Et [identité] qui s'occupe plus des [communauté de joueurs]. Sur le plan psychologique, personne à ma connaissance il me semble que R₁SS fait un peu ça mais ce n'est pas son job mais il s'intéresse à tout ça et essaie de mettre en place des choses.

- *Outils actuels utilisés*

J'utilise mon tableau personnel pour suivre la situation des joueurs. Après pour la communication, j'utilise les réseaux sociaux comme Facebook, Instagram et des logiciels graphiques pour faire la pub.

Thème 4 : Evaluation club et encadrement

- *Vision de la satisfaction des sportifs*

Je pense qu'ils sont bien quand déjà ils s'entendent bien quand ils sont bien intégrés dans l'équipe, quand ils gagnent des matchs ça c'est très important. Quand on leur facilite un peu la vie qu'ils sont un peu mis dans un cocon. Qu'il n'y est pas trop de questions à se poser en dehors et de se concentrer essentiellement sur le rugby. On ne peut pas tout gérer pour eux mais on les aide du mieux que l'on peut. On les maternelle. Je pense qu'ils sont bien que quand ils ont le rugby à s'occuper. On a des joueurs pas exceptionnels en termes d'individualités mais en termes de collectif ils sont vraiment très bon par toutes ces petites choses-là par leur association, leur voyage, les soirées qui font ensemble, par le fait qu'ils mangent ensemble tous les midis malgré un budget moyen de Pro D2 on se retrouve toujours en phase final. Au final, leur cohésion, leur capacité à se parler de rugby et en dehors leur capacité à vivre ensemble et à faire des activités en dehors. De pas être juste avec des collègues de terrain mais vraiment d'être des copains de terrain.

- *Outils utilisés pour évaluer la satisfaction*

Si tentait que ça soit fait, je pense que l'on ne leur pose pas souvent la question. Je sais que quand ça va un peu moins bien, il y a des réunions le dimanche soir, ils ont des bilans sportifs avec les entraîneurs. Je ne connais pas le contenu.

Thème 5 : Outil de gestion

- *Avis et accès outil*

J'aimerais bien avoir accès à l'outil.

- *Périodicité*

Je sais qu'il fonctionne sur forme de blocs donc par bloc.

- *Contenu*

Leur ressenti [sportifs] de manière générale par rapport à toutes les structures qui les accompagnent.

- *Design*

Un tableau synthétique c'est bien.

- *Objectif et utilisations envisagées*

Il y a peut-être des choses que je n'ai pas vu, ça peut me permettre de prendre conscience de certaines choses et de le rectifier.

Conclusion : attentes et/ou questions

Non, rien pour le moment me vient à l'esprit

INTERLOCUTEUR : R1SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

Je suis au club depuis 2014

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type/ entraînement favoris*

Déjà moi j'aime tout ce que je fais, moi encore une fois je crois que c'est une chance de faire ce métier. A chaque fois que je me réveille pour aller travailler, je suis épanouie dans tout ce que je fais. Ça dépend des moments pour les entraînements.

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

3

- *Explication évaluation*

Il y a une chose que j'aimerais bien mais je ne sais pas si ça rentre dedans. Je trouve que l'on ne fait pas assez d'activité extra sportive au niveau de la vie. On ne va jamais dans un hôpital, des enfants handicapés, des enfants handicapés qui ont des problèmes. Je trouve que c'est une petite ville où le rugby a vraiment d'importance dans cette ville et je trouve que c'est important de faire ce genre de chose là. On ne se rend pas compte mais on n'est peut-être pas des stars mais pour ces gens, on représente quelque chose. Il y a beaucoup qui font d'énorme effort pour venir nous voir ça leur coûte de l'argent déjà que ce n'est pas une ville riche. Ça pourrait apporter un plus, je pense que c'est important. Pour te répondre aussi, Comment je me sens ici, je me sens très bien parce que j'ai de bons entraîneurs, et puis le fait que l'on gagne des matchs c'est aussi important. On ne va pas se le cacher et on a une certaine stabilité économique. Nous sommes toujours payés au même moment. Il n'y a jamais au de soucis d'argent. La structure veut aller toujours de l'avant il essaie de faire les choses pour que ce soit mieux. On n'a pas les moyens des autres clubs mais il essaie de toujours être mieux. Et puis il y a de l'ambition, je suis quelqu'un d'ambitieux donc c'est important.

- *Amélioration satisfaction*

Moi je pense que les activités extra sportives manquent, c'est plus le côté humain qui ferra que peut être on pourra être mieux. Je pense aussi que c'est ça qui fait qu'on arrive aux phases finales et que l'on n'arrive pas au bout. Je pense que si on fait plus de choses qui vont dans le côté humain, peut être que si on change et que l'on fait plus d'activités extra-sportive peut être que ça peut changer et que l'on sera plus uni. On verra autre chose aussi, on ne voit pas cette région. Moi ce que je parle c'est voir les gens un hôpital, une maison de retraite, même une prison. Quand tu vois une autre réalité, tu vois à quel point tu as de la chance de faire ce que tu fais. Moi j'ai dit à R1SS de continuer à faire les stages pour se remettre dans la réalité du quotidien des habitants.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui, c'est bien car des fois on est dans un club et il ne save pas ce que tu penses. Je pense que si on va tous dans le meme sens ça ne peut faire que du bien.

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R2SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

C'est les mêlés j'adore ça sinon j'aime bien tous les entrainements.

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entrainement favoris*

C'est les mêlés j'adore ça sinon j'aime bien tous les entrainements.

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

3

- *Explication évaluation*

Je suis satisfait parce que je joue beaucoup, je suis bien dans ma vie, je suis tranquille je n'ai pas de stress et pas de pression ici. Depuis que je suis ici je suis tranquille, je suis libéré de tout. Avant c'était beaucoup plus compliqué, il y avait la pression des supporteurs, les coachs, dans les entrainements tu avais la pression ici c'est sérieux mais c'est plus décontracté. Il y a une bonne ambiance et même sur le terrain les coachs ne foutent pas la pression. C'est important même si c'est un match important ils ne sont pas là. A [ville] ça m'a choqué il y a des entrainements avec entraîneur quand on est séparé en deux groupes quand il était pas là on faisait les exercices niquel quand il était avec les autres et dès qu'il arrivait les mêmes exercices on faisait tomber des ballons. Il arrivait il foutait sa pression, il faisait vachement tout son stress qu'il avait lui. Il le faisait passer au joueur. C'était horrible. En touche, elles étaient niquel et dès qu'il arrivait on se tromper alors que les touches c'était les mêmes 30 secondes avant. Ça les supporteurs et tout et les réseaux sociaux au stade partout. Tu faisais tes courses on te sauter dessus. Les photos s'étaient sympa mais des fois tu faisais insultés. C'est très particulier et il y a beaucoup ici aussi mais c'est tranquille. Les gens sont plus simples plus discrets. Ils te croisent à Leclerc ils te reconnaissent ils sourient, ils te disent bonjour. A [ville], ils te tiennent la conversation pendant 10 plombent. Quand tu fais un bon match, c'est sympa. Mais quand ne t'es pas bon c'est dur. J'ai plus de pression je suis libéré du coup je joue mieux. Je ne regrette pas mon choix et pourtant c'était mon rêve de jouer à [ville], mon père y à jouer, c'était mon club je jouais chez moi. Depuis que je suis ici je revis. Avoir du temps de jeu, jouer. Après gagner ton équipe peut gagner mais si tu ne joues jamais voilà (rire). Tu fais partie d'un groupe c'est bien parce que t'es dans le groupe avec tes potes si tu ne joues jamais tu t'en fou c'est nul. Il faut jouer pour moi. Prendre du plaisir tu prends quand tu joues même quand tu perds.

- *Amélioration satisfaction*

Améliorer, les infrastructures des entrainements et de soins. Pour moi ça me va ça me gêne pas. Je parle des terrains ou on s'entraîne après c'est niquel ici la salle de muscu. Il faudrait que l'on soit tout sur place. Que tout soit au même endroit. Comme un bon club que tout soit

sur place. C'est tout et le médical car ce n'est pas le top top. Le suivi quand t'es blessé c'est un peu n'importe quoi, un coup tu fais les soins, t'as la muscu c'est un peu mélangé. Le lundi t'as un kiné le mardi t'as un autre et tu dois réexpliquer à l'autre ce que tu as fait le mardi c'est pas à toi de le faire normalement ils sont censés savoir ce que tu as fait. Je pense qu'il faudrait un ou deux kiné tout le temps là. Le manger à la cantine ce n'est pas le top top. Ce n'est pas très diététique pas très équilibré. Tous les midis que l'on mange des repas plus équilibrés. la réception du vendredi soir et le lundi mardi on mange pareille. Tous les mois on est pesé, prise de masse grasse tous les mois c'est le préparateur physique qui le fait. Une fois par mois.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui.

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R3SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

2 ans que je suis ici.

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

Le terrain, jouer. Je préfère être sur le terrain qu'en msucu

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

2

- *Explication évaluation*

Parce que je joue et que les résultats sont là. Surtout les résultats et l'ambiance du groupe. Je joue pour ça. J'aime pas tout le monde mais la majorité ça va il y a des bons copains. Je peux aller boire un café en dehors du rugby, boire des bières après le match. L'épanouissement, il faut jouer. C'est avant tout un amusement donc il faut jouer, le plaisir de jouer. Si c'est pour être à la maison et jouer dans un grand club ça sert à rien. Je l'ai vécu, je sais.

- *Amélioration satisfaction*

Le top serait qu'il refasse la pelouse et que l'on est un complexe ici.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui, je serai pas venu au rdv sinon.

Conclusion : attentes et/ou questions

Que ce qu'on dise soit mis en œuvre au moins qu'il y ait un effort et une écoute de la part des dirigeants et vous votre temps.

INTERLOCUTEUR : R4SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

Troisième saison au club.

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

Dimanche, mardi, mercredi, jeudi et vendredi on joue. Je préfère être sur le terrain.

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

2

- *Explication évaluation*

Moi ce que je trouve important c'est d'avoir un environnement équilibré, moi je le trouve ici même si moi le truc c'est que je joue pas trop donc voilà c'est le point négatif. Après sinon je me sens très bien dans cet environnement-là. On a un bon groupe de joueur, on s'entend

bien entre nous. Les semaines se passent bien, on vit bien. C'est personnel moi qui suis de la région je me sens bien et qui me satisfait. Gagner sa vie ça fait aussi parti de la satisfaction on n'est pas à plaindre on gagne bien notre vie. Gagner sa vie, l'environnement autour coéquipier, famille, staff tout ça et après le rugby en lui-même jouer des matchs se faire plaisir sur le terrain et aux entraînements.

- *Amélioration satisfaction*

Non honnêtement je ne vois pas. Je dirai personnellement de jouer un petit peu plus. Ça ce n'est pas le club ça me concerne et sinon rien en particulier.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R5SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

1 an au club

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

Pas un en particulier, ce n'est bien organisé dans l'ensemble, ce n'est pas lassant, c'est ludique et ce n'est pas à l'ancienne. A l'ancienne ça veut dire on se rentre dans la tête, beaucoup de contact, le rugby a évolué et certains entraîneurs n'ont pas évolué et eux oui on a bien compris que ça a évolué. C'est très bien.

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

3

- *Explication évaluation*

C'est un tout. Le salaire me convient à peu près. L'entraînement global me satisfait. L'équipe est satisfaisante, les résultats aussi. Ma vie privée elle est aussi donc en ce moment tout se passe très bien. Mon temps de jeu est suffisant. Il faut sa continuer. Parce que dans les autres clubs je jouais tous les weekends 80 min et ce n'était pas bon parce que pour moi pour garder un taux de performance assez élevé il faut savoir gérer et ici c'est ce qu'ils font bien. Il y a des weekends de repos. Parfois remplaçant je jouais 20 minutes ce qui me permet de me régénérer. Et c'est bien je trouve. Moi j'ai connu l'autre manière c'est de jouer tout le temps et de gagner sa place tous les weekends. Oui on joue tout le temps mais on est crevé on n'est pas aussi efficace que ce qu'on devrait l'être. Là on est. C'est jouer régulièrement dans le niveau le plus haut possible.

- *Amélioration satisfaction*

Sur le moment présent, j'ai du mal à trouver trop de points faibles. Après sur la structure du médical. Avoir une meilleure prise en charge comme nous on nous demande d'être meilleur sur le terrain pour que les gens sont meilleurs. Plutôt en termes de kiné. Il y a qu'un pour 38 tous les jours, si on veut se faire masser que l'on n'a pas besoin de revenir l'après-midi pour se faire masser. Je sais que je ne vais pas le faire car je vais reprendre les études et mon après-midi sera consacré à ça et je ne vais plus revenir me faire masser. Donc ce sera après l'entraînement quitte à empiéter au début de l'après-midi. Je ne peux pas couper entraînement jusqu'à 1h manger aller se faire masser revenir bosser.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui, on peut toujours améliorer.

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R₆SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

C'est ma deuxième année.

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

Non j'aime bien les stages de début de saison car c'est Bonnard. Et ce qui est ludique un peu, je trouve cela assez fun. Les entraînements sont diversifiés : touché fidjien, toucher australien, baseball rugby des petits challenges qui sortent un peu de l'ordinaire qui case un peu la routine.

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

3

- *Explication évaluation*

Pourquoi je me sens bien parce que j'ai de très bon rapport avec mes entraîneurs que je connais depuis très longtemps, que j'ai de très bon rapport avec tout le staff en général plus les joueurs. que c'est un groupe très familiale et que l'on a pas cette ... on a plus un rugby plaisir que business. Et c'est vrai que c'est assez rare de nos jours et puis on voit quand même le club tant à aller vers l'élite avec des infrastructures qui évoluent d'année en année et ça donne aussi du plaisir. Ça nous donne envie de s'investir pour ce club. Après non rien de particulier, je suis juste content. Moi je le résumerai à prendre du plaisir d'ou le manque de pression que j'ai. Beaucoup se fixent des choses et moi c'est juste avoir du plaisir.

- *Amélioration satisfaction*

Tous ce qui est services médicaux, les kiné, les docteurs, la salle de soins. Pour moi, ils sont vraiment en retard sur les infrastructures, les locaux plus les gens à l'intérieur. Ils ne sont pas là pour nous, ils sont là de temps en temps sur des plages définies si ces plages sont remplies on doit attendre les prochaines plages. On n'a pas de kiné attiré club c'est que des kinés qui viennent au club et je trouve que ça c'est un gros point noir pour le club parce que l'on a besoin d'avoir un pôle médical hyper important puisque c'est la base de notre sport. Notre corps c'est notre outil de travail et je trouve que c'est dommage d'être aussi peu compétent là-dessus. Je trouve qu'ils ont beaucoup de retard là-dessus. Tout est cool après et ils sont bons.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R7SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

Deuxième saison

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

Un peu partout, ça fait quelques années que je fais ça et ça me plait toujours.

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

2,5 ou 3

- *Explication évaluation*

Je suis dans un bon club stade [nom du club], ça fait quelques années que je fais plusieurs finales en Pro D2. C'est toujours un bon truc. Moi progresser plus ici car beaucoup de bon joueur dans le groupe. Bon salaire ici, bonne vie ici, je viens d'acheter une maison ici. Je suis content ici.

- *Amélioration satisfaction*

Parfait, aucun problème. Si jamais un problème c'est réglé tout de suite.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R8SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

3 ans que je suis avec les pro

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

La technique

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

2

- *Explication évaluation*

Je suis satisfait parce que depuis tout jeune j'espérais d'être un jour rugbyman et ça commence à se réaliser de plus en plus c'est pour ça que je suis content. C'est joué en tant que rugbyman professionnel. Tout simplement, de faire le sport qu'on aime et en plus c'est notre métier.

- *Amélioration satisfaction*

Je ne sais pas.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R₉SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

It's my four season

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

I like to play rugby to do lot exercise on the field, when you train on a team and game for example in gym we have to we do may be one sit of bench press or somtehing i want to do maybe some 5 passes you know to train but we are not allowed to do of here because pet seat on that rugby boy on french boy they kick, they play the ball and break something. But for me I want to do they say not. It's like NZ attitude you train for the game. Not just get a weight to be a bigger. We do everything with the ball. When i was in Nevers we do a fitness i say why we play a fitness game with the ball. The fitness traner he says to me oh it 's say a culture i am fitness traineer. In NZ the fitness traineer with the coach work together and they do fitness running but you had a ball. We do everything with ball.

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

2

- *Explication évaluation*

I think it 's hard in team to have 3, not everything is perfect for me it's perfect may be not for someone else. Beacause I am playing so it was good to play. Like What I sayed before we have good coach. So for me i an play i can play on my way. I play number ten so i have to understand what the coach he's want because it's things goes around normally it's my fault on the fault. I am the firtd person who say it s your fault. We have good play and i like so i can play rugby when i like to play. We have good team. Every game we can win. I think if you play because sometimes you don't to play you do train and all you do is train train. For me training is like a job and the game is . you love rugby so you want to play so may be if you not play it's not enough and also you know it's job a profession, satisfaction is you know to get paid good money because it's job know. We have to support for me and i have children.

- *Amélioration satisfaction*

They can pay me more. Like i said my satisfaction is number two i don' t have problem. In NZ we have every week a meeting with coach make sure you know you are happy.people are very open.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Yeah. It is good I idea

Conclusion : attentes et/ou questions

No

INTERLOCUTEUR : R₁₀SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

2 ans

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

Je n'ai pas d'entraînement préféré. Cela dépend si je suis fatigué ou pas.

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

3

- *Explication évaluation*

Parce que je joue tout le temps, je suis souvent remplaçant. On est aussi troisième du championnat et on vise la montée c'est la première fois dans ma carrière que je suis dans un club si important comme ça. Economiquement c'est très le salaire et j'ai signé encore du coup ça me va très bien. Je pense aussi que le club est très bien structuré Humainement aussi, dans le club j'ai des amis et j'ai un très bon relationnel avec les coaches.

- *Amélioration satisfaction*

C'est peut-être du confort même du luxe des fois on mange à midi la nourriture ce n'est pas bon. C'est des conneries comme ça. Je pense que le club met toutes les ressources et je suis très bien ici. Je viens de club beaucoup plus petit que ça et qu'aujourd'hui je vois plein de jours qui se plaignent du coup il ne voit pas la chance qu'ils ont. On est payé tous les mois, on a un terrain, une salle de muscu on a tout. Qu'est-ce qu'on peut avoir de plus un kiné plus meilleure nourriture je pense que c'est un luxe je pense pas que c'est quelque chose qu'on a besoin.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R₁₁SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

I arrived in [nom du club] last year in begining of november october in 2016

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entrainement favoris*

I enjoy Gym so obviously i enjoy a lot the field, everey training i enjoyed.

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

2

- *Explication évaluation*

I think when we have a problem they are here for us to help. Sometimes the food is not the best. If changes that if I could.we don't have enough team function or team activity together like boy has to drink after game. I think it s not team function for me, i would like to take a day or something together. May be to get team closer.for us it is not easy for feeding with the french boy because we have to learn the language firt and i undertand now. I think a boxe for the wife a separate box for wife and kid for watching a game. It will be good. We need

some activities extra outside of club outside of rugby just to get you know each together the type of thing. If you don't get along with someone it would be messy or what ever. It will be quite difficult. I have different view, for foreigner to come is not easy decision so for us obviously we want a bit of change, a good salary i agree with that, administration is good on the club, every month you don't have to worry about getting that. Everythin is so easy for you. The coach give you information they say why you play and why you don't play. It very important to me. I previously life i used go back don't play and don't talk to you , you don't know what s goign on. So it s enjoyable to stay play in [nom du club].

- *Amélioration satisfaction*

Like i said i am very happy here. My satisfaction is good. On point to improve in the gym in the training we do a lot of weight tasting a weight and you body fit. Get feed back about GPS tracker print for every body. print i out every week.now we got nothing and compare your result with other.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Yeah.

Conclusion : attentes et/ou questions

No

INTERLOCUTEUR : R₁₂SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

Depuis l'âge de 6 ans, et en Pro depuis 2008

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entrainement favoris*

Oui le rugby le jeu de ligne des 3/4

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

3

- *Explication évaluation*

Pour moi c'est un tout. Mon tout c'est que l'équipe est de bon résultat collectivement et le fait que je joue beaucoup de match et que je réalise de bonne performance pour le moment. Tout ça fait qu'il y a une bonne harmonie.

- *Amélioration satisfaction*

Franchement je trouve qu'ils font beaucoup de chose pour notre satisfaction. Les infrastructures, notre condition d'entraînement, de vie. Je pense que le milieu médical mériterait un peu plus d'argent. J'aimerais un peu plus de matière humaine, des créneaux, plus de machine, des infrastructures supérieures. Je trouve dommage que la partie médicale ne soit pas au même niveau.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R₁₃SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

12 ans dans le club

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

On vie de notre passion donc on aime tous les compartiments de jeux. J'aime plus jouer au ballon, je ne suis pas un grand fan de muscu.

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

3

- *Explication évaluation*

Je m'appuie avant tout sur le plaisir que je prends au quotidien, le fait que j'apprécie même si je n'aime pas ce terme mes collègues de travail. Pour certains on est ensemble depuis 15 ans, c'est des amis donc j'ai plaisir à les voir au quotidien et à vivre avec eux. Je me régale aussi dans le jeu que veut mettre en place les entraîneurs par rapport à moi mon profil de joueur je m'y retrouve complètement. Et ensuite il y a le fait que je suis épanouie rugbystiquement et dans ma vie privée tout est réuni pour que ça se passe bien. Puis je joue régulièrement. Tout ça fait que je te donne une note de 3. C'est de prendre du plaisir au quotidien. Je pense que quand tu prends plus de plaisir il vaut mieux arrêter.

- *Amélioration satisfaction*

Plus performant, ça serait de centraliser tout le complexe sur un même lieu. Et ensuite comme c'est le nerf de la guerre que l'on soit tous plus payés.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui, je crois que c'est bien et qu'eux s'en servront. Tout ça va amener à un développement à une évolution et pas qu'eux des rendez-vous avec un tableau sorti avec ce qui va ce qui ne va pas. Des actions concrètes derrière.

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R₁₄SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

En pro depuis 2015

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

L'ensemble me convient après j'aimerais plus d'entraînement de lacement de balle réelle c'est-à-dire des entraînements en situation de match avec du contact à 100 %.

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

2

- *Explication évaluation*

C'est un tout, je me sens bien dans la ville, dans l'équipe, j'estime pour ce que je fais je gagne bien ma vie après voilà ce qui pourrait et le seul point qui fait que je ne mets pas 3. C'est juste que c'est un sport de haut niveau et que nous sommes tout le temps en train de nous remettre en question et que l'on est en concurrence. Il y a forcément des hauts et des bas. Et c'est vrai que dans les bas. On 'n'est pas forcément super accompagné par exemple dans la blessure, par le manque de temps de jeu. Il peut y avoir des périodes difficiles. C'est dans ces périodes là qu'il manque un tout petit peu de relationnel je dirai. Je veux dire plus d'explication par rapport au terrain où te fait pas de souci ou des explications sur les choix. Je pense que de vivre de sa passion tout simplement. C'était notre loisir quand on était petit et c'est devenu notre métier donc c'est une chance. C'est pour ça que l'on a tout intérêt à se sentir satisfait.

- *Amélioration satisfaction*

Oui, peut être sur cette petite partie là juste un peu plus d'entretien dans l'année parce qu'en général on a juste un en début de saison ou ils nous disent en gros ce qu'il attend sur la saison et c'est vrai qu'a mis parcours de refaire un petit bilan pour savoir se situer je pense que ça pourrait être pas mal. Un entretien individuel c'est toujours sympa de savoir où tu en es et d'entendre dire que c'est bien ce que tu fais ou ce qu'il faut améliorer.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui, bien sûr. C'est un outil en plus c'est important.

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R15SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

Je suis arrivée il y a 8 mois pour 2 ans

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

L'entraînement collectif, ou on essaie chacun d'aller dans le même projet

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

2,5

- *Explication évaluation*

Je vais te répéter un peu ce que j'ai dit, je suis arrivée il y a presque 8 mois et je ne connaissais presque personne. L'accueil a été très bon, et ça va dans la suite avec ma famille avec ma femme qui a trouvé du travail et même la sensation de demander ici si tout va bien, comment on se sent, c'est vraiment dans ce sens-là.

- *Amélioration satisfaction*

C'est difficile à dire. Je me sens bien et je me sens redevable je suis bien. Après qu'il me donne plus d'argent évidemment, devenir un plus gros club.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R₁₆SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

C'est ma deuxième année

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

J'aime bien tout après c'est vrai que le terrain c'est toujours mieux que d'être en salle de muscu ou dans un gymnase pour des touches.

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

2,5

- *Explication évaluation*

Déjà il y a le fait que je joue souvent par rapport à d'autre. J'ai pas mal enchainé les matches, quand on fait du rugby professionnel c'est toujours bien d jouer. Le salaire aussi c'est important, s'entendre bien avec les autres mecs de l'équipe. Bonne vie de groupe ici ? tout le groupe ensemble non mais après comme partout il y a des groupes après on s'entend tous biens il n'y a pas de problème entre tout le monde mais il y a plus d'affinité avec certain qu'avec d'autre. Le cadre de vie est sympa. C'est l'ensemble qui fait que l'on est bien. Donc, C'est le fait de jouer le plus souvent, d'être performant, de savoir qu'on fait les choses bien et après une fois que l'on est bon sur le terrain il y a tout qui découle. C'est à dire que si on est bon on aura meilleure salaire, meilleure club. Si on ne joue pas trop c'est compliqué. On est miné on ne se montre pas trop, c'est un cycle.

- *Amélioration satisfaction*

C'est vrai que tout est éparpillé et que ça serait bien de tout regrouper ensemble pour moins courir à droite à gauche. C'est que des petits détails. Moi je suis blessé en ce moment, en ce moment les soins ne sont pas adaptés.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui, c'est bien.

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R₁₇SP**Thème 1 : Expérience**

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

Je suis au [nom du club] depuis 2 ans, c'est ma deuxième année je suis en fin de contrat cet année.

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

J'aime bien la technique au poste d'arrière.

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

1

- *Explication évaluation*

Au vu de ma situation personnelle, je mettrai 1. Sans être objectif, je ne joue pas trop et le coach il ne me parle pas trop c'est sûr que je suis un peu frustré ça va de soi mais 1 pour l'instant après ça peut évoluer. Moi ma satisfaction, c'est pouvoir rencontrer d'autres personnes, d'autres gens et d'autres cultures. Pour moi c'est ce que j'apprécie en ce moment. Après évidemment le résultat sportif, gagner, jouer, marquer des essais, la compétition. Ma satisfaction s'est de pouvoir être sur le terrain jouer avec les copains. Après, C'est le fait de prendre du plaisir sur le terrain et en dehors. Pouvoir se régaler sur le terrain avec ses camarades ses collègues et aussi en dehors du terrain avec sa famille et ses amis.

- *Amélioration satisfaction*

Comme j'ai dit que ce soit carré, plus professionnel sur les entretiens, savoir ou on va, d'être un peu plus centré sur les personnes. D'être un peu plus professionnel sur certains détails. Mieux communiqué et plus formalisé. Être un plus professionnel dans la communication entre staff joueur et joueur staff.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui, entièrement d'accord et très bonne idée.

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R₁₈SP**Thème 1 : Expérience**

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

Deuxième saison ici

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

Ça dépend, si pleut ou froid c'est muscu.

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

3

- *Explication évaluation*

Le club veut monter en Top 14 et je joue beaucoup pas tous les weekend parce que beaucoup de rotation avec les joueurs c'est très bon. Le salaire ici s'est très bien. Bonne attitude tous les jours pour le spirit. I enjoy play rugby et c'est facile. I use my body.

- *Amélioration satisfaction*

C'est difficile, non je ne vois pas. Facilité le site de l'entraînement, si on monte en Top 14 on change le site.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R₁₉SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

La depuis 5 ans

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

J'affectionne plus la musculation et les séances de mêlée.

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

1,5

- *Explication évaluation*

J'arrive en fin de carrière je joue peu et c'est compliqué. J'ai toujours le plaisir de jouer, l'envie, physiquement il y a des petits pets, et à côté financier aussi. Ce monde me plait mais ça va bientôt s'arrêter, j'appréhende. Pour moi tu ne peux pas être heureux si ça ne va pas dans ta vie chez toi. Si ça va, tu mets des choses en place pour que le reste suive. C'est un équilibre.

- *Amélioration satisfaction*

Ils ne peuvent rien faire. J'arrive en fin de carrière donc c'est plus possible.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui évidemment. Il faut faire attention à certains mecs qui sont fragiles.

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R20SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

Troisième saison dans le club

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

L'ensemble me convient mais je préfère travailler le spécifique la mêlé et la touche.

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

2

- *Explication évaluation*

Même si je n'en ai pas besoin en ce moment, des fois quand on est blessé, ou que l'on a un pépin comme on n'a pas de kiné des fois on est un peu limité en fonction des kinés. Si on veut approcher le plus haut niveau je pense que c'est ce qu'il manque au club. Une structure médicale plus approprié je comprends qu'il y a une limite de budget. Pour être très satisfait je pense qu'il faut une structure médicale plus appropriée. Là elle est montée, je joue beaucoup puisque ça fait 4 semaines que je joue. Après parce qu'il y a un bon groupe. Dans l'ensemble ça va bien même si tout le monde ne s'entend pas. Pour avoir fait plusieurs clubs ça reste un club familial, que le contenu des entraînements sont bien et dans mes attentes donc ça me satisfait. Aussi, je pense prendre du plaisir et donc faire un métier qui est notre passion.

- *Amélioration satisfaction*

Peut-être en tant que joueur que ce soit le manager ou l'entraîneur des fois ils font pas assez de retours individuels, plus d'échanges humains, plus d'échanges avec les joueurs qui ne jouent pas forcément. De notre côté on n'a pas des fois assez de retour. Je peux le comprendre il y a 30 mecs aussi. Il a des fois un manque de gestion humaine avec les joueurs qui ne jouent pas forcément beaucoup et donc à revoir.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R₂₁SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

1 an que je suis revenu

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

On affectionne plus souvent, nous les $\frac{3}{4}$ les entraînements avec ballon. Ça fait 15 ans que je fais ça et je sais que l'on a besoin de tout le physique la muscu. En générale le contenu ici des entraînements me plaît beaucoup. L'ensemble me convient. Le contenu me va comment s'est organisé, non ! c'est-a-dire le contenu des entraînements j'aime mais l'organisation de la semaine ne me convient pas parce que l'on s'entraîne le dimanche, je trouve que l'on se complique la tâche. Moi j'aimerais avoir mon dimanche, j'aimerais m'entraîner lundi, mardi et avoir mon mercredi de récup qui correspond à la journée des enfants. Parce que l'on s'entraîne le dimanche après-midi, le lundi, on a un mardi de récup qui ne rime à rien, on s'entraîne le mercredi, le jeudi et on joue le vendredi. Je trouve que ce serait mieux quand on joue ici faire une récup le samedi matin avec une vidéo, du coup garder le samedi après-midi dimanche pour avoir le weekend en famille. S'entraîner lundi mardi en doublant les entraînements pas faire les matinées comme on fait parce que la matinée continue est agréable mais en voulant tout faire en une matinée tu te précipites à tout faire par pas bien travailler. Je trouve que c'est bien de faire deux grosse journée lundi, mardi, mercredi repos et tu profites des enfants si tu as besoin et jeudi mise en place et vendredi match.

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

3

- *Explication évaluation*

C'est un tout et déjà c'est un choix pour moi de venir ici. Surtout et comme je te dit je me plait dans le contenu des entrainements, c'est quand même important quand tu t'entraînes tous les jours et que tu te fais chier sur le terrain... Le contenu des entrainements est intéressant. Je me plais par le groupe mes coéquipiers je les apprécie vraiment en plus de ça il y a mon petit frère qui joue dans l'équipe, donc ça fait quand même beaucoup et en plus tout l'environnement qui fait que je suis au stade Montois, que je viens de MDM que ma famille est ici. Je trouve un bien être qui fait que je suis très serein dans mon métier aujourd'hui. Le club est structuré et même si c'est la Pro D2 je ne m'attendais pas aussi structurer. Je suis vraiment très satisfait. Pour moi c'est de prendre ton sac d'entraînement avec plaisir et comment dit qu'il pèse pas trop lourd. On a une expression qui dit que quand le sac pèse trop lourd ça veut dire que tu en as gros sur la patate. Pour moi la satisfaction, comme j'ai vachement de recul et je sens que ça va s'arrêter et tu te rends compte que l'on se plaint beaucoup car c'est usant physiquement comme mentalement. Mais que quand tu regardes ce que tu pourrais faire pour avoir le même niveau de revenu et la même atmosphère de travail tu te dis ça n'existe pas donc il faut se rendre compte que c'est vrai que c'est dur et ce n'est pas marrant tous les jours, comme peuvent croire les gens. Mais par contre niveau de revenu et de relation au travail, c'est incomparable avec tout ce que tu peux retrouver ailleurs. Tous les jours trouver des mecs avec qui tu vas bien t'entendre rigoler tu as une passion commune t'entraîner et manger ensemble pratiquement tous les midis. Être pris en charge par le club comme là tu l'as dans aucune entreprise. Donc c'est dur d'être un sportif de haut niveau mais c'est quand même un grand privilège en termes de relation humaine au sein du travail. Le rugby pour ça c'est assez confortable.

- *Amélioration satisfaction*

Ouais, en terme organisationnel. Moi déjà j'aimerais offrir mes services au club à terme. Parce que je pense qu'il faut faire des économies dans un club mais je pense qu'il y a certain poste à créer que tu ne peux pas échapper. Je pense qu'en terme d'organisation et un petit peu en termes d'effectif au-dessus des joueurs je veux dire et notre structure d'entraînement en centralisant les lieux.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui j'adhère. Tu sais moi j'attache beaucoup d'attention aux joueurs et j'aimerais un jour j'en parlerai avec le coach et le président parce que moi je dois arrêter dans un an. Moi j'aimerais

bien avoir un rôle au sein du club pour ça pour accompagner le club dans tout ce qui est les démarches pour aider, organiser, comment faire au mieux. Pour un club c'est difficile, tu as un manager sportif, un entraîneur, un prépa, un kiné, un médecin, des joueurs, des joueurs du centre de formation. Et il faut que du lundi au samedi tu arrives à imbriquer ça que tout le monde est la sensation d'être reconnu et d'être logé à la même enseigne. Aujourd'hui, on perd du temps dans les journées et ça c'est usant.

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R₂₂SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

1 an

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

Pas forcément.

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

3

- *Explication évaluation*

Je me sens bien dans cette équipe, il y a une bonne ambiance, la première intègre très bien les jeunes, et les entraîneurs sont très bien. Pour moi, jouer pour se faire plaisir. Faire de sa passion un métier c'est bien déjà.

- *Amélioration satisfaction*

Réussir à signer un autre contrat.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R₂₃SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

Third years in this club

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

Everything

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

2

- *Explication évaluation*

Because i have been in [club] for 6 years compare in [club] the environment and set up of this club is like professional than [club]. I'am satisfied to stay in [club]. It s all about family things, my family like here to compare Aurillac. Also the salary and environment people in [club] are friendly. Lot of in [club] speak english so it s easy to speak. In [club] we have to always speak french. Also set up in this club is better than Aurillac. It look after year, after training want to know how are you feel. It is like one how you field, you have to be satisfied what you doing in the field specialy your game time speacialy your body shape. You have to fix your body very well and i twill come to on field during the game. And the help of french for understanding the text

- *Amélioration satisfaction*

Everything okay, i don't know.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Yeah

Conclusion : attentes et/ou questions

No

INTERLOCUTEUR : R₂SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

It's my second year

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

I don't mind, because you need everything

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

3

- *Explication évaluation*

Because it's good team, good coaching, system or structure is good and we are a good team so it's not a bad place to be. I think success, going good personally, going goals, having good team, good culture team spirit, I think it's that enjoy what your doing.

- *Amélioration satisfaction*

Just keep want you doing want your doing, very from the top to coaches and the guys not involve in coaching ball. it's like anything else to do better. Team spirit is good but it's not to good team spirit. But from the president and the people upstairs doing the work is good. Just the team not to get more, it's mean spend more time together. Just spend time together, may be barbecue, take some beers. Today not a lot and not everyone.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Yes

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R₂₅SP**Thème 1 : Expérience**

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

J'ai signé cette année mon premier contrat pro

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

Les entraînements mêlés

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

1,5

- *Explication évaluation*

Je n'ai pas trop temps de jeu depuis le début de la saison après à côté tout est bien le club et les coéquipiers. Mon temps de jeu, après forcément il y a tout qui rentre en compte l'ambiance, les coachs comment sont les coaches comment sont leur relation avec nous, les infrastructures du club, les horaires et contenu des entraînements.

- *Amélioration satisfaction*

Me donner du temps de jeu. Je ne connais pas la raison pourquoi je ne joue pas et les seules fois que j'ai joué on m'a dit que j'avais fait des bons matchs donc il faudrait une communication constructive.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui c'est important le bien être si tu veux que tes joueurs soient bons

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R₂₆SP**Thème 1 : Expérience**

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

C'est ma deuxième année que je suis là

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

Plutôt par rapport à mon profil tout ce qui touche au secteur de touche.

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

3

- *Explication évaluation*

Ça dépend des périodes par exemple l'année dernière en début de saison j'ai pas mal jouer et en deuxième partie de saison j'ai un peu moins joué et donc j'étais un peu moins satisfait et là ça va je suis très satisfait cette année. Je suis très satisfait parce que j'ai une bonne situation, je vis correctement je n'ai pas de soucis particuliers, je suis en pleine forme. Je joue c'est important quand on joue moins c'est compliqué on se remet en question donc ça va un peu moins. Et puis parce que je prends du plaisir parce que je suis bien. Je prends du plaisir à jouer à m'entraîner.

- *Amélioration satisfaction*

La aujourd'hui c'est compliqué j'ai pas trop idée pour améliorer ma satisfaction en ce moment. Je sais que quand on joue moins qu'on est moins satisfait après au niveau de la communication je pense que c'est important pour remettre le joueur sur pate. Lui dire les choses, lui parler, lui dire qu'est ce qu'on attend de toi de la communication en générale entre les entraîneurs et les joueurs. Tu ne sais pas trop pourquoi tu ne joues et je pense que la communication a un rôle important.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R₂₇SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

Je suis revenu en 2017

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

Pour le moment tout va bien

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

2

- *Explication évaluation*

Je suis bien avec le coach avec le préparateur physique, j'ai de bon rapport avec les joueurs. je suis vraiment satisfait ici. A part salaire, qu'il soit bien par rapport au groupe et les coachs et le préparateur physique. C'est le plus important.

- *Amélioration satisfaction*

Juste un peu monter mon salaire. En fin de carrière un accompagnement pour les joueurs étrangers. Il y a des choses qui existent mais nous ne sommes pas accompagnés ça manque de structure.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R28SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

Je suis arrivé cet été

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

Je ne suis pas très fan de la muscu mais il faut en faire j'aime bien le jeu de la défense.

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

3

- *Explication évaluation*

Je ne dirai pas surpris mais très content mais épanoui. Quand je suis arrivé ici d'être dans cette région-là, les gens, le club, le groupe bien. Je suis bien, les entraînements sont structurés. Les entraînements sont courts et efficaces. Je pense que ça s'appuie sur tout. D'avoir envie, dans un bon groupe. Les entraîneurs comptent sur moi donc ça me motive. Moi je pars du principe il faut qu'il ait confiance en moi pour que j'ai confiance en eux. J'ai besoin de sentir leur confiance, de communication pour que moi je puisse. Si l'entraîneur passe à côté de toi qu'il ne te parle pas qu'il t'ignore t'es indécis tu manques de confiance. Moi ça me déstabilise. J'ai vécu ça à [nom de club], j'arrivais à l'entraînement j'avais pas envie de m'entraîner. Il faut matcher pour avoir confiance.

- *Amélioration satisfaction*

Je ne sais pas. Après ce que j'aimerais bien ça serait au niveau médical un ou deux kiné à temps plein pour qu'ils alternent. Il faut plus de temps et de l'organisation.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R₂₉SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

Je suis revenu dans le club depuis cet été

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

Alors, dimanche après-midi, muscu rugby. Le lundi matin que du rugby et l'après-midi la muscu. Mardi, c'est repos. Mercredi, on fait rugby et muscu que le matin. Le jeudi, on fait la mise en place. Le vendredi on joue. Donc 5 journées d'entraînement. J'aime bien le mercredi matin car c'est light plus approche tactique que physique.

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

2

- *Explication évaluation*

Je suis satisfait dans un sens parce que je joue et que j'ai une bonne relation avec les autres et après il y a des points sur lesquels on pourrait tous s'améliorer en termes de professionnalisme sur la récupération, la diététique. Je pense qu'au niveau de la diététique il y aurait beaucoup de chose à revoir et après au niveau du médical on essaye de faire des économies et c'est souvent le médical qui trinque. On n'a pas 36 créneaux de massage. Je pense que c'est plus global, le fait de jouer, de bien en vivre, puis après je pense que c'est un tout même si on est pas heureux en dehors du rugby on est pas heureux sur le terrain je parle de ce principe ça.

- *Amélioration satisfaction*

En arrêtant de faire des petites économies sur des choses, améliorer notre quotidien le médical, la nourriture. après rugbytiqument je n'ai rien à reprocher au club.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui.

Conclusion : attentes et/ou questions

Après en plus je passé dans un club ou il y avait eu un audit pour connaître la satisfaction des joueurs. Le problème de cet audit c'est qu'il avait pris juste un tout petit échantillon des joueurs cadres, en principe un joueur cadre est toujours satisfait, il joue, il a un gros salaire donc du coup pour eux tout aller bien sauf qu'il aurait pris 3 joueurs de moins de 20 ans, 2 joueurs en manque de temps de jeu. Je pense qu'on aurait pu faire un échantillon plus général et donc on aurait plus eu une vie d'ensemble sur la satisfaction. Si on fait ça avec tout le monde, c'est très bien. *[Réponse : oui tous ensemble]*

INTERLOCUTEUR : R₃₀SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

En Pro depuis 2008

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

L'ensemble des entraînements

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

3

- *Explication évaluation*

Je suis bien ici car je connais les joueurs depuis 15 ans, j'ai vu évolué le club depuis 10 ans et tout le projet qui arrive l'année suivante. Je suis content d'y participer. Le club me fait confiance vue que je suis un ancien. Le cadre de vie pas loin de la mer et de la montagne on est tranquille. Je dirai temps de jeu, pouvoir s'exprimer sur le terrain. Un joueur qui ne joue

c'est compliqué et psychologiquement c'est dur. Plus tu joues plus tu es content l'inverse tu es plus énervé plus anxieux ça affecte la performance la remise en question après des fois c'est pas plus mal.

- *Amélioration satisfaction*

Déplacé les infrastructures au même endroit. Après on n'est pas à plaindre. Il manque des machines à laver parce que à la maison c'est compliqué.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui, ça peut être intéressant.

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R₃₁SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

C'est ma troisième saison ici et j'ai encore trois saisons qui m'attendent jusqu'à l'année 2021.

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

Le jeu, le rugby et les combinaisons.

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

3

- *Explication évaluation*

Je m'appuie sur le fait de mon bien être que je suis content de venir tous les matins à l'entraînement, que je joue aussi et que derrière il y a une certaine performance qui rentre forcément en jeu. Derrière il y a aussi l'entente avec mes collègues qui certains sont des copains. Le fait que le statut au sein de l'équipe a aussi évolué tout au long des années. je ne

suis plus vu de la même façon, ça t'amène plus de légitimité par rapport aux autres joueurs et aux yeux de l'entraîneur. Ça joue forcément. C'est un équilibre.

- *Amélioration satisfaction*

Avoir le terrain et tout le centre d'entraînement sur le même site.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui, c'est bien que le club se préoccupe de ses joueurs.

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

INTERLOCUTEUR : R₃₂SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

I am just arrived in club

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

I don't know

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

2

- *Explication évaluation*

I love to play in [club] because I play with friend from [country], good communication in the field. People here help each other. We have family and we respect each other.

- *Amélioration satisfaction*

R₃SS give an opportunity to play here.

Thème 4 : Adhésion projet outil

Yes

Conclusion : attentes et/ou questions

No

INTERLOCUTEUR : R₃₃SP

Thème 1 : Expérience

- *Identité [confidentiel]*
- *Parcours professionnel et ancienneté dans le club [confidentiel]*

Depuis cette année en 2017

Thème 2 : Organisation du club

- *Description semaine type / entraînement favoris*

Technique sur le terrain

Thème 3 : Evaluation club et encadrement

- *Estimation échelle de 0 à 3 : 0- insatisfait / 1 -peu satisfait / 2- satisfait / 3-très satisfait*

2

- *Explication évaluation*

Je reviens de blessure et je commence à bien revenir. Je me suis blessé et je n'ai pas eu vraiment de suivi , j'en ai eu un depuis que je suis arrivé à [club]. J'ai un bon groupe, c'est des copains Il y a de bonnes infrastructures et je commence à faire des feuilles 2/3 feuilles.

- *Amélioration satisfaction*

Je ne sais pas

Thème 4 : Adhésion projet outil

Oui

Conclusion : attentes et/ou questions

Non

Entretiens collectifs (R_N NB 5)

TABLE RONDE N°1 (14 mars 2018)

Participants :

R₁SS

R₄SS

R₂SS

R₃SS

R₃SM

Présentation, déroulement des entretiens individuels, projet d'outil dans le club, synthèse des propos des acteurs interrogés, objectifs, utilisateurs, design, support diffusion, calendrier.

Chercheur : Dans les entretiens j'ai demandé aux joueurs d'évaluer leur satisfaction sur une échelle de 0 à 3. En sachant que 0 signifie insatisfait, 1 peu satisfait, 2 satisfait et 3 très satisfait. Puis je leur ai demandé d'expliquer leur évaluation. Sur la totalité des réponses, la moyenne est de 2,5 sur 3.

R₂SS : On a beaucoup de faux-cul

Chercheur : J'ai également abordé les points d'amélioration de leur point de vue. J'ai réparti en 4 thèmes : santé physique avec la réathlétisation et la diététique ; l'organisation comme l'amélioration des infrastructures du médical avec un complexe sportif unique et une laverie ; l'équipe sportive qui correspond la cohésion de groupe et activité extra-sportive ; et la perspective coach avec la communication et explication des choix sportif.

[Santé physique]

Chercheur : L'organisation des séances entre la muscu les kinés et notamment aussi de ce que j'ai compris ça serait plutôt aussi le suivi des séances : les joueurs devaient répéter à chaque interlocuteur ce qu'il avait fait avant. Ils aimeraient quelque chose de plus structuré à ce niveau-là. Au niveau de la Diététique c'est principalement gras.

R1SS : La réathlétisation c'est-à-dire Ça manque de lien entre médical et prépa. Je n'arrive pas à comprendre le contenu et le suivi. Si je le dis comme ça, ils ne sont pas contents car ils n'ont pas un suivi et le contenu n'est pas bon.

R1SS : comme tu l'expliques, ce qui les gênent c'est qu'il y est plusieurs points. On a la pleine au niveau médical, ou alors au cabinet en ville et également la prépa en muscu. Ce qu'ils souhaitent ça serait avoir un lieu commun.

R2SS : Donc suivi de communication entre personne et suivi géographique si on résume.

R4SS : il y a eu que ça sur la diététique ? Parce que en fait les mecs, on voit que l'on a 50 % de moins de joueurs qui viennent manger en fait donc c'est un peu bizarre.

R3SS : on a t'a pas parlé du prix c'est que sur le gras. Après ils sont gentils, mais complexe sportif unique c'est ce que l'on dit depuis 5 ans.

R1SS : Ce n'est pas après ça, ils parlent du club en général, ce n'est pas nous le STAFF ciblé.

R3SS : Il y a déjà deux fois le problème d'unité. Le contenu et suivi et le problème d'unité et le complexe sportif c'est encore l'unité.

R3SM : Surtout par rapport à la réathlétisation, le problème de communication entre les personnes si tu es sur un lieu unique. Ça facilite aussi la communication.

R3SS : Tu reviens à Coach explication choix sportif. Nous notre isolement. Là encore aujourd'hui, les trois quarts, ils arrivent c'est l'heure de s'entraîner. Je leur parle quand ? On arrive, on s'entraîne, l'entraînement n'est pas fini, ils se barrent. Soit, ils viennent te voir quand ils font la gueule car ils ne jouent pas ou alors ils se cassent tous, ils vont bouffer, tu les vois quand ?

R1SS : Après ça, R3SS tu peux faire une réunion, tu peux les convoquer quand tu veux dans la journée.

R3SS : Nous, si tu veux quand ils passaient, tout ça, on le faisait beaucoup plus. Le fait que l'on est tout sur place. Moi je suis là-bas, franchement, les mecs, on ne les voit jamais. Les mecs on ne les voit jamais. Ils arrivent à la musculation. Je pense que vous, vous les voyez plus que nous. Tu vois l'autre jour je suis passé, ils boivent le café derrière la salle et tout ça. Nous, ils ne viennent plus. Ils viennent à l'heure du rugby et ils repartent. Nous, on ne les voit plus franchement. L'explication des choix c'est sûr que tous les ans ça nous revient mais voilà quoi.

R4SS : Il y a des rendez-vous formels et aussi des rendez-vous informels.

R3SS : C'est surtout ça le plus important, et les mecs tu ne les vois jamais. Les mecs tu ne les croises jamais. Le truc formel convoqué tel mec à telle heure tel jour tout ça. C'est vraiment solennel et ce n'est vraiment pas le truc ... puis c'est feeling, tu vois le mec tu finis l'entraînement, on le fait sans arrêt quand les croises. Mais tu ne les crois pas souvent. De moins en moins en tout cas.

[Organisation]

R1SS : ils aimeraient avoir quelqu'un à temps plein (personnel médical)

R1SS : on là, on a les murs, on a les prises ça fait 3 ans mais on n'a pas les machines. (Laverie)

[Équipe sportive]

R1SS : Chaque année ça été fait sauf que cette année on a pris un peu de retard effectivement. L'an dernier, ils ont fait, ils sont intervenus, c'est pareil, ce sont des assistés. Si nous on ne bouge pas le petit doigt, eux ils n'organisent rien. Ils attendent. L'an dernier, il y a eu des barbecues, ils ont fait une intervention auprès de l'hôpital pour des enfants malades. On fait des journées cohésions, il y a une qui va arriver la semaine du prochain bloc chez [nom entreprise], on va couper la vigne, mettre les pruneaux en bocaux.

R4SS : Il y a un lieu de vie qui a été créé ici, c'est que les murs pour l'instant. C'est à eux de faire les demandes au club. Ils ne se bougent pas.

R3SS : Je leur ai dit j'ai une table de ping pong à leur filer. Il y a juste à venir chercher chez ma grand-mère. Ils ont une pièce de 70 m2 et aujourd'hui il n'y a rien, juste un lavabo.

R1SS : Ils ont juste à aller à Conforama faire des devis, le présenter ici à la trésorerie auprès de président que ce soit validé ou d'aller chercher le matériel et de l'installer. C'est pour te donner le contexte. C'est que tout vienne de nous. Tout est dû.

R3SS : aujourd'hui on n'a pas de leader c'est bien le problème.

R2SS : La cohésion de groupe j'entends bien, il n'y a pas autre chose qui est remonté. Par exemple, une tierce personne, ou on manque de caractère, on manque de si enfin je ne sais pas quelque chose qui te serait revenu. Ce n'est pas méchant mais tout ce qui est là c'est des choses que l'on connaît déjà. C'est des choses qui sont récurrentes, on a déjà fait des réunions. Ce que j'attendais comme retour, c'était un truc beaucoup plus pointu, que l'on descende au niveau du degré.

R1SS : Ils ont du mal à fusionner et faire quelque chose de commun. Si nous on ne l'organise pas, cette action commune. Il n'y a en aucun qui lève le petit doigt qui dit que l'on pourrait faire ça ou plutôt ça. C'est des grands garçons quand même. On a déjà le sportif à gérer malgré tout.

[Coach]

Chercheur : il y a beaucoup qui souhaite avoir des entretiens plus individuels. Mais pas quelque chose qui dure 20 minutes par exemple 5-10 minutes répartis sur la saison. Si la saison se passe bien c'est dire en entretien et à l'inverse si c'est un joueur qui ne joue pas lui donner des axes d'amélioration dans un objectif de progression.

R3SS : Tu t'y perds à force de donner chaque fois des explications sur les choix sportifs. Il y a 4-5 mecs, on leur donne plus d'explication car tu n'as plus d'explication à leur donner. La majorité ils sont tous impliqués, ils ne passent pas 3 feuilles de match sans y être. Ils ont des

retours vidéos et autre sans arrêt. Je ne veux pas les assister plus en leur donnant plus d'explication.

Chercheur : Concernant le projet, j'ai eu 100 % approbation pour leur participation au projet

R2SS : Ils sont bien élevés.

[Projet outil]

Chercheur : A travers cet outil, vous obtenez la satisfaction des sportifs. C'est pour faire quoi c'est pour faire un bilan sur plusieurs périodes ce qui permet de faire des comparaisons. Et de déceler ce qui ne fonctionne pas et de relever ce qui fonctionne. Je tiens à répéter que vous avez des points forts, vous avez une moyenne de 2,5 sur 3. C'est toujours mieux se comprendre. Et pour se comprendre, il faut aussi comprendre le pourquoi et pourquoi ça ne fonctionne pas. Et il faut aussi que ce soit une collaboration. Si vous êtes prêt à faire des efforts il faut qu'en face ça résonne aussi. Donc c'est agir et réagir pour mettre en place des solutions ou travailler ensemble pour la réussite sportive. Il présente plusieurs objectifs. Il permet de diagnostiquer d'obtenir un bilan par la mesure de la satisfaction. Ça permet de déceler et de relever les points forts et les points faibles. À partir de cette identification, les staffs peuvent agir et réagir en corrigeant les domaines défailants ou en améliorant un secteur. Il est aussi un moyen pour les sportifs de communiquer avec les différents staffs par le fait que l'outil se base sur leur perception et aussi entre vous [staffs] voir avec la direction. Il est donc à destination de l'ensemble de l'encadrement des sportifs : staff sportif, staff médical, staff administratif. Concrètement l'outil s'appuie sur un questionnaire que nous construirons ensemble. La diffusion de ce questionnaire peut se faire sur google form par voie informatique. Ils pourront répondre sur leur ordinateur ou sur leur téléphone qu'en pensez-vous ?

R4SS : oui c'est bien c'est plus facile à traiter

R1SS : oui c'est mieux

R2SS : oui parce que le truc papier je sens le truc ça va finir dans le sac, ils vont le perdre

Chercheur : Pour la périodicité de l'outil, il ressort des entretiens des staffs que 60 % des personnes demandent une périodicité de l'outil tous les 5-6 match donc les blocs. A la fin des blocs. Pour le design, il est demandé quelque chose de ludique avec des couleurs, visuel comme un thermomètre. La mesure des composantes à chaque bloc. Il y a eu une demande de dissociation du questionnaire en fonction du temps de jeu ou si le joueur est blessé. Qu'en pensez-vous ? nous maintenant discuter concrètement de ce que vous souhaitez de l'outil en termes de périodicité, design et composante.

R1SS : Avant les matchs, il y a quand même une présaison.il faut faire présaison. Est-ce que l'on met le stage à part.

R2SS : Au moins jusqu'aux matchs amicaux avec le stage dedans de début juillet à mi-août. Ça fait 8 semaines

R3SS : noter le truc, faut noter le truc après faut noter

R1SS : après ce n'est pas lourd pour eux. Tu as le résultat sur google form collectif ou individuel.

R3SS : on fait deux périodes, la période été et puis le reste avec la reprise du championnat et commencer les blocs. Il va falloir que l'on discute du barème du temps de jeu des joueurs par exemple ceux qui ont fait 30 % ou moins sur le temps de bloc basta. Il faut que l'on fasse un truc comme ça.

R3SM : est-ce que vous avez joué 500 minutes sur le dernier bloc oui ou non

R3SS : ben un bloc c'est 400 minutes, temps jeu c'est 130 minutes plus ou moins donc 1/3. Qu'ils ne viennent pas pinailler.

R1SS : personnellement je n'aurai pas dissocié. J'aurais mis tout le monde dans le même truc.

R3SS : ouais on ne va pas compliquer pour rien, après pour les blessés un mec peut être blessé deux jours ou une semaine et il joue dans le bloc

R3SM : ou alors tu mets une case pour que le mec marque qu'il est blessé pour longtemps

R3SS : non non tu ne dissocie pas c'est plus simple

R1SS : oui je pense qu'il ne faut pas dissocier non plus

R2SS : non on ne va pas dissocier.

R3SM : ouais c'est vrai que c'est dur et puis en fonction des critères ça va compliquer

[Design- exemple thermomètre, tableau, jauge, visage couleur]

R3SS : ça c'est bien pour les vieux qui ne voient rien [jauge]

R1SS : avec les couleurs, c'est bien ça [jauge]

R4SS : Je vote pour ça [jauge]

R3SM : moi aussi

R2SS : ouais, c'est pas mal, c'est parlant

R3SS : tu le gradues et tu mets des couleurs et dans la restitution il faut une jauge globale pour tout et une jauge par composante

R1SS : tu as une note par composante ce qui permet de segmenter à l'intérieur de la jauge globale

[Structuration du questionnaire]

R1SS : est-ce que l'on ne peut pas faire un bloc sur le bus, les trajets

R3SS : oui tout ce qui est logistique, déplacement, hébergement, accompagnement

R2SS : derrière planning tu rajoutes la logistique hébergement et déplacement

R1SS : aussi alimentation

R3SS : faudra aussi rajouter le travail des dirigeants concernant trouver un appartement tout ça en début de saison notamment savoir si les nouveaux ont les a bien aidés, le boulot pour les femmes, téléphone, internet, car nous n'avons pas forcément de retour. C'est la partie bureau qui s'en occupe et nous n'avons pas de retour sur ça. Moi je sais pas trop comment on est structuré, je sais que dans certains clubs ça l'est.

R2SS : est-ce qu'il y a un mini livret avec des adresses un pédiatre, la crèche tous les trucs de la vie quotidienne

R3SS : les déménagements, les aider à trouver un appartement, s'installer, je ne sais pas si on est efficace

R2SS : en plus c'est une période où l'administratif est en vacances quand ils arrivent et c'est que ce n'est pas se servir de l'outil comme bureau des pleurs mais pour faire remonter des informations.

R3SS : c'est ça faire remonter des informations et que l'on est un retour nous aussi c'est bien

R1SS : il y a aussi la dotation à intégrer dans l'organisation car ils perdent tous leur vêtement, ils veulent un numéro ce qui est normal. C'est bien que si ça remonte nous on fasse remonter à coter.

R3SS : on gros tu perds ton pull tu ne le revois jamais. Si tu as une laverie avec le numéro c'est beaucoup plus simple.

R3SS : le groupe peut être très bien au début puis ça peut partir en couille après donc faut garder le reste surtout si ça va vite. L'idée c'est d'avoir le même à chaque fois pour pouvoir comparer

R1SS : après si on n'oublie une ligne que l'on puisse rajouter aussi

R3SS : oui si c'est une ligne ok mais nous devons conserver l'ensemble. Que ce soit la même photo à différent moment

Chercheur : Il va falloir construire le questionnaire et l'outil ce sera la prochaine étape. Une fois conçu, je pense qu'il est important de faire un test avant l'utilisation officielle pour éviter qu'il y ait un bug lors du réel et voir s'il n'y a pas de problème au niveau technique. On peut faire la préparation jusqu'à la fin de saison et utiliser l'outil sur la prochaine saison. Qu'en pensez-vous et surtout quelles sont vos échéances pour vous ?

R3SS : Il faut qu'il soit prêt pour la saison prochaine [2018-2019] parce qu'après celle-là le staff peut changer

R2SS : oui donc il faut le construire là, et qu'il soit prêt fin de la saison pour faire un test et lancer la version officielle la saison prochaine

R1SS : Oui, c'est ce que j'avais en tête, on peut essayer pendant le stage en juillet pour le test

R3SS : Oui, voilà

R4SS : ça me paraît bien là

R3SM : oui, ça colle au planning

Chercheur : avant la prochaine réunion, il faudrait que vous envoyiez les questions que vous souhaitez intégrer au questionnaire. Ça permettra de gagner du temps et la prochaine réunion servira à organiser le questionnaire.

TABLE RONDE N°2 (9 mai 2018)

Participants :

R₁SS

R₄SS

R₂SS

Chercheur : ici j'ai essayé de rassembler tout ce qui a été dit dans les réunions et dans les docs qui m'a été envoyé par mail. J'ai divisé en plusieurs thèmes : compétition, activité sportive, coach/management, sportif, santé, environnement de travail, et financier. Dans ces thèmes on retrouve les questions que vous avez suggérées. On va revoir ensemble les thèmes, leur contenu, les valider, modifier, rajouter des questions. Si j'ai bien compris lors de la dernière réunion, le questionnaire doit être prêt pour le stage de préparation.

R₁SS : Oui, on part le 30 juin jusqu'au 6 juillet en stage à [ville]. On trouvera un créneau pendant le stage pour diffuser le questionnaire.

Le chercheur transmet le questionnaire en document papier aux participants. Le chercheur laisse 10 minutes aux participants pour prendre connaissance du document.

Chercheur : Ok, au début du questionnaire, il commence par une question sur la répartition des joueurs des avants et arrières.

L'ensemble des participants valident.

[Thème compétition]

R₂SS : il faudrait ajouter la question, pensez-vous que vous êtes donné un maximum de moyen d'y parvenir ? Est-ce que le joueur s'est donné les moyens de son temps de jeu plutôt dans ce sens-là.

R₄SS : qu'est-ce qui vous manque pour avoir plus de temps de jeu ? Cela permet à lui de s'auto évaluer et d'évaluer les moyens à sa disposition. Ce n'est pas uniquement sur lui c'est les deux.

R2SS : J'ai repris tous les docs que j'avais faits, il y a deux-trois ans. Et tu t'aperçois que plus c'est fermé, moins tu as d'information. Et là comme c'est que fermé, ils vont le remplir, mais est-ce que ça va être pertinent ? Avoir des questions fermées c'est très bien, ça donne une tendance. Mais dès que tu as la tendance, il faut derrière qu'il y ait de la littérature. Il faut laisser aux mecs la possibilité de s'exprimer. J'avais fait une année un questionnaire fermé puis un questionnaire plus ouvert et j'ai beaucoup plus d'information. Je suis d'accord sur l'outil pour valider des choses, mais par contre il faut que l'on puisse s'en servir. Hier, c'est ce que je me disais, en fait qu'est-ce que ça va nous apporter. Est-ce que là on fait juste une enquête de satisfaction ou est-ce que l'on s'en sert vraiment comme outil.

R1SS : Ça va être les deux, le premier jet au stage, c'est déjà voir si l'outil est parlant pour nous. C'est-à-dire de repérer les points faibles et les points forts voir là où on a des lacunes et pas des lacunes. Et à partir de là, là où il y a des lacunes, c'est identifié, où est-ce que l'on doit améliorer les choses.

R4SS : C'est le principe de l'enquête de satisfaction de voir où sont les problèmes

R1SS : On va leur dire que dans ce secteur-là, on a identifié que nous avons des lacunes. Je pense que le mieux est d'abord d'identifier qu'est ce qui ne va pas et nous [staff], on rentre dedans. Ça, on s'en sert de support. En interne, chacun bosse dedans. C'est bon ?

R4SS : Moi, j'ai compris le principe comme ça

R1SS : On peut essayer ça déjà

R4SS : En fait l'idée, toi R2SS, tu attends beaucoup des questions ouvertes, mais l'idée depuis le départ c'est d'avoir des évaluations de fonctionnement donc une évaluation, c'est des chiffres et des questions fermées. C'est le principe du questionnaire et à toi de bosser dessus après

R2SS : ouais, mais justement c'est un questionnaire à choix multiples. Passer en dessous de la moyenne avoir de suite des propositions. Moi l'objectif, c'est d'avoir des propositions [des sportifs]. Je voudrais après chaque question sur la note, tout de suite un commentaire. Ce qui m'intéresse c'est le pourquoi ? Le commentaire est pertinent, ça nous donne de la matière pour réfléchir et changer sur nos entraînements

R1SS : après on ne peut pas leur demander directement ça à partir du moment où ils ne sont pas satisfaits. Tu vois ce que je veux dire ? T'imagines, sinon sur chaque question on ne va pas s'en sortir.

Chercheur : Et mettre des commentaires par blocs de thèmes comme ça il y a de la littérature et une note pour la tendance. Sur le logiciel, j'ai vu que l'on pouvait mettre des commentaires obligatoires ou non pour info.

R1SS : oui, on peut laisser l'espace commentaire à la fin

R2SS : oui, ça me va. Dans le management et sur le spécifique, c'est là qu'il doit surtout avoir du commentaire et les rendre obligatoires.

R4SS : oui, il faut rendre certains commentaires sur certains thèmes obligatoires

R2SS : oui, les commentaires doivent être obligatoires dans les parties spécifiques et la partie coach après je pense que ça peut être volontaire

R4SS : oui partie coach c'est obligatoire pour moi

R1SS : oui, je suis d'accord.

R1SS : d'abord la feuille de match puis le temps de jeu.

R2SS : moi ce qui me gêne les deux premières questions, c'est leur job et après c'est des moyens. Il faut aussi intégrer les joueurs hors groupe.

R2SS : il faut rajouter le hors groupe dans la compétition.

R1SS : et rajouter dans le hors groupe prépa physique et terrain.

[Thème : activité sportive]

R1SS : je pense qu'il faut rajouter, s'ils sont satisfaits de la plage hebdomadaire, contenu et durée d'entraînement.

R2SS : ça serait leur donner deux ou trois semaines types et cocher celle qui leur convient le mieux ?

R4SS : ou en question ouverte, quel serez le mieux pour vous la semaine classique idéale ?

R2SS : rappelle-toi ce que l'on a fait l'an dernier, ça été porteur mais sur leur Smartphone ça ne va pas être facile, il faut le rendre attractif. Je ne veux pas faire un questionnaire pour faire un questionnaire.

R1SS : est-ce que l'on ne pourrait pas le faire sur une feuille à part

R2SS : ça va être le truc ou ils perdent la feuille, tu les connais quand même

R4SS : ce qui est bien avec ça c'est anonyme et qu'il n'y a pas l'effet de groupe. Parce que tu sais bien comment ça va se passer les mecs vont se ressembler on va faire ça et ils vont dire vraiment leur truc à eux.

R1SS : Ça peut être individuel pour toi quel serait la semaine type.

R4SS : ou alors est-ce que c'est possible sur Google Form de mettre des question choix multiples avec trois réponses et les quatrièmes autres qui est un truc ouvert.

Chercheur : oui, c'est possible

R1SS : ce questionnaire là c'est identifié, ou est-ce que l'on doit améliorer les choses.

R4SS : on est d'accord on fait pas de proposition si on est en dessous de la moyenne à ce moment-là, on fera un référendum.

R2SS : Ouais d'accord

R1SS : une question, tu aurais un icone sur chaque question ou c'est par thème ?

Chercheur : par thème ou question. Nous pouvons faire les deux.

R1SS : je pense qu'il le faut par question et par thème. Parce que tu peux être très très bien au niveau, je dis une bêtise au niveau du contenu et de la durée tu peux satisfaits deux fois et très insatisfait au niveau de la planification et qu'à l'arrivée tu es dans la moyenne on est pas l'orange mais plutôt dans le vert, tu vois ce que je veux dire ? De le faire par question puisqu'elle est ciblée, on sait que cette question l'effectif a répondu à 90 % satisfait. Il ne faudrait pas que deux questions rattrapent.

Chercheur : ok, je note. On y revient après, on finit les questions et après on en parle.

R4SS : tu as une visibilité sur les résultats là. Comme disais R1SS, avoir une moyenne par bloc et pouvoir voir toutes les questions qui sont en dessous de la moyenne.

R1SS : il faut que l'on ait une moyenne et que l'on est une visibilité sur les questions ciblées en dessous de la moyenne. Sur la préparation, il faut ajouter une question de l'organisation semaine. On reste sur trois questions sur la prépa rugby. Par contre sur la question comment vous sentez-vous physiquement ? Je pense qu'il faut rester sur le même modèle que les autres par êtes-vous satisfait ? Il faut garder la même échelle. Semaine off , ok Ce qui est important c'est que l'on est une lecture sur chaque question. Il faut rajouter une question sur le conditionnement énergétique dans la prépa, êtes-vous satisfait du conditioning ou énergétique ? Juste avant la question vitesse.

R4SS : moi sur la vidéo c'est bon .Rajouter à la deuxième question du thème vidéo, êtes-vous satisfait de la quantité des vidéos et des différentes vues des entraînements à votre disposition ?

[Thème : Santé physique]

R1SS : oui on garde santé physique. C'est pareil, si on est insatisfait on fait une réunion pour creuser. Sur les points faibles des repas mettre qualité / quantité et prix. Rajouter les repas [nom du stade] et extérieur. Il faut séparer suivi médecin et kiné.

Chercheur : je reprends les mêmes questions sauf que je mets kinés et médecins.

R1SS : très bien pour moi. Il faut faire pareil pour le kiné.

R4SS : il faut la même logique pour tout le monde.

R1SS : il faut marquer contenu des soins puis récupération car c'est deux choses différentes. Pour la question n°2, ça concerne que la préparation physique. Dans la réathlétisation on parle que la prépa physique. On garde la question ressentie physique mais avec la même échelle.

[Thème : Coach-management]

R2SS : pour moi c'est redondant

R4SS : la notion de confiance est intéressante. La première question est pour rentrer dans le truc. Question générale puis spécifique.

R2SS : Ce qui serait bien c'est de partir de l'équipe et de descendre à la strate individuelle. Tu ventiles en deux trucs avec coaching équipe et coaching individuel ou management équipe et management individuel

R1SS : oui c'est bien. Parce ce qu'il peut penser que le groupe est bien géré au niveau de l'équipe mais que lui individuellement ce n'est pas le cas.

R2SS : questions dans le coaching équipe puis coaching individuel avec toutes les questions-là. Surtout mettre les commentaires obligatoires.

R1SS : il faut reformuler la question concernant la réalisation de votre travail et dire plus tôt du retour des coachs concernant les matchs. Et mettre les activités plutôt que les animations.

R4SS : oui on va garder cette échelle là pour le sentiment au sein de l'équipe

[Thème : sportif]

R2SS : sur l'état d'esprit, je pense que c'est plutôt si le sportif est positif par apport au groupe c'est comme ça que je l'interprète. Si c'est la question est-il bien dans ses baskets il faut poser la question telle quelle. Il n'y a pas d'interprétation sur le résultat car si là c'est tourné vers le groupe alors que cela doit être centré sur soi-même.

R1SS : je trouve que c'est mieux de dire est-ce que tu sens bien dans tes baskets qu'êtes-vous satisfait de votre état d'esprit ou se sentir bien dans l'équipe. C'est chaud comme question.

[Thème : environnement/ organisation]

R4SS : ok

R2SS : ça me paraît bien

R1SS : bon pour moi

[Thème : financier]

R2SS : on sait déjà ce qui va se dire sur le salaire

R1SS : je pense qu'on devrait rajouter une question sur l'attribution des places pour les familles.

R4SS : oui, c'est une bonne idée

Présentation version d'essai sur google form

R2SS: je ferai l'inverse je mettrai « êtes vous satisfait » en petit et le thème en gros caractère pour faire ressortir le thème. Il faut inverser la taille des polices

R2SS : on ne pourrait pas commencer le questionnaire par l'équipe sportive avec le sportif, puis la relation avec le coach pour ne pas de suite taper dans le dur. Tu pars de l'équipe puis tu descends sur l'individuel. J'aurais mis équipe sportive avec l'axe sportif et après ils remplient, on rentre après les questions compétition puis les questions sportives sur la prépa physique, etc., et organisation.

Chercheur : donc en premier si je résume, axe sportif, compétition, activité sportive avec les spécifique, santé physique, management, environnement de travail et financier

R4SS : ouais c'est bien comme ça

R1SS : oui c'est bien

[Modalité de calcul]

R1SS : il faut un global par grand thème .et ressortir une moyenne par thème et la moyenne de toutes les questions.

R4SS : oui, il faut traiter le spécifique séparément. C'est un plus sur une population donnée.

R2SS : oui, je m'aperçois qu'une l'échelle large permet d'avoir une échelle pointue. Je préfère de 0 à 10, plus elle sera large plus tu auras quelque chose de pointue. Bon je dois y aller.

Chercheur : On discutera lors de la prochaine réunion de la notation des questions et on validera tous ensemble le questionnaire avec les modifications avant le stage cohésion.

TABLE RONDE N°3 (29 juin 2018)

Participants :

R₁SS

R₂SS

R₃SS

R₄SS

R₃SM

Le chercheur présente le questionnaire sur Google form en position du joueur.

[Thème activité sportive- spécifiques]

R₂SS : [rigole] y' a rien pour [le domaine]

R₃SS : tu mets le même questionnaire que R₂SS pour moi.

R₁SS : [éclat de rire] il est énorme, je le savais. Je le savais qu'il allait faire ça.

R₄SS : c'est un truc de fou ce type

R₁SS : C'est un malade

R₃SS : non, mais je ne me rappelle pas franchement. Ils t'ont dit que je n'allais rien faire, mais toi tu ne me l'as jamais dit de le faire.

R₁SS : si on a parlé à la dernière réunion

R₃SS : ah ouais, mais tu ne me l'as pas envoyé. Tu ne m'as rien fait passer.

R₁SS : c'est toi qui dois l'envoyer

R₃SS : le suce boules t'a envoyé un truc lui ? je veux recevoir aussi ce qu'il dise les [catégorie de joueurs] aussi.

R₃SM : je te coupe dans la partie réathlétisation. Il y a une partie qui concerne comment je me sens ce matin un truc comme ça.

R₄SS : c'est différent c'est un questionnaire qui aura lieu 4 ou 3 fois par an. Ça sera intégré ailleurs dans notre logiciel. Si on choisit de le faire.

La présentation du questionnaire sur google form se poursuit.

R1SS : je prends l'exemple des nouveaux joueurs qui eux n'ont pas vécu les questions en amont. Ils sont obligés de remplir quand même.

Chercheur : oui, ils sont obligés

R1SS : je vais leur dire qu'ils cochent tout à droite et de mettre là la réalité

Chercheur : je vais faire un questionnaire spécifique pour les nouveaux joueurs par rapport au stage pour ne pas fausser les résultats. Est-ce que l'ensemble du questionnaire vous convient ? Nous avons fini le questionnaire, si tout vous convient on passe à la suite.

R1SS : oui, on avait déjà vu ensemble donc c'est bon. Si quelque chose nous choque après le stage. On modifiera pour la prochaine fois.

R3SS : Oui c'est bon

R2SS, R4SS, R3SM acquiescent d'un signe de tête

[Proposition des modalités de réponses 4 ou 5 avec le neutre]

R1SS : c'est comme si tu ne prononces pas [Ni insatisfait, ni satisfait (3)]

R3SM : comme si tu votes blanc

R1SS : Perso, je pense qu'il faut la dégager [Ni insatisfait, ni satisfait (3)], car tu ne progresses pas avec ça. Après perso, on fait un tour de table si vous voulez. Tu es content ou tu ne l'es pas.

R3SS : je suis d'accord

R2SS : moi aussi

R4SS : oui

R2SS : plus c'est simple mieux c'est

R3SS : Comment tu sais qui n'a pas répondu et qui a répondu ?

Chercheur : Il y a deux possibilités soit on demande aux joueurs de s'identifier soit anonyme en sachant que l'on a un repère du poste avec l'indication sur le nombre d'avants ou d'arrières qui a répondu

R3SS : non, mais là t'oublies, les [catégorie] vont jamais répondre. Il faut qu'il y ait un suivi savoir s'ils ont fait ou non.

R2SS : Tu sais combien d'avants et d'arrières ont répondu et tu compares par rapport à ton effectif. Tu as ce repère. Et je pense qu'ils ne seront pas vraiment honnêtes dans leur réponse.

R3SS : on va se retrouver la première fois avec 25 qui répondent et ensuite 8 et ainsi de suite.

R1SS : on essaie cette fois-ci et on voit si ça marche.

R4SS : on essaie comme ça et si on voit qu'à la Dead line. S'ils sont que 8, on met le questionnaire nominatif.

R3SS : Ok

Chercheur : pour les commentaires, je propose d'intégrer les commentaires bruts des joueurs sans retraitement.

R1SS : oui commentaires bruts c'est bien.

R3SS : ce truc-là, c'est qu'en français parce qu'on a une grosse partie de l'effectif qui ne parle pas Français ou qui ne comprend pas grand-chose.

R2SS : oui, ça serait bien d'avoir une version en anglais parce que sinon ça enlève une moitié de l'effectif.

Chercheur : oui, il y a la possibilité de faire deux questionnaires, un en français et un en anglais. Ça permettra d'intégrer tout l'effectif comme ça.

R4SS : oui parce que je les connais, ils ne vont pas l'effort sinon et ceux qui comprennent ne vont pas s'amuser à traduire.

R1SS : on va leur envoyer le questionnaire au stage.

R3SS : comment ça au stage. Attend-il faut des ordinateurs et on n'a pas ce qu'il faut.

R4SS : ils pourront le faire sur le téléphone.

R3SS : mais attends sur le téléphone ils ne vont rien voir.

R4SS : mais si c'est juste présenté différemment

Le chercheur envoie le questionnaire par mail pour visualisation sur le téléphone des participants.

R3SS : ok, je suis sûre que R2SS il va se connecter plusieurs remplir et mettre que les arrières c'est pourri. Et lui il va se mettre que du vert. Tu vas avoir 60 réponses.

R2SS : si je comprends bien ils vont tous recevoir le lien sur leur adresse mail individuel.

R4SS : ce que je peux vous proposer ce de mettre un lien sur Perfbok qui va directement sur le questionnaire.

R1SS : Perbook c'est bien verrouillé ça personne y a accès. Même ceux qui ont créé la plateforme. Parce que le truc est perso, il ne faut pas que ce soit piraté.

R3SS : pour moi je pensais que c'était plus un truc qu'il devait remplir quand ils vont à la salle vidéo. C'est plus pratique comme ça.

[Exemple de formalisation de l'outil]

Chercheur : à partir des différentes informations que j'ai relevé lors des réunions, voici un exemple de l'outil qui expose les résultats du questionnaire.

R3SS : toute façon on va cliquer en priorité sur ce qui est rouge et là on ira voir les commentaires. Les parties jaunes et vertes on ne va pas y passer autant de temps c'est surtout voir ce qui ne va pas. Ça me convient.

R1SS : ça me va

Chercheur : ok donc pour la présentation des résultats issus du test semaine prochaine, j'utiliserai cette présentation. Il faut maintenant que l'on discute de la planification des prochaines utilisations. J'avais noté principalement sur les fins de blocs.

R2SS : Toutes les 3 semaines, on avait dit tous les blocs, ça me paraît trop rapproché. Ça serait mieux tous les deux blocs

R1SS : Le premier serait alors octobre ou fin octobre

R2SS : Ouais, octobre

R3SS : Premier bloc de début de saison

R1SS : Après fin décembre pour clôturer l'année

R4SS : Oui c'est bien ça

R3SS : Ouais

R2SS : Ok

R1SS : Et après début mars pour le dernier pour faire le bilan de la saison

R3SS : On verra plus tard, début mars ça me paraît bien

Chercheur : si je résume trois mises en œuvre, une en octobre, une en décembre et une en mars

Le chercheur clôture la réunion. R₃SS vient voir le chercheur pour intégrer ses questions dans le questionnaire

R₃SS : grosso modo, c'est pareil, tu mets [énumération des questions]

Intrusion du nouveau DG, le chercheur se présente et explique le projet.

TABLE RONDE N°4 (16 juillet 2018)

Prise de note

Participants :

R₁SS

R₂SS

R₃SS

R₄SS

R₃SM

Chercheur donne la version papier à l'ensemble des participants au début de la réunion. Un temps de 20 minutes est laissé pour que chacun puisse prendre connaissance des résultats. Le chercheur reprend ensuite la main pour discuter de cette première mise en œuvre de l'outil. Nous en profitons pour boire le café ensemble.

Les participants expliquent qu'il n'y a pas eu de difficultés pour la réalisation du questionnaire et il n'y pas eu de questions. Ils ont indiqué qu'un sportif sur 37 ne pouvait pas répondre car il ne maîtrise pas le français ou l'anglais.

R₃SS : Il est insatisfait des commentaires de joueurs. Il me demande à trois reprises le nom des commanditaires des commentaires. Le questionnaire étant anonyme je lui réponds toujours de la même manière. Il semble vexé.

R₁SS soumet l'idée de changer les modalités de réponse du questionnaire. Il souhaite soumettre une note plutôt que des verbatim (très insatisfait, insatisfait, satisfait, très satisfait). Il propose une notation d'une échelle de 1 à 10 pour être plus précis dans les résultats.

R2SS rejoint son point de vue.

R3SS rejoint son point de vue

R4SS rejoint son point de vue

R3SM rejoint son point de vue

Ils sont d'accord pour utiliser comme modalité de réponse une échelle de notation de 1 à 10 pour les prochaines utilisations.

Chercheur indique qu'il faut attribuer les notes pour chaque icône (vert, orange, rouge) par rapport à la nouvelle échelle. Il est décidé rapidement de manière collégiale qu'une note en dessous de 5 correspond à un icône rouge, une note de 5 à 7 inclus est un icône orange et une note supérieure à 7 renvoie à un icône vert.

Chercheur explique quel type de logiciel est utilisé pour la mise en forme des résultats pour les jauges. Il en ressort que celui-ci n'est pas compatible avec les ordinateurs du club. Il est donc convenu de garder la présentation mais d'utiliser le logiciel Excel.

Un échange entre R3SS et R3SM est relevé durant la discussion du logiciel :

R3SS : R3SM toi tu ne le recevras pas, qu'est-ce que tu nous emmerdes

R3SM : je pose une question

Chercheur demande au groupe de travail, s'il peut envoyer ce premier test aux autres staffs.

L'ensemble des participants préfèrent envoyer à l'ensemble de l'encadrement à la prochaine utilisation avec les modifications.

Le chercheur revient sur la planification des prochaines utilisations qui ont été abordé lors de la réunion précédente : octobre 2018, décembre 2018 et mars 2019. Le groupe confirme les trois périodes : octobre 2018 ; décembre 2018 voire janvier 2019 et avril ou mars 2019.

TABLE RONDE N°5 (29 octobre 2018)

Prise de note

Participants :

R₁SS

R₂SS

R₃SS

R₄SS

La séance avec R₁SS et R₃SS. R₂SS arrive 10 minutes après le début de la séance. R₄SS arrive au bout de 30 minutes.

R₁SS exprime que l'on retrouve à peu près les mêmes tendances que le premier test mais qu'il faudra attendre la deuxième expérimentation pour savoir si les tendances se confirment. Il aimerait s'appuyer sur les résultats pour modifier certaine façon de faire (faisant référence à son domaine d'activité).

R₃SS dit qu'il a lu les résultats et que la présentation lui convient. Il trouve que le questionnaire est bien car ce n'est pas un flicage et que les joueurs peuvent répondre en toute liberté. Il indique qu'il préfère ce système de notation car c'est plus précis.

Tout le monde dans la salle rejoint son avis (**R₁SS, R₂SS, R₄SS**).

R₃SS insiste sur la date de la prochaine mise place, car il ne voudrait pas qu'en quelques mois, il rate quelque chose et que « ça lui pète à la gueule ». En échangeant avec les autres, le mois de décembre semble être trop tôt au niveau du planning. La discussion se poursuit donc sur la prochaine mise en place de l'outil. Lors de cet échange, la prochaine utilisation est planifiée pour la dernière semaine de janvier 2019.

Le **chercheur** demande l'avis sur le nouveau design avec Excel.

Tous les membres valident la présentation de l'outil et les résultats. Ils ne veulent pas changer pour pouvoir comparer lors des prochaines expérimentations.

Chercheur demande aux participants comment ils ont consulté les résultats.

R3SS indique qu'il regarde d'abord sa partie et consulte ensuite l'ensemble.

R1SS : il regarde son domaine puis il regarde le tout.

R4SS : comme R1SS.

R2SS indique qu'il n'a pas eu le temps de regarder en détail. Il a regardé sa partie mais avec le téléphone. Il dit qu'il regardera ce week-end ou quand il aura le temps.

Chercheur aborde la diffusion de l'outil et des résultats aux autres staffs après la réunion comme convenu lors de la réunion précédente.

R3SS : non catégorique, l'interlocuteur précise que « Tout ça c'est pour nous ça ne regarde personne »

Les autres ne sont pas du même avis :

R1SS propose d'envoyer au moins la partie administrative à R1SA et même l'axe financier au DG pour faire pression.

R2SS rejoint le point de vue de R3SS, mais n'insiste pas, il reste en retrait

R3SS réagit en argumentant que la partie financière il faut la garder en tête pour pouvoir en débattre prochainement avec la direction, mais il refuse toute communication de l'outil.

R4SS précise que l'outil pourrait les aider à négocier davantage et que c'est dommage de le restreindre

R3SS ne relève pas et reste sur sa position

Suite à cet échange, l'outil n'est pas diffusé et les participants se conforment à la décision de R3SS. L'outil est à la destination exclusive du staff sportif.

R4SS aborde la transmission du questionnaire au sportif. Celui-ci indique qu'il a renvoyé le lien à une dizaine de mecs par WhatsApp. Apparemment les sportifs n'arrivaient pas à cliquer sur le lien. Il a créé un groupe et renvoyé le lien. Pour la prochaine fois, il va créer un groupe pour le diffuser ce sera plus simple car ils ne consultent pas souvent leur adresse mail.

Entretiens individuels semi-directifs (E2 R_NCA)

INTERLOCUTEUR : R₁SS

Thème 1 : Impression utilisation

- *Consultation*

Non, j'ai regardé la globalité. En fait, je pense qu'il faut que ce soit transversal. C'est-à-dire que mes résultats peuvent aussi dépendre des autres voire quand il y a mécontentement si c'est général. Ça peut être croisé mais après, générale et après ma spécialité ma spécificité.

- *Avis informations relevées par l'outil*

C'est normal, et pour moi de prendre la température du groupe. Ça permet de voir un petit peu l'état général de l'équipe et déceler. Eh ben, j'ai retenu que la satisfaction globale des joueurs voire s'ils étaient dans un contexte favorable de travail rugbystique m'a permis d'analyser ça. Personnellement je me remets toujours en question donc à partir de là je ne suis jamais satisfait des résultats. En sachant que ça va être très compliqué d'avoir 10. Globalement, oui satisfait. 90, 95 % des joueurs sont plus que satisfaits du fonctionnement donc bon. Mais ce n'est pas pour ça que je vais rester sur mes lauriers.

- *Amélioration activité*

Bien sûr, c'est l'objectif. Eh ben, déjà le travail sur les contenus. Mais surtout le travail sur les contenus de mes sphères. J'ai eu des axes de travail que j'ai repensé puis modifié. D'autres que je n'ai pas utilisés type accès salle même si tout le monde met négatif. Je ne peux pas améliorer ça parce que la salle ne nous appartient pas à 100%. On est obligé de la partager avec d'autres que l'on appelle les structures de formation plus les associations. Donc à partir de là ça je ne peux pas l'utiliser même si je prends en compte dans la lecture. Mais surtout le travail sur les contenus de mes sphères.

Thème 2 : Dialogue

- *Discussion avec les autres membres du staff*

Je n'ai pas pu en parler avec tout le monde, tu comprends bien [rire]. Avec R₄SS, on échange beaucoup et aussi avec R₂SS franchement. Ah avec R₃SS, c'est plus compliqué tu vois bien comment il réagit. Tu ne peux pas communiquer, il ne veut pas communiquer les résultats. Il

se fait tailler un peu dans les commentaires donc de suite il n'a pas voulu faire remonter les informations au niveau administratif alors que l'administratif voilà. Je trouve intéressant aussi qu'à l'administratif on leur laisse au moins leur résultat. je veux dire il faut savoir accepter. Nous on les évalue les gens, donc il faut accepter qu'eux nous évaluent aussi. R4SS nous quitte aussi. il te le dira. Il part dans 15 jours. C'est tout frais ça vient de tomber il part en [lieu]. C'est énorme. Tu l'appelles et il t'expliquera. Il sait que tu vas l'appeler et les membres du staff savent que tu vas les appeler. J'en ai parlé hier et on en a tous parlé à midi. Tu tentes au hasard et ils te rappelleront.

- *Discussion avec les sportifs*

Globalement, je ne suis pas rentré... je ne veux pas qu'il se sente non plus, qui se sente traqué ou qui pensent qu'on les espionne. J'en ai parlé globalement, j'en ai parlé oui. Après ce qui est dommage, c'est bien que ça soit que ça soit individualisé et que ce soit caché mais le problème et notamment 1, j'en ai qu'un sur les 37 qui n'est pas content et j'aurai aimé qu'il vienne me voir et qu'on puisse en discuter quoi. Sauf que c'est caché derrière cette plateforme. Et je n'ai pas... lui se cache derrière la plateforme et fait pas la démarche de venir me voir. Surtout qu'à un moment donné j'ai lancé un peu, j'ai tendu la perche. Disons ! j'ai tendu la perche voilà et le gars n'est jamais venu me voir style c'est dommage qu'il n'ait pas un régime, que le menu ne mentionne pas avec gluten ou sans gluten. J'ai dit ça si vous ne venez pas me voir et dire je suis allergique au gluten je ne peux pas l'inventer, je peux dans mon cahier des charges à la restauration. Je peux demander à la restauration qu'il fasse attention aux menus spécifiques donc si vous ne venez pas me voir, je ne peux pas le deviner donc venez me voir. Même si vous voulez que ça reste confidentiel, ça reste confidentiel. Et la personne n'a pas fait la démarche. Tu vois ! en plus ça ce n'est pas grave, y'a pas de honte d'être allergique au gluten ou pas gluten. Le gars il dit à limite tes contenus ils sont nuls, il ne vient pas me voir pourquoi pas à la limite. Mais le je trouve que c'est un aspect mais bon....J'ai tendu la perche en plus, venez me voir. Y'a en un j'ai deviné, y'en un qui râlait parce que quand on fait des collations on prend tout le temps du jambon blanc sauf que il ne mange pas de cochon. On a qu'un sur les 37 donc je suis allé le voir. Et on a discuté librement et tout. Et j'ai résolu le problème. Dans la collation, son sandwich était mis à part et marqué sauf qu'il y en avait toujours dans le lot qui lui piquait. Donc voilà ça été réglé. Y'a ce côté confidentiel qui des fois bon... après c'est bien ça permet qu'ils se lâchent. Mais après quand je tends la perche ben il n'y 'a pas de retour. Celui qui m'a mis 1 partout par exemple, ce

n'est pas le fait qui m'ait mis 1 et que je veux le traquer. C'est le fait que je veux lui proposer d'autres séances qui lui permettent d'être bien dans la structure. Tu comprends. Sur les 37 j'en ai 36 qui sont bien. Globalement j'en avais 2 qui étaient moyens et 1 pas bien donc ça fait 34 qui sont très bien mais les 3 ça m'embête qui ne soient pas bien... dans mon fonctionnement. A la limite je m'en fou et je reste comme je suis. Soit j'ai un fonctionnement et je me dis j'ai 7,5 de moyenne pour moi c'est bien et je m'arrête là. Mais non je ne résonne pas comme ça. A la limite je voudrais

- *Discussion avec les autres staffs*

Non. Ah non. Non c'est assez fermé. Le médical c'est avec R3SS donc tu comprends que... et le médical part à [nom club] avec R3SS. Il rejoint R3SS, le patron du médical [identité].

Thème 3 : Objectif (point de vue répondant)

Ben, l'objectif de l'outil est de continuer à l'utiliser voire si on peut encore l'améliorer par le biais d'autres questions ou d'autre puisqu'il peut évoluer suivant les gens avec qui on évolue. C'est normal pour moi de prendre la température du groupe. Voir si le groupe est qu'on appelle est réactif et dans la compréhension de nous ce qu'on demande. Ça permet de voir un petit peu l'état général de l'équipe et déceler. C'est important de savoir si le côté administratif, médical et de ne pas cloisonner et de connaître tous les résultats.

Thème 4 : Modification (contenu, objectif, rôle)

L'outil a répondu moi à mes attentes ce que moi j'attendais sur ma partie spécifique. Après il est amené a évolué. Dans un premier temps, non. J'attends d'avoir une deuxième ou peut être après la semaine de mars voir si y a des choses qui manquent ou pas. Mais là je pense que j'ouvrirai un peu auprès des joueurs leur demander ce qu'il manque sur l'outil. Peut-être il y a des choses qui voudraient me dire et qu'il alors une question manquante. Je tendrais la perche. La deuxième il y aura un peu plus d'échange parce que ça m'aidera à me projeter sur la saison d'après.

INTERLOCUTEUR : R2SS

Thème 1 : Impression utilisation

- *Consultation*

Je t'avouerai que ça commence à remonter. À ce moment-là, j'ai reçu un soir, j'ai regardé le résultat au début global de tout ce qui était voilà. Je n'ai pas forcément approfondi dans un premier temps puis après je suis passé sur le spécifique. Pour revenir sur le global en suivant.

- *Avis informations relevées par l'outil*

Ben, sur le spécifique heuuuu... certains commentaires. Tu sais que moi j'aime bien... Je demande aux mecs de mettre des commentaires donc qui ont été pertinent notamment sur les [type d'entraînement]. Voilà, en plus le questionnaire tombé juste après match ou on n'a pas été bon sur cet exercice. Donc très bonne information a été valable dans la gestion de temps quoi. Et là ça correspondait pile poils, ça était pertinent par rapport à ça. Qu'est ce qui avait d'autre après, globalement que les mecs étaient satisfaits autant de forme que du fond. Et que sportivement toujours ils nous reprochaient un manque de communication en amont et en aval des matchs. Voilà et que le point noir c'était le médical, le salaire. Ben disons que l'avantage d'un questionnaire comme ça c'est le fait que ce soit anonyme les mecs le font et sont sincères. Et donc, ça permet effectivement, de coucher noir sur blanc des tendances ou des ressentis et donc ça vient matérialiser ce que... je dirai que ça me conforte plus ce que je pensais. Ce n'est pas pour dire que je voilà. Mais je pense que l'on était plutôt dans le vrai niveau diagnostic. Ça vient conforter le ressenti. Après des fois ça te met, ça va un petit peu plus loin sur certaine chose sur la prépa physique etc. Globalement la note est satisfaisante après voilà tu reprends poste par poste il y a des choses qui sur lesquels tu ... Je pense ce qui est important hormis la note c'est surtout les commentaires voilà. Et les commentaires qui sont récurrents encore plus importants ça prouve qu'il y a un truc à travailler ou à évoluer. Je me suis servi de ça pour modifier mon contenu d'entraînement.

- *Amélioration activité*

Ouai, ouai. Concret par exemple sur les [type entraînement] à partir de là on a modifié notre entraînement dans le sens où je travaillais exclusivement la conquête en gymnase. Je n'avais pas trop trop le temps matériel de faire de l'opposition sur le terrain, mais après j'ai fait ça. Si tu attends tu bruits c'est normal je suis au Noël du club avec les enfants (rire). Tout de

suite la vidéo d'après, dévoiler l'intégralité des résultats, la majorité a dit qu'il fallait modifier que. Mais effectivement on n'a pas été bon dans ce domaine dans tel match donc on va travailler différemment. Heuuu. Je me suis servi de ça pour modifier mon contenu d'entraînement.

Thème 2 : Dialogue

- *Discussion avec les autres membres du staff*

Oui bien sûr. Ouai ouai. Tu connais un peu les gars, on s'est un petit peu chambré. Là t'es mauvais, là t'es nul, voilà. Mais ce qui y'a de bien c'est que ça montre que les autres l'ont lu aussi et pas que leur parti. Et donc ça s'est le côté très positif et puis après ça permet comme le reste d'avoir un support sur lequel on peut... l'objectif c'est de travailler ensemble. Donc de dire voilà sur tel secteur ça on doit pouvoir l'améliorer donc qu'est-ce qu'on peut faire ensemble. C'est un support, on s'en sert, on s'en n'est servi et s'en sert toujours. Moi je ne l'ai pas relu récemment, si tu veux grosso modo je peux te dire ce qu'il en est de la trame.

- *Discussion avec les sportifs*

Non non non, hormis sur ce thème précis qui pour moi était important donc là oui. C'était le point je pense qui revenait le plus dans les commentaires. Donc pour moi j'ai élagué, donc ce thème là je l'ai abordé mais je n'ai pas abordé tout le questionnaire de satisfaction qui était positif et compagnie je ne l'ai pas abordé. Je suis resté sur ce point-là qui semblait qui moi me ...que les résultats ne me plaisaient pas et que les joueurs avaient ressentis en tant que tel. Et demander grosso modo de changer la méthode de faire. et donc ça on a discuté mais je n'ai pas parlé de l'ensemble du questionnaire etc. et puis c'était ma partie qui m'incombait. Voilà si tu veux, je me suis servi de ça. En ce moment, on est en train de restructurer le médical bien sûr on le savait nanana. Je me suis servi des retours que l'on avait eu avant version papier machin et ton questionnaire qui a abondé dans ce sens-là. Je n'en ai pas parlé avec les joueurs parce que si tu n'as pas de solution à leur apporter au jour J, ça ne sert à rien. C'est comme ça que je le vois. C'est un travail plus de longue haleine pour essayer de modifier pour la saison prochaine.

- *Discussion avec les autres staffs*

Non, on n'a pas voulu avec R₃SS. On en a discuté entre nous [lui et R₃SS] pour savoir si on faisait remonter des informations à l'administratif par exemple. Et on a décidé que non parce

que on ne veut pas non plus que ce soit détourné dans d'autre sens voilà. C'est un choix, on n'a discuté entre nous pour savoir si...par exemple les transports. Le questionnaire sur les transports n'était pas trop mal, mais bon à partir là il fallait montrer autre chose et faire le débat. On n'a pas jugé utile de le faire. Ouais, puis un nouveau DG est arrivé au club on n'a pas forcément envie de lui donner le résultat du truc. Un truc qu'il n'avait pas orchestré

Thème 3 : Objectif (point de vue répondant)

Heu, l'importance de l'outil aujourd'hui, là on est dans la dernière ligne droite du championnat. On est dans la deuxième partie donc je pense que faire du correctif actuellement c'est un peu difficile. Il a moins d'intérêt dans le sens ou toutes les modifications qu'on a ça amène des complications dans le staff. Du fait de ne plus avoir R4SS, au niveau de l'analyse vidéo et de la prépa. On aura un mec qui nous amènera un nouveau apport en compétences et en missions ça va modifier des choses en interne et on va pas forcément apporter du correctif et de revalider. Donc je pense que le prochain questionnaire il sera important en fin saison notamment pour voir la différence entre le précédent et celui-ci. Au début, on avait dit qu'on faisait un questionnaire tous les deux blocs. Je ne pense pas que par rapport à l'actualité qui est la nôtre qui a une signification importante et surtout est-ce que l'on pourra corriger à partir de là. On peut le faire c'est à voir puisqu'on a dit au joueur qu'on s'engage dans un processus. On ne va pas pouvoir le modifier de suite ou grand-chose. On ne va pas pouvoir le quantifier de suite. Après, c'est une discussion honnêtement à avoir avec R1SS et R3SS pour savoir si on le fait maintenant avant l'arrivée des changements ou après voit après comment ça évolue ça peut être aussi, pourquoi pas.

Thème 4 : Modification (contenu, objectif, rôle)

Peut-être mais ce n'est pas urgent. Pas notre urgence là tu comprends bien. Peut-être voir, rendre des commentaires obligatoires dans certains modules ou alléger sur d'autres pour rendre les résultats encore plus pertinents. On a eu comme retour que c'était parfois un peu long à remplir. Après en moyenne c'est 15minutes donc ce n'est pas non plus, mais bon. Ce n'est pas beaucoup mais si on veut que ce soit pertinent, tu vois les questionnaires de satisfaction par exemple je sais que les banques en font beaucoup, eux ont réduit le nombre de questions pour que ce soit plus pertinent. Pour que ce soit plus pertinent rendre obligatoire sur certain module tandis que non sur d'autres. C'est genre d'arbitrage.

Thème 5 : Bilan (avantages, inconvénients)

Ben l'avantage c'est que tout le monde peut le faire très rapidement depuis chez eux. Aussi l'anonymat. Ça fait deux gros avantages. L'inconvénient, honnêtement je n'en vois pas beaucoup. C'est plutôt du positif. On faisait la même chose en version papier. L'avantage, c'est qu'avec l'informatique on peut retraiter on peut le garder, on peut l'archiver, le recalibrer enfin bon. Ce n'est pas une révolution dans ce que l'on faisait mais c'est une évolution dans le sens où c'est informatiser donc tu peux le faire le retraiter à outrance.

INTERLOCUTEUR : R3SS

Thème 1 : Impression utilisation

- *Consultation*

Moi, j'ai tout regardé, j'ai tout lu.

- *Avis informations relevées par l'outil*

Je relis tous les commentaires, on relit tous les commentaires. On essaie de voir ce qui a été ce qui n'a pas été. Moi j'en tiens compte. On modifie un peu la façon de travailler en tenant compte de ça aussi. Moi, je ne regarde pas que ma partie. Moi je suis [fonction], je regarde tout, je regarde l'ensemble. Je ne me focalise pas que sur ma partie. Je ne suis pas là pour voir ma partie pour dire ah ouais c'est mieux que l'autre, je n'en ai rien à foutre de ça. Moi il faut que ça me sert à évoluer. Tout le staff et le ressenti des joueurs par rapport à tout le staff et pas que par rapport à ma partie.

- *Amélioration activité*

Non. Non pas particulièrement [utilisation outil pour modifier son activité]

Thème 2 : Dialogue

- *Discussion avec les autres membres du staff*

Oui, on en a parlé entre nous quand tu y étais. Et en dehors ? [Chercheur]. Non.

- *Discussion avec les sportifs*

Non, pas du tout.

- *Discussion avec les autres staffs*

Non. Non.

Thème 3 : Objectif (point de vue répondant)

Moi ça me sert à ce que je t'ai dit au début. Moi. Ça me sert un peu des signaux d'alarmes si éventuellement il y a un des secteurs qui part en vrille. C'est pour ça que c'est bien que ce soit anonyme et que je continue à avoir les résultats moi. Pour avoir des signaux d'alertes si un secteur ou deux. C'est facile à voir les secteurs qui ne vont pas. Pour moi c'est ça l'utilité. Pour pouvoir réagir avant que ce soit trop grave. Si ça continue à décroître, pour moi il n'y avait pas trop de trucs alarmants. Donc si ça devient alarmant sur un secteur ou récurrent ou si on chute là on devra plutôt un œil plus dessus.

Thème 4 : Modification (contenu, objectif, rôle)

Non. Non. C'est bon.

Thème 5 : Bilan (avantages, inconvénients)

Avantage, il est facilement lisible. Le déclinement par commentaire on se rend compte que c'est plus précis et plus intéressant et plus juste que la note. Il y a des détails un peu plus précis qui peuvent être importants, voilà.

Non pas d'inconvénient.

Entretiens individuels semi-directifs (E 3 R_NCA)

INTERLOCUTEUR : R₁SS

Thème 1 : Impression utilisation

- *Consultation*

J'ai fait d'abord ma partie forcément, j'ai ensuite regardé globalement et j'ai pris en compte les commentaires. Commentaires sur la totalité puis après j'ai dissocié les commentaires me concernant. Je vais organiser une réunion avec les joueurs pour revenir par rapport aux commentaires sur ceux que je peux aménager ou pas par rapport aux commentaires qui ont été faits [concernant son domaine d'activité]. Ça va être cette semaine ou semaine prochaine, je n'ai pas encore fixé le jour jour [*dernière semaine de mars ou première semaine d'avril*]. Faut que je voie avec les mecs. Je vais essayer d'avoir un échange pour savoir qu'est-ce qu'il faut améliorer. C'est fait pour faire avancer les choses, je ne prends pas pour flicage. Je vais discuter principalement par rapport aux commentaires et sur la moyenne. Mais je vais prendre toutes les questions me concernant. Je reprends mon pavé, je vais dire voilà la moyenne, elle est là. Par exemple, là à cette question j'ai pas de commentaire donc je ne sais pas comment m'orienter donc c'est-à-dire sur le prochain il faut qu'il soit plus précis. Mais pour moi s'est fait pour ça, c'est essayer de trouver des solutions, mais il faut trouver des solutions communes. Faut que ce soit un échange. Ça, c'est possible, ça, ce n'est pas possible. Il y a des choses que je peux faire et pas d'autres. Notamment l'accès salle, ils veulent un accès salle 24/24 c'est impossible. On n'est pas les seules à l'utiliser, ça il faut qu'ils le comprennent. Ça c'était déjà ressorti sur le premier sondage. Voilà c'est un joueur sur 37 mais malgré tout vu qu'il a fait l'effort quand même de le mentionner, je répondrai pour tous ceux qui ont fait l'effort de mentionner. Tu vois, tu comprends ce que je veux dire. Je repends chaque question, je donne la moyenne et les commentaires et je leur demande ce que je peux améliorer pour qu'il soit plus dans la performance. Là suivant la réponse, je répondrais ce que je peux faire ou pas faire. Il y a des choses que je pourrais améliorer et d'autre que je ne pourrais pas. Si, il y a un échange ça me va et que c'est constructif la réunion surtout. C'est pour ça que je veux provoquer cette réunion pour que ce soit constructif. En plus je vais leur demander ce qui manque. Peut-être qu'il y a des choses qu'ils voulaient dire et qu'ils ne pouvaient pas parce qu'il n'y avait pas la question. Il y a ça aussi

- *Avis informations relevées par l'outil*

Je pensais être au minimum à 7. Voilà. Dans toutes les sections en ce qui me concerne. J'aurais aimé avoir un peu plus de commentaires, certains me met voilà, certains allument mais mettent rien derrière pour améliorer. Il y a certain, je sais pourquoi ils allument, c'est plus un différent d'homme que de contenu si tu veux. Ils se vengent par rapport à ça mais peu importe je veux dire ça fait baisser la moyenne. Pour moi la moyenne c'est 8 perso. Moi je l'envisage comme ça. Donc je ferai tout pour aménager les choses et avoir mieux dans la mesure du possible. Je prends en compte leur demande et j'essaie de voir si je peux répondre favorablement ou pas. En sachant que ça concerne que certain, car il n'y a aucun qui revient à chaque fois malgré tout. C'est pour ça que j'aurai préféré beaucoup plus d'écrit. Ok j'ai 7 j'aurais préféré 8 mais peut être que 7 c'est une bonne note mais moi qu'est-ce que je dois faire pour en arriver là. Je discute avec les mecs donc je sais qui a mis. Deux c'est par vengeance car ils n'ont pas aimé que je leur dise les 4 vérités donc ils se retranchent la dessus. Tu ne peux pas avoir un seul ou deux mecs qui mettent des 3 et alors que la majorité du groupe est à presque 7 même 8 voire 10. Il ne peut pas avoir cette différence ce n'est pas vrai. Ça fait partie du jeu et c'est très bien.

- *Amélioration activité*

Oui.

Thème 2 : Dialogue

- *Discussion avec les autres membres du staff*

Impossible de communiquer avec eux. Eh ben, ils ont pris une claque dans la gueule les deux. Sauf que là je suis très déçu. R3SS, zéro retour. Quand j'ai voulu en discuter avec R3SS, il m'a dit "je n'en ai rien à branlé de ça". Donc voilà, je ne sais pas si tu vas avoir un retour avec lui. Quand j'en ai discuté avec R2SS, le retour de R2SS. C'est lui qui m'a appelé, il m'a dit t'a eu le truc, je lui ai dit oui. Il m'a dit bon ça, ça reste entre nous. C'est-à-dire qu'ils ne veulent pas faire un échange avec les joueurs. Donc voilà c'est scandaleux. C'est aussi voilà, je comprends mieux les résultats. Tu peux contacter les deux, tu les appelles et puis tu verras. Je n'ai pas pu échanger avec eux. Imagines, moi voilà j'ai déjà provoqué une réunion avec les joueurs moi je m'en fiche de leur management ce qui m'importe c'est ma partie à moi. C'est dommage car je n'aime pas cloisonner. Je pense qu'il ne faut pas cloisonner, faut qu'il y ait des trucs transversaux. Impossible d'en parler entre nous, un truc de fou. R3SS fermé

complet. Tout est cloisonner ce qui est un peu dommage. Pour moi, c'est outil qui est pour moi très important. Moi je n'étais pas surpris du résultat concernant le reste parce que les joueurs se confient. Comme je leur dit, ils ont refusé de faire un retour au niveau des joueurs. C'est ça qui est grave, je dis aux joueurs demander un retour mais il n'y en a aucun qui ose parce que tu as pitbull et tu as l'autre qui est en porte à faux parce qu'on n'est pas performant dans ce domaine et ce qui est vrai. Et qu'on perd des matchs à cause de ce domaine. Et le médical comme d'hab. Mais moi je ne me cache pas derrière le truc, je n'ai pas 25 ans, j'avance et j'ai assez d'expérience pour prendre recul et entendre les choses et d'améliorer les choses. Ce qui m'importe c'est surtout que l'équipe tourne et qu'on ait mit les moyens pour qu'elle tourne.

- *Discussion avec les sportifs*

Oui, j'en discuterai lors de la réunion. En plus je vais leur demander qu'est ce qui manque. Peut être il y a des choses qu'ils voulaient dire et qu'ils pouvaient pas parce qu'il y avait pas la question. Il y a ça aussi.

- *Discussion avec les autres staffs*

Non. Non. Il ne veut pas [R₃SS]. Il verrouille tout. Bon là-dessus je respecte ce qu'il dit. J'aurai bien aimé faire un retour à R₁SA. Mais il a verrouillé. Le pire c'est avec R₃SS j'ai échangé 5 secondes avec lui. Et R₂SS qui m'appelle et qui me dit ça reste entre nous de peur que je le dise que j'en parle au président. Je suis assez proche quand même du directoire puisque ça fait 13 ans que je suis là.

Thème 3 : Objectif (point de vue répondant)

C'est justement amener le joueur au plus haut de sa performance par le biais de l'outil. C'est comprendre ce qui négatif mais également le positif du club. C'est pas parce que c'est positif qu'il ne faut pas continuer à l'améliorer et bien sûr de pallier le négatif. Et essayer d'amener le joueur dans de bonnes conditions de travail. Et être à l'écoute, quand c'est une brebis galleuse quand il y a en plusieurs c'est peut que l'on est pas dans le vrai et se remettre en question.

Thème 4 : Modification (contenu, objectif, rôle)

Dans un premier temps, non. Je verrai car une question que je pose par rapport au complément énergétique en course peut être que je rajoute le GPS car j'utilise les données GPS.

Thème 5 : Bilan (avantages, inconvénients)

Les avantages c'est que c'est une photo instantanée qui permet de dire comment est le groupe. Comment se sent le groupe au sein de la structure, globalement puisque ça touche pas mal d'axe. Eh ben, je pense que l'outil était très intéressant par rapport au management et qu'il en prendrait conscience surtout. Mais, on affaire à un dictateur qui n'accepte pas les critiques et pas de remise en question. Côté négatif, moi je ne vois pas de côté négatif. Si ce n'est que c'est une remise en question personnelle. C'est tout, qui est importante et qui est très intéressante. Peut-être qu'après la réunion avec les joueurs, il y aura des choses à modifier. C'est par leur retour. Je pense que je vais le faire vendredi ou samedi.

Chercheur : un troisième et dernier test ?

Le troisième et dernier test en mai, le dernier match du championnat. Après en espérant que l'on soit qualifié. J'en discuterai avec les autres et je reviens vers toi.

INTERLOCUTEUR : R₂SS

Thème 1 : Impression utilisation

- *Consultation*

Qu'est-ce que tu as eu comme retour de R₃SS parce que c'est clair qu'en ce moment nous on est dans une période compliquée. Et en fait, pfouu pour en avoir discuté avec R₃SS quand on a eu les réponses c'est pas sûr que l'on va faire un troisième test dans l'année. Parce que là la période est compliquée pour parce qu'il y a de la casse et parce que beaucoup de gens sont sur le départ. Il y a de la distancions dans tous les étages. Et du coup, ben ce n'est pas que leur donner la parole voilà mais j'ai l'impression que c'est plus. C'est pas hyper constructif et ça apporte plus de désordre que ça va nous apporter dans la construction de la suite. Je ne sais pas ce que lui t'a dit en direct mais je pense que ça correspond un petit peu. Ce qu'on sait dit nous.

Chercheur explique que R₃SS est ouvert à une troisième MEO mais possibilité d'arrêt. Discussion prochaine semaine à ce sujet.

Lui déjà, le responsable ou le manager qui pilote le truc. Il ne faut pas que tout le monde est accès à tout. Je pense que sur ce point, il a dû te dire ça. Deuxième point, il y a des choses qui sont constructives mais comme on ne sait pas exactement, il y a deux ou trois informations par exemple. Tu sais par exemple moi je demande systématiquement des commentaires. Sauf qu'il n'y a pas autant de commentaires que de personnes qui répondent. Donc on ne sait pas si un ou deux mecs qui reviennent. A la sortie on s'aperçoit que les résultats du deuxième audit, il est plus enclin à diviser qu'à apporter des solutions. C'est petit peu ce qui m'a gêné par rapport à ça.

- *Diviser c'est-à-dire, un conflit ?*

Je n'irai pas jusqu'à conflit, mais je dirai que nous sommes dans une période compliquée. Et comme dans toute période compliquée, tu donnes la parole aux joueurs et après il y a des orientations et tout simplement, il y a des orientations qui se font qui sont tout simplement. C'est important d'avoir des retours mais c'est ça a besoin d'être filtré. Tu vois sous couvert de l'anonymat. C'est bien et c'est pas bien à la fois. A titre personnel, très honnêtement ça ne me gêne pas qu'il y ait des trucs mais tout le monde n'a pas besoin d'avoir accès à tout. Puis après telle que les questions sont faites sont plus orientées et ça peut vite. Une fois que

tu as posé les questions sur les infrastructures, ça c'est un questionnaire de début d'année après il faut vite passer dessus. Tu as deux questions comme ça. De suite ça va t'arrondir comme ça. Le truc est arrivé dans les mains de tout le monde comme ça. Voilà le médical, le sportif, là ça va bien, la ça va pas bien. Alors que ce n'est pas du tout l'objectif de l'enquête. L'enquête ça permet de faire un audit. Voir point fort et point faible et surtout pas mettre les uns contre les autres. C'est petit peu voilà, après ce n'est pas pour monter les uns contre les autres. Et très honnêtement, moi j'anticipe le truc si l'an prochain on doit continuer là-dessus. C'est clair qu'il y a certaine forme de chose que je trouve pertinente mais qui doivent être améliorer. Après c'est ça qui est intéressant aussi. C'est dans le dur si tu vois que l'outil est intéressant ou non, etc. l'avantage c'est que ça donne la parole aux joueurs. Après est-ce que c'est important et qu'est-ce que tu en fais de ça. C'est tout l'interprétation que tu en fais qui est important.

▪ *Avis informations relevées par l'outil*

Je vais te dire moi, quand tu te fais botter le cul parce qu'on a tous perdu entre 1 et 2 points grosso modo. Donc voilà, ce qui est logique, on a fait le questionnaire de satisfaction après 3 ou 4 défaites consécutives quasiment. Donc c'est normal que les voyants soient passés au rouge. Et encore une fois que tu regardes la note moyenne, elle est relativement correcte. Après quand tu creuses un peu dans ses mêmes notes, tu vois qu'il y a quelques questions entre guillemet qui repêchent l'ensemble et ça c'est ...ça fausse un petit peu le jugement. Moi c'est mon interprétation, R₃SS lui à la sienne, R₁SS va avoir la sienne. L'important est de savoir qui pilote et qui fait quoi. Comme là, c'est un peu tendu au sein du club donc remettre de l'huile sur le feu en disant tu vois mon secteur, il est bon c'est ton secteur qui déconne. Si on ne fait pas le troisième c'est pas du tout ça. Ce n'est pas l'outil qui pose un problème, c'est que quand tu as une cocotte-minute, il y a une possibilité...autant tu vois en début de saison c'est important et fin de saison aussi. Autant celui-là, il est arrivé à une période compliquée. Simplement, attention sur le dernier si on en fait un c'est plus mon discours maintenant.

Thème 2 : Dialogue (membres du staff/ sportifs/ autres staffs)

Je sais que l'on a parlé à chaud, de suite après le retour du deuxième. Je pense qu'on est plutôt clair. Les joueurs, ce qui est important c'est d'écouter ce qu'ils ont à dire mais il ne faut pas faire que ça. Le tout de trouver un juste milieu parce que sinon ce n'est pas eux qui se remettent en question. Nous on peut se remettre en question sur plein de choses mais dans une entreprise comme dans un club etc. il ne faut pas donner la parole ou tout pouvoir à tout le monde sinon ça n'avance pas. Donc c'est pour ça que R3SS a du te le dire c'est lui qui veut piloter le truc. C'est normal. Il y a un patron et c'est un peu le destituer que de donner les pouvoirs à tous les autres autours. Même si nos chemins se séparent après je resterai fidèle quoi qu'il arrive voilà en dehors du club on est pote même si des fois on s'accroche. On n'est pas d'accord sur tout, tout le temps. Là ce qui se trame c'est peu des règlements de compte par l'intermédiaire de l'outil. C'est un petit peu comme ça que je l'ai ressenti et que lui [R3SS] aussi a ressenti encore plus. Après voilà, pour mettre en porte à faux R1SS, moi. En sachant que la vidéo R4SS est parti si tu veux. Le deuxième questionnaire R4SS était parti et déjà depuis un mois. Il y a déjà un pend du truc qui est occulté. Pareille on a changé notre organisation pour la prépa physique. On prend une photo d'un truc qui est très instable. Tu comprends ce n'est pas la faute de l'outil, notre situation a vraiment changé très rapidement. En plus de la conjecture sportive, en plus il y a le conjecture interne dont résulte cette situation. Tout le monde part et seulement la prépa-physique et certain membre vont rester donc est ce qu'il faut ou est-ce que se sera constructif je ne suis pas sûr. Après on peut le faire et puis R3SS fera ce qu'il veut des résultats.

Thème 3 : Objectif (point de vue répondant)

Je pense que l'outil est intéressant si franchement il est piloté. Il ne faut pas qu'il y ait trop d'intervenant autour de ça. Si après, il faut connaître les tenants et les aboutissants. C'est-à-dire, si tu veux je reprends un dernier exemple, le médical. Il se fait tiré à boulet rouge dessus. Sauf que nous mettons beaucoup beaucoup moins d'argent sur le médical que sur d'autre secteur. On n'a pas de salarié, nous avons que des vacataires, on a trois préparateurs physiques salariés donc le budget en lui-même est beaucoup plus conséquent. Les joueurs considèrent, ils mettent en opposition systématiquement l'un par rapport à l'autre. Nous on le fait sauf que c'est compliqué de bloquer un budget pour le médical conséquent pour essayer d'y remédier. Et les joueurs tirent à boulet rouge sur R2SM. Les mecs, ils ne savent pas qu'il est vacataire et qu'il n'arrête pas de faire le grand écart pour le club et qu'il n'est pas salarié du club. Tu vois et c'est résultat là, ça a créé plus de distancions entre médecin et prépa

physique et entre les mecs. Ce n'est pas pour la cause mais c'est venu plus jeter de l'huile sur le feu. Ça c'est chiant. C'est un petit peu comme ça que je l'aie ressenti et que lui aussi a ressenti [R3SS]. Donc c'est pour ça que ça a besoin d'être piloter par une seule personne. Et à la limite la personne redescend ou pas les informations au mec concerné. Et donc si y ' a un qui doit piloter le truc cette année c'est R3SS et faire un tri sur les questions si c'est des questions ouvertes que ce soient ouvertes pour tout le monde ou si c'est fermé il faut que ce soit fermé pour tout le monde. Nous le problème c'est que c'était quelque chose qui partait dans un très bon sens, le premier a été très constructif mais le deuxième il est arrivé dans une période où ça l'été moins et du coup ça servit à régler des comptes et ça ce n'est pas cool. Je t'en parle ouvertement, c'était pas du tout l'objectif quand on s'est rencontré donc voilà... Et nous non plus on n'avait pas envisagé cette utilisation-là, car c'est allé très très vite et ça a été très très violent. Quand tes résultats ça va tout va et quand les résultats ne vont pas tu cherches toujours des boucs émissaires. Tu cherches à trouver des leviers un peu partout et forcément tu tapes un peu sur les joueurs, ta seule façon de réagir, c'est les joueurs donc tu essaies de les mettre sous pression donc d'abonder dans le bon sens. Eux ils le ressentent de façon ...et sont poussés un petit peu dans leur retranchement, il y a en a qui l'accepte et ceux qui ne l'acceptent pas en fait ils se servent de ça pour défouloir enfin pas comme défouloir mais comme en retour on leur donne la parole. Ça, ça me va très très bien, là-dedans il y a en a là-dedans qui ont l'habitude des saisons tendus comme cette année pour diverses raisons la casse, la blessure ou des trucs internes. Ben la, tu exacerbés le truc voilà. Ça on ne pouvait pas l'anticiper ou le savoir avant. Par contre c'est un super bilan, ça montre bien que c'est une matrice qui a beaucoup de puissance, il faut faire très attention à ne pas divulguer les informations. Ça veut dire que voilà. Toute façon un club c'est comme une entreprise sauf qu'il n'y a beaucoup moins de personne donc c'est encore plus sensible. C'est une question de synergie et à partir du moment où ta synergie déconne un petit peu, c'est soit le bal des faux culs soit tout le monde se dit la vérité. Et quand tu commences à te dire la vérité et que c'est en sous-marin ou en non-dit ou encore caché. Le fait que les joueurs le fassent en étant anonyme ça a du bon et ça a ses limites. Une fois que tu as le résultat, tu as la tendance mais tu n'as pas si c'est partagé par beaucoup. Tu prends deux observations négatives mais tu ne sais pas si pas vraiment s'ils sont représentatifs du groupe et donc du coup tu ne peux pas avoir d'explication. Si c'est des personnes sorties du groupe ou si c'est tes leaders qui disent ça au contraire j'écoute encore plus. Si tu veux tu as du mal apprécié la juste importance de l'observation. Moi c'est mon point de vue.

Thème 4 : Modification (contenu, objectif, rôle)

Tu vois celui-ci [dernier test] soit nominatif parce que c'est important de savoir entre ceux qui partent et ceux qui restent. C'est hyper important de savoir pour nous. Parce sous l'anonymat, tu retrouves tes différents profils. C'est pas forcément hyper constructif. J'en ai parlé avec R₃SS, j'en ai parlé peu avec R₁SS.

Tu vois on peut faire un tri sur certaine question. Une fois que tu as répondu une fois dans l'année. Ça suffit. Le même nombre de question pour chaque thème et sur le même format c'est-à-dire progression, ressenti et performance. En fait, c'est petit peu, tel que je l'ai ressenti c'est un peu ça. Ils se cachent derrière, ça a permis comment expliquer. En fait, ce qui ressort c'est que tout ce qui fait en sorte que ce soit un peu ludique pris en main l'individualisation c'est la réathlétisation. Tout ça, c'est bien clouté mais tout ce qui est un peu contrainte le terrain le machin ça été mal clouté. Ça si tu veux, on n'a pas besoin de sortir de saint Cyr pour le savoir. Si tu donnes encore plus d'importance à ça, c'est encore plus dur de ramer. Dans le sens, ce qu'il faut c'est mettre les mecs au travail. Dans ce sens-là, c'est pas hyper performant. Après, il y a des retours hyper intéressants quand tu as 5 ou 6 mecs, l'échauffement c'est toujours la même chose, etc. on se fait chier. Ça veut dire qu'il y a une certaine forme de ral de le bol après ce qui fait chier les mecs ils ont pas le cran de venir me le dire plus tôt. Donc bon, ils ont besoin d'avoir un truc anonyme pour le dire, arriver là c'est un peu voilà. Quand tu en as deux sur 25 mecs, ça veut dire que les autres mettent RAS, normalement ça veut dire que c'est positif. Tu n'as pas de truc qui montre l'inverse. Je vais devoir te laisser, je dois aller en réunion.

- *Rapidement, un troisième test réalisable ?*

Je n'ai pas envie que ça finisse en eau de boudin l'histoire, je n'ai pas forcément envie de refaire le truc. Après on peut toujours le faire en fin de cycle. On pourra toujours se servir des résultats. Les mecs ils en ont pour 10 minutes pour le faire.

INTERLOCUTEUR : R₃SS

J'étais en ligne. Dis mois. Ouais je suis au volant j'ai deux minutes va y.

Thème 1 : Impression utilisation

- *Consultation*

Moi, je regarde le global parce que si tu veux le truc (rire). C'est moi qui aurais dû demander le truc, c'est moi le [fonction]. Ce n'est pas les autres, tu vois ce que je veux dire. Moi déjà le principe, moi si tu veux ça me gonfle le principe. Moi si je fais faire une enquête comme ça. Là ce n'est pas moi qui suis à l'initiative, j'ai laissé faire, je n'ai pas voulu créer d'histoire. Moi, si dans l'avenir on fait faire un truc comme ça, c'est moi qui suis à l'initiative et c'est que moi qui ait les résultats. Ce n'est pas, moi je veux dire ce n'est pas le [fonction] à avoir les résultats sur le management. C'est à moi, de me servir de ça pour savoir l'intérêt des joueurs, pour savoir ce qui se passe avec les avants et les arrières. Moi dans hiérarchie du club, je ne dois pas être logé à la même enseigne que R₄SS que R₁SS ou R₂SS. Et moi le questionnaire, il est tourné un peu comme ça. Si tu veux, il n'a pas été fait par moi. Si tu veux depuis le début je suis un peu sceptique sur ça et sur la façon dont ça été mis en place pas sur le questionnaire en lui-même. La façon dont ç'a été mis en place et qui consulte et qui reçoit les résultats. Pour moi, R₁SS, R₂SS et tout ça, ils n'ont pas à recevoir les résultats. C'est à moi de recevoir les résultats, c'est à moi d'analyser les réponses et à moi de faire un retour éventuellement avec eux. La façon dont ça été fait, le truc collégial et tout le bordel que je sois pas à l'initiative ça existe pas si tu veux dans les entreprises un truc comme ça. C'est que le directeur ou le manager qui accède pas ses subordonnés à lui qui sont tenus au courant en même temps. Moi je ne dis rien depuis le début, mais la façon dont ça a été fait me gonfle un peu. Sur l'outil en lui-même, il me convient, c'est juste la façon dont s'est tourné, proposé et surtout diffusé après. Et moi R₂SS et R₁SS n'ont pas à savoir ce que les joueurs pensent de mon management. C'est à l'envers le truc. Ce n'est pas comme ça que ça fonctionne dans un club de rugby ou dans le sport en général. C'est à moi de savoir si les mecs ont un bon ressenti sur la muscu, la vidéo et tout ça, mais pas dans l'autre sens. Il y a une hiérarchie à respecter.

- *Dernier test ?*

Honnêtement moi on a commencé comme ça, moi je m'en fou. En mai je m'en vais, on continue comme ça. Mais moi je sais que si je fais appel à toi dans mon nouveau club pour ce genre d'outil. C'est moi qui serais à la demande au début. Ça ne sera pas R4SS et R2SS déjà. Moi, j'ai survolé le truc parce que forcément, je n'ai pas envie que tout le monde voilà. Ce n'est pas comme ça que ça marche. Il y a une hiérarchie à respecter c'est pareil, si tu veux. C'est un manager ou un DRH, mon job c'est comme un DRH parce que forcément le manager il doit savoir ce qui se passe dans la muscu tout ça. C'est à moi de savoir tout ce n'est pas aux autres. R2SS, c'est [fonction], c'est mon assistant. On a fait tous les 4 ensemble c'est super, ce n'est pas comme ça quand même.

- *Au départ, il a été signalé que l'outil devait être diffusé à tout le monde donc nous avons gardé cette ligne là*

Oui, mais moi dès le départ, j'étais sceptique sur le truc. A chaque réunion, je suis resté en recul et je regardais faire. R4SS qui commençait à faire ses questions sur la vidéo, ce n'était pas à lui de faire ça. C'était pas du tout à lui de faire ça. Parce ces questions sont tournées à son avantage, moi si je veux des questions sur le vidéo, ce n'est pas ça que je vais poser. Ça été fait là tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil mais ce n'est pas comme ça que ça se passe. Ce n'est pas comme ça que ça doit se passer en tout cas.

- *Pour toi, il faut changer la formulation ou modifier les questions*

Non pas du tout. La diffusion et la mise en place de ça. La diffusion et la mise en place de ce truc.

Thème 4 : Modification (contenu, objectif, rôle)

- *Pour le prochain et dernier test, on reste sur ce qu'on a fait précédemment ou tu es contre ?*

Est-ce que déjà les deux derniers étaient rigoureusement les mêmes. [réponse : exactement les mêmes, rien n'a été modifié]

D'accord, la dernière sera à la fin de la saison de toute manière. Donc moi, je m'en fou je ne serai plus là. Laisse-leur faire leur truc, leur résultat, leur bordel, je n'en ai rien à foutre. Ça ne me concerne pas. Je ne vais pas le faire modifier maintenant [outil]

Thème 2 : Dialogue (staff, sportif, autres staff)

Non pas du tout. Pour moi, ils n'ont pas à recevoir ça parce que ça sert à ce que chacun s'en sert dans un esprit vicelard. Ça sert au prépa de voir que les kinés ne font pas leur job, à l'entraîneur des avants de dire se partie ça va, mais pas celle des arrières. Ce n'est pas comme ça que ça doit fonctionner dans hiérarchie. C'est à moi de faire le retour dans leur partie. Par exemple, dans la partie [fonction] c'est à moi d'aller voir R₂SS et de lui dire voilà le ressenti, l'évolution c'est ça. Mais je n'ai pas envie que R₁SS soit au courant de ça et inversement R₂SS ne doit pas être au courant de la partie des kinés, de R₁SS. Ça été fait, en plus il y a des guerres guerres entre eux dans le staff et y s'en serve pour ça. Pour moi c'est plus néfaste que positif. Je suis tombé le cul quand ils se sont permis de faire un truc comme ça sans trop me consulter ou me demander c'est un peu aberrant. Ça tu dois le proposer à des managers de club. C'est lui qui doit mettre en place les questions pas de manière collégiale comme ça ou chacun se met en avant. Moi les questions qui peuvent fâcher, je les connais. Ce n'est pas les questions qu'eux auront choisies. Le truc est trop orienté. Si tu veux faire évoluer ton truc tu dois le proposer au manager ou au président pour avoir aussi des infos sur son propre management. C'est au manager ou au directeur sportif d'utiliser ça ce n'est pas à tout le monde. R₄SS qui faisait le montage et pourtant ce n'est pas lui qui faisait les montages vidéo lui, il ait diffusé. Si tu veux c'est nous les [fonction] qui faisons les montages vidéo. La partie vidéo tu as l'impression qu'il est super fort mais stayer il ne fait rien, R₄SS c'est une secrétaire. Ce n'est pas lui qui fait la vidéo, ce n'est pas lui qui fait le maille. Qui est toujours attaqué dans un club par les joueurs par tout ça ? C'est les entraîneurs et les managers parce que qui renégocie les contrats, qui virent les mecs, qui fait jouer les mecs ou pas jouer les autres. C'est moi et R₂SS si tu veux, ce n'est pas la prépa physique et les autres. Moi je n'ai pas le beau rôle. L'an prochain, il sera manager il fera ce qu'il voudra.

Bon je te laisse je suis arrivé là. Ciao.

Entretiens individuels semi-directifs (E 4 R_NCA)

INTERLOCUTEUR : R₁SS

Thème 1 : Bilan

- *Que retiens-tu de cette expérience ?*

Sur l'année au niveau sportif on pêche sur les activités extra-sportives. C'est le ressenti que j'ai eu. Ce qui me gêne un peu c'est qu'ils sont très attentifs là-dessus, mais ils ne proposent rien. Moi dans la planification de reprise, j'ai prévu une activité un jour par semaine ou il y aura une activité ludique. Je vais notamment décentraliser l'entraînement. Voilà ce sera ludique, on aura un terrain de rugby à côté et l'après-midi, on fera des activités.

- *Représentatif du club ?*

Oui, complètement. L'outil est complètement représentatif de ce qui se passe dans le club.

- *Est-ce que l'outil a fonctionné de manière générale ?*

Oui. Pour moi, l'outil a fonctionné, c'est que du positif sur l'année.

Thème 2 : L'impact de l'outil

- *Niveau collectif et individuel*

L'avantage c'est que bon le [fonction] c'est un peu le confident des joueurs. Quand ça va pas dans la structure, quand ça va pas au niveau sportif, quand ça va à l'entraînement, quand il y a des demandes particulières, la remontée passe par le [fonction] ou le [fonction], normalement. Donc moi ça permet déjà de faire un lien entre ce que j'entends, ce que je vois moi également avec ma vision personnelle. Et là ça me permet de le voir par écrit. L'outil m'a servi à ça. Je ne me sers pas de l'outil en tant que style un radar, ce n'est pas du flicage. Moi, l'outil me permet de faire évoluer un groupe dans les meilleures conditions possible pour bien sûr rechercher la performance et ne pas attendre qu'il y ait vraiment la gangrène pour traiter. C'est-à-dire si je prends l'exemple de la prépa physique quand un lien qui remonte si c'est qu'une brebis galeuse sur les 30 bon je n'en tiens pas forcément cas mais quand ça revient plusieurs fois je traite le cas. Donc l'outil pour moi. Je le faisais déjà directement sur papier libre sauf que là il est beaucoup plus complet puisqu'il y a le médical, l'administratif, la prépa physique, les différents coachs avant et arrière. C'est beaucoup plus

complet, ça permet d'avoir un flash mais ça permet d'avoir une vision globale de la vie du groupe. De ce qui pense, de ce qui souhaiterai avoir pour qu'ils soient encore plus performant sachant qu'il faut bien sur il faut en prendre et en laisser. Si je prends l'exemple du côté finance, ça c'est une chose qui est difficile à améliorer à [nom de club], car on a un budget très très restreint. Maintenant pouvoir donner des places supplémentaires c'est le directoire, je vais aviser le directoire pour qu'il fasse un effort supplémentaire par rapport aux familles. Il y a des choses que je n'ai pas pu faire progresser tel que la nutrition. Je n'ai pas les compétences pour, globalement oui, mais pas assez pour changer les menus. Je vois par rapport au menu, ils souhaiteraient que l'on change un peu le menu, mais je connais une personne qui va s'y pencher dessus [nom du stagiaire en diététique]. Suite aux attentes, je lui ai donné les attentes par téléphone, je me suis servi de ça pour lui donner. C'était les repas d'avant match, la veille de match et avant match parce que certains disent toujours du poulet donc je lui demande ce qu'on peut mettre à la place. Je lui ai demandé la collation sur une journée continue, je lui ai demandé les repas semaines puisque on a un cuisto ça va être plus compliqué à mettre en place, mais au moins avoir une trame et après libre aux joueurs s'ils veulent avoir des entretiens individuels avec le stagiaire. La priorité, c'est les repas de match, avant-match, collation, semaine et le joueur en individuel. Pour moi l'outil me sert à l'ouverture de la salle, après comme je t'ai expliqué suite au mois d'octobre non après les commentaires de mars, j'ai fait un bilan d'octobre et mars et j'ai fait une réunion commune avec l'ensemble des joueurs et moi-même. J'ai commenté tous les commentaires liés à la prépa physique avec ceux que je pouvais améliorer, ce que je ne pouvais pas améliorer. Et voilà, m'exprimer par rapport à leur demande.

▪ *Le ressenti par rapport à cette réunion ?*

Bé, le ressenti suite à cette réunion. Faut dire qu'on a fini en cul de sac cette saison, c'est très difficile après de regrouper les joueurs. Mais quelque part, je me dis que ça apporter un peu ces fruits puisque la moyenne générale de mon secteur a augmenté donc sur ce que j'ai pu faire progresser. Je me dis que oui ça apporter un peu ces fruits, puisqu'il y a eu de meilleures notes même si la note c'est un flash. Ce n'est pas significatif, ça permet de voir une évolution. J'ai essayé de commenter et expliqué les questions. Je leur ai dit aussi que s'il y avait des questions qui ne maitrisaient pas ou qui ne comprenait pas qu'ils reviennent vers moi pour que je puisse les orienter par rapport à ce que nous attendons. Quelle est le sens de la question. Et l'outil pour moi c'est un gain de temps. Déjà le fait de l'avoir sur papier ça prenait

beaucoup de temps, ça permet d'avoir un flash, des données, des moyennes même si ça demande peut-être de l'amélioration ou pas. Toute façon chaque outil est amené à ça.

- *Impact niveau collectif*

Pas sur l'année. Maintenant j'espère que ça aura une influence sur l'approche de la prochaine année. Mon seul regret, c'est que je n'ai pas eu de retour avec les autres R2SS et R3SS puisqu'ils n'ont pas voulu faire de retour en commun sur ce qu'on aurait pu améliorer sur l'ensemble du club et chacun de son côté par rapport au thème. Je pense qu'il aurait pu avoir un impact beaucoup plus positif si on avait eu un retour ensemble. Par exemple, sur le management ou chacun peut donner son avis et essayer d'améliorer cette vie de groupe. Faire aussi une réunion commune pour dire ok, on va essayer de travailler sur tel axe, faire des efforts sur tel axe mais vous de votre côté vous plaignez qu'on ne fait pas assez de choses ensemble. Vous devez désigner un mini groupe et organiser aussi des journées et des demi-journées de cohésion de façon qu'à un moment donné on puisse répondre à l'outil ça on a progressé ou on n'a pas progressé. Est-ce qu'on s'est donné les moyens de donner une note, c'est très facile, est ce que l'on s'est donné les moyens d'un côté comme de l'autre de faire progresser la moyenne.

- *Impact niveau individuel*

Moi l'outil je m'en sers. Je m'en sers déjà j'explique beaucoup plus mes contenus en (domaine) parce que je travaille par cycle. Au changement de cycle, j'explique pourquoi on fait ça, comment on fait ça, quel est l'objectif du cycle. Et comme à la dernière réunion j'expliquais oui effectivement l'outil m'a permis de déceler des brebis galeuses mais souvent c'est lié parce que j'ai eu un accrochage avec un joueur après derrière il va m'attaquer au niveau des réponses mais ça reste une ou deux personnes sur 40. Donc ça permet de voir et de me situer aussi dans le staff. Est-ce que la prépa physique, le joueur arrive à trouver son bien être dans la prépa physique par rapport à l'approche des matchs. Est-ce qu'il y trouve son compte. Non seulement en termes de lieu. Si l'espace lui convient. Si le contenu lui convient et surtout si le contenu lui permette d'être plus performant sur les matchs. Ça me permet d'avoir une vision... Je préfère avoir un management plus participatif que directif.

Thème 3 : Modification

Je pense qu'il faut revoir le nombre de questions. Autant elles peuvent être pertinentes sur 2, 3, 4 mois autant je pense qu'il y a certaines questions qu'il faut supprimer tout ce qui est place, financiers des choses que l'on ne peut pas améliorer dans l'année. On l'a identifié en début après peut être que de 70 questions on peut alléger Je pense qu'en 3 fois il faut un premier bloc ou on situe la pré saison et nos 10 premiers matchs voilà et là on essaie de voir ce qui a été bien en début d'année pour pas recommettre les mêmes erreurs l'année d'après. Sur nos 10 premiers matchs ce que l'on doit améliorer sur l'aspect sportif ou management, refaire un bilan, je pense, en fin d'année au niveau de Noël pour repartir sur de bonnes bases. Mais là, restreindre sur des questions se concentrer que sur le sportif et sur le management et faire un bilan de fin de saison. Donc on retrouve encore forcément le management et le sportif. Tout ce qui est infrastructure c'est redondant et pas forcément pertinent. Je pense qu'il faut passer de 70 à 50 questions beaucoup plus précises. Parce qu'en fait, on est un peu dans l'urgence donc il faut vite rebondir.

- *Modification de la diffusion avec ouverture autres staff ?*

Vu mes prérogatives, je vais le piloter l'an prochain. Je vais l'ouvrir à l'administratif, mais que sur la partie qui les concerne et le médical aussi. Chacun aura sa partie. Je pense que je provoquerai une réunion avec tous les intervenants. Il faut aussi adapter en fonction de nouvelles attentes et des nouveaux intervenants avec qui on va travailler, c'est normal.

INTERLOCUTEUR : R₂SS

Thème 1 : Bilan

- *Que retiens-tu de cette expérience ?*

Le dernier retour on a pris zéro point lors du dernier match et deux branlé. Il faut toujours revoir le questionnaire par rapport à l'instant T ou il a été fait. Il a été fait à des moments faibles de la saison donc ça c'est plutôt bien. Enfin ce n'est pas bien par rapport au monde sportif, mais par contre, ce qui a de bien c'est que c'est là que tu es dans le dur ou tu fais le questionnaire. Ça peut fausser la perception de voir les choses mais d'un autre côté, ça accentue la situation. Dans un monde optimiste, tu peux te dire on est à 6.5 de moyenne quand on est dans le dur après quand tu creuses un peu tu t'aperçois qu'il y a des choses à modifier pas forcément dans le montage, il y a peut-être des questions à améliorer etc. par contre, ce qui faut trancher ou amener à le faire. C'est modifier la façon dont on rend l'information. Ce qui s'est passé c'est que tout le monde a fait son truc de son côté et après on s'autoévalue ensemble chose que l'on ne faisait pas et qui n'a pas marché. Pour nous dans le staff entre staffs, ça devait créer du lien sauf que ce lien s'est plus distendu qu'autre chose. Ce n'est pas à cause de ça que l'on a fait une mauvaise saison, que l'on a pété beaucoup de joueurs cette année, ce n'est pas à cause de ça que notre staff sépare. Tu vois nous physiquement on est ici, cette année on était ici, ça fait 5 ans que l'on est là. 80% des entraînements ont lieu là-haut à la salle avec le prépa physique. Du coup, il s'est passé vraiment des vases communicants. On avait quand même pas mal de tension cette année. Parce que pas de bons résultats, parce que le départ de R₃SS, etc. Tout ça, ça n'a pas fait émerger un sentiment, mais l'outil a accentué ce sentiment de difficulté. En plus le deuxième est arrivé à une période, on était vraiment dans le dur. Et déjà piloter une équipe ce n'est pas simple. Quand en plus, tu as beaucoup d'interférences extérieures et en plus en interne ça devient très très compliqué. Moi je te l'avais dit par téléphone et tu as eu R₃SS il t'avait dit la même chose que moi. En fait ce qui s'est passé, l'objectif était d'avoir un outil de lecture instantanée d'une situation et de là de piloter. Ça c'était le postulat de départ. Et ce qui s'est passé plus, au sein au niveau du club, ça a plus braqué les uns contre les autres. C'est quelque chose à améliorer dans le sens où je pense ne doit avoir la partie concernée que les personnes qui sont concernées c'est-à-dire envoyer le médical à la partie médicale, envoyer la partie prépa-physique à la prépa-physique et envoyer au manager la globalité. Pour pouvoir après si le souhaite le refaire divulguer et pas trop ... ce n'est pas pour tirer sur Pierre, Paul,

Jacques. Je pense que c'est que de la bonne volonté à la base sauf que la bonne volonté même avec la meilleure des trucs quand ce n'est pas bien orchestrée, ce n'est pas bien ressenti. Et il s'est passé une énorme tension entre les kinés et la prépa-physique entre un peu avec nous les coachs. Et en fait, il y a eu un grand parti gagnant et un grand parti perdant alors que ce n'était du tout l'idée du truc. Et ça c'est problématique. On cherche à mettre de la cohésion et en fait on a eu un effet inverse. Donc une fois de plus, l'outil dans son utilisation n'a pas été forcément fait à bon escient. Et une fois de plus, je n'en veux pas à R1SS par rapport à ça, mais on a parlé à un moment avec R3SS. Quand ça tiraille dans un groupe, tu sais comment ça se passe. Un groupe n'est jamais homogène. Les mecs vont s'accrocher là, ou ils peuvent et du coup il y a eu des choses qu'on n'a pas été et qui aurait pu être évité. Moi le côté sportif, je n'en ai pas rien à secouer et tu le sens quand tu es [fonction] et le sens quand ça commence un peu à se déliter. Par contre, sur les mecs comme les [fonction] qui partent à [ville], ils ne l'ont pas eu facile donc je ne dis pas que ça y est pour beaucoup mais les mecs s'en sont servis comme dévidoir. Après c'est plus dans le spécifique, dans les commentaires sur l'ensemble de l'année. On en ressort un sur le mois d'octobre et 4 sur le mois de mars et 2 sur le mois de mai sur 35, est-ce que c'est vraiment représentatif du truc. Donc c'est pour ça que j'ai demandé des commentaires obligatoires parce que quand tu regardes sur les 25 avants ont répondu tu n'as jamais 25 commentaires. Tu retrouves avec commentaires que je considère pertinent sauf tu ne sais pas ce que ça pèse au sein du groupe. 1 ou 2 commentaires qui sont redondants donc là tu te dis ok, le message est clair mais après tu ne sais pas si c'est des voix isolées ou pas. Donc l'anonymat a du bon mais par contre ça aussi un petit peu ces limites. Donc il y a deux gros axes. Le premier, le retour ne doit pas se faire sur un renvoie collectif comme ça de données sinon ça peut être mal interprété et le deuxième c'est plus dans la construction ou on doit mettre soit mettre obligatoire ou des retours pas préétablis mais en mettre des commentaires représentatifs. Peut-être faire des questionnaires ou il y a moins de questions mais beaucoup plus droit au but et le faire par rapport à une période.

Thème 2 : Modification

Pour une première année, c'est pas mal. Là c'est la première bouture donc forcément il y a des choses à dire. Moi, si je devais reprendre l'idée pour la saison prochaine. La phase de prépa donc mois d'août tu reprends la saison, et là tu es à mi-saison et fin de saison. Là, faire un premier questionnaire qui est lié à le ressenti, la prépa-physique, car c'est là où la prépa physique se joue et c'est le plus important pour le lancement de la saison et tout ce qui est

paramètre kiné, etc., a lieu à ce moment-là. Et là, sur la deuxième partie, on est un petit moins sur la prépa physique, mais beaucoup plus sur le rugby et là on peut faire du correctif à mi-saison et faire un bilan de fin de saison. Je pense que trois échéances avec un questionnaire bien distinct pour la première phase et le même questionnaire sur les autres phases. Je pense que ça, ça serait plus pertinent pour piloter le tout et ça ferait moins de pavés à remplir. Tu vois garder les items, prepa-physique ou peut être aller un peu plus loin. Il suffit d'enlever ou d'injecter les questions. Et surtout là [deuxième] accès plus sur la cohésion d'équipe, management ça c'est hyper important moi je ne mets rien à cause par rapport à ça. Par contre ce qu'il faut s'est modifié la façon dont on rend l'information. Le seul truc que je mets en cause, c'est le fait que tout le monde ait eu la lecture. À la limite que chacun ait sa partie.

- *Peux-tu développer sur cette remise en cause ?*

En vrai ce qui s'est passé dans le staff, ça s'est délité. Ce qui s'est passé, nous avons chacun les retours à la prépa physique et aux membres du staff. Ce qui s'est passé, c'est que le médecin n'a pas reçu, les kinés n'ont pas reçu alors qu'entre guillemets c'est eux qui sont encore plus visés. Et comme R1SS est rentré dans la boucle dans le sens où il est à l'origine du projet. Ce n'est pas lui qui est directement concerné, mais c'est le fait que lui soit dans la boucle et pas les autres ça créer encore plus de tensions au sein même du club entre le médical, la prépa-physique, les coachs .Il n'y a pas de secret de polichinelle, entre R3SS et moi ça s'est tendu pendant la saison et après ça s'est tendu au niveau de la prépa-physique et des kiné, etc. et en fait ça a fait un conglomerat et là-dessus, il y avait des mouvances à gauche à droite. Donc, ça c'est lié à la saison. Malgré tout ça, ça c'est la vie d'un groupe ce n'est jamais linéaire. Malgré tout ça, tu te qualifie t'es cinquième. Un moment le deuxième rapport marqué des choses qui étaient assez négatives et pour moi à ce moment-là, de la saison c'était corrigible et en fait il fait plus accentuer plus qu'autre chose. Le deuxième nous a vraiment pas aidé, je répète ce n'est pas l'outil, c'est la manière dont il a été interprété. Après moi, c'est mon ressenti peut-être que R1SS te dira autre chose. Je sais qu'il y a eu un retour qu'il n'y avait pas assez d'échauffement du coup R1SS s'est mis à faire plein d'échauffement un peu ludique. Et R3SS, il n'en pouvait plus. Un moment R3SS, il n'avait pas tort, il pensait que l'on était trop à l'écoute des attentes des joueurs. Parce que quand tu regardes l'orientation, c'est vraiment pas un questionnaire de satisfaction et moi je pense qu'il ne faut pas l'appeler questionnaire de satisfaction, il faut plus l'appeler questionnaire d'évaluation

et dans cette évaluation il doit y avoir autant de droit que de devoir. Mes questions sont toujours posées de la même façon c'est-à-dire. Quel est votre ressenti à l'entraînement, le ressenti en match et quel est votre évolution. Il y a trois questions et ça cible le truc. La séance c'est déliter au cours d'année, c'est à moi de corriger. Si tu veux il faut que la trame soit la même pour tout le monde comme ça tu peux évaluer les mêmes choses. Par exemple les horaires ça te remonte ta moyenne et ça te fausse un peu le truc. J'ai l'impression que par exemple dans l'analyse vidéo par exemple, je crois qu'on est à 8 par exemple. Cette notation-là vient complètement surévaluer la note globale parce que en fait les mecs ce n'est pas critère important donc les mecs s'en foutent et mettent une bonne note. C'est comme la réathlétisation, car c'est quelque chose d'individualiser. En fait, ce sont des facteurs importants à certaines périodes de l'année mais ça vient un petit peu masquer la tendance. Il ne faut pas le jeter comme ça et le laisser à l'interprétation de chacun. C'est ça qui m'a le plus gêné. Il faut vraiment que ce soit absorbé. Maintenant j'ai pris du recul, je reviens d'une semaine de vacances en famille. Mais quand tu es dans la saison dans le dur ce n'est pas pareil, il y a deux cas soit tu braque soit tu changes du tout au tout ta façon de faire. Il y a en a qui ont pris ce résultat là et qui ont changé les choses et d'autres qui n'ont pas fait changer les choses par rapport à ça. Et ça a créé des tensions dans le groupe joueur et staff. Ce n'est pas inhérent à ça mais ça n'a pas fédérer. Alors que l'objectif était inverse au départ. Tu vois l'an prochain, le gros changement je vais miser sur le vivre ensemble parce que tout simplement c'est important de ne pas se chercher tout le temps. Ce qu'il en ressort ce n'est pas d'entretien individuel, pas de dialogue, pas de communication, trop de distance entre le staff et les joueurs. Déjà, la saison prochaine, je veux que tous les matins à 8h30, il y ait une réunion staff que l'on ne faisait pas. Quand tu es venu plusieurs fois tu as pu voir que le staff on se réunissait à table. Et à table, tu te lèves pour chercher ton assiette, tu reviens tu as loupé la moitié de la conversation. S'en était même fatiguant. Les seules réunions que l'on avait c'était là à ce moment-là. L'organisation plus le fait d'être là-haut, ça va améliorer le sentiment d'être sous équipé. Et le problème là-dedans, dans le questionnaire, les joueurs n'ont pas tous les tenants et les aboutissants. Les moyens mis dans le médical, les moyens mis dans la prépa-physique et autre. Pour faire simple on a deux prépa-physiques à 100% donc tu imagines la charge salariale que ça représente et on avait 3 kinés vacataires chacun à 20 h donc 60 heures semaines. Donc financièrement c'est pas du tout la même chose. Quand tu gères un club, un état d'esprit, ça le joueur il s'en fou lui. Lui ce qu'il voit c'est le résultat. Donc le questionnaire en lui-même, il est bien par contre il faut le lire avec des prismes qui

ne sont pas les mêmes. Ça on savait que les kinés étaient les dindons de la farce et les moins bien lotis. Moi, j'ai voulu le rectifié, mais ça a été compliqué parce que c'est toujours pareil tu déshabilles Pierre pour habiller Paul. C'est le plus dur à faire passer, parce que chez nous il n'y a jamais d'augmentation de budget donc ça veut dire que tu grattes ailleurs. Comme l'enveloppe globale n'a pas changé, pour le temps partiel, je l'ai pris sur d'autres trucs par exemple la masse salariale du sportif à baisser donc on ne peut pas remplacer certains joueurs. On part avec une équipe un peu plus faible sur le papier et puis d'autres choix au niveau des médecins pour équilibrer la sauce. Le questionnaire en lui-même n'a fait que montrer ça. Donc il a un intérêt là. Si tu veux, ça fait des années que je veux le mettre en place. Et ça en début d'année, on voulait le mettre en plus. Après les réponses et la saison dans le dur dans lequel on était, l'outil a matérialisé la chose donc ça a du bon à matérialiser donc en fait l'outil a été positif à ce niveau-là. Donc cette année en plus on aura un kiné salarié à mi-temps. Il a un contrat de 24h semaines.

Thème 3 : Impact

- *Outil a permis de justifier cette organisation ?*

Si tu veux ça fait des années que je veux le mettre en place. Et ça, en début d'année on voulait le mettre en plus. Après les réponses et la saison dans le dur dans lequel on était, l'outil a matérialisé la chose donc ça a du bon à matérialiser donc en fait ton outil a été positif dans ce niveau-là.

- *Impact niveau individuel*

Moi sur les entraînements spécifiques et tout ça. Pour moi l'outil a été constructif notamment sur mes entraînements spécifiques et tout ça. J'ai modifié mon entraînement, je les ai repensés avec de nouveaux ateliers et là je vais réfléchir pour la saison prochaine. Le seul point négatif par rapport aux observations. Moi je demandais des commentaires et je voulais avoir 30 observations qui soient constructives. Après là-dessus je me retrouve avec 15 bonnes observations. Par exemple en mêlée j'ai 13 commentaires et tu retires 2 donc je me retrouve à 11 commentaires sur 21-22 donc je me retrouve avec 50% de commentaires. Si je reprends le mois d'après j'en ai moins. Moi avoir un avis négatif ça ne me gêne pas, ce que j'ai besoin de savoir quel est l'importance du commentaire et combien de joueur le pense. Ce qui est étonnant c'est que je me retrouve à 6,5 de moyenne et j'ai des commentaires pas très très divergents. Là, il y a quelque chose à améliorer par rapport à ça. Ce que j'en retiens, c'est

qu'il faut faire des entretiens individuels que l'on ne faisait pas avant. Ce n'est pas un problème de temps, mais le lieux, c'est comme on se croisait par rapport à notre organisation l'an dernier. On ne faisait que se croiser donc du coup ce n'est pas pour jouer le bureau des pleurs. Pour les [catégorie de joueurs] tu fais déjà 30% de charge supplémentaire de travail par rapport aux trois quarts. Donc quand tu termines tu commences plus tôt et tu finis plus tard. Si en plus de ça tu rajoutes des entretiens individuels, tu te retrouves avec une balance entre trois quarts et avants déséquilibrés. Ton capital sympathie va baisser. Ce que tu retrouves dans le questionnaire, c'est un peu à l'image de notre équipe tu as ceux qui proposent quelques choses c'est positif c'est négatif, ils te donnent des solutions. Et tu en as qui sont le négatif en disant c'est nul à chier et qui ne proposent pas. Je me suis posé la question : est-ce qu'il faut faire des commentaires dirigés. Si tu commences à faire c'est plus la démocratie. Mais la seule façon d'y remédier, c'est de faire plus d'entretiens individuels. Ce qu'il demande à plus de 80 % des joueurs c'est d'avoir un retour et je le conçois. Moi je ferai des entretiens en fin de semaine, le jeudi parce que c'est là que l'on a le plus de temps libre. Il ne faut pas forcément que ce soit des trucs planifiés ça peut-être au cas par cas. L'avantage c'est quand étant sur le même lui d'entraînement, le mec sort de la muscu tu le chopas et ça prend 10 minutes. Des fois tu n'as pas besoin de 2h pour expliquer quelque chose. Prendre 5-10 minutes pour reprendre un point et en discuter ça suffit à éradiquer beaucoup de choses. Tu vois j'ai fait deux clubs la semaine dernière pour voir comment il fonctionnait, il y a en un, c'est institutionnalisé et c'est toujours pareil quand tu fais quelque chose de redondant les mecs s'en foutent et ça n'a plus autant d'impact. Il faut que ce soit dans un calendrier stable et tu rajoute des plages et des créneaux en fonction du truc. Et nous on a beaucoup trop de joueurs qui disent que l'organisation n'est pas bonne et pourtant on est l'un des clubs ou il y a plus de temps off. J'ai fait un paquet de club et tu t'aperçois que les mecs sont là de 8h du mat à 17h et il oblige à être là, à être présent sur le truc. Nous on est un petit peu trop dans l'écoute. Moi sur mes retours de match, je note mes joueurs. Les mecs moi je les note. Si tu veux ça je le fais, ça me sert à moi à piloter la saison. Je ne leur donne pas, je leur donne par contre des outils d'évaluation que l'on a monté mais je ne leur donne pas la note retour. Parce qu'il y a 3 ans, j'avais rentré beaucoup de statistique et les mecs se sont fliqués. Notre grand problème sur notre deuxième partie de bloc, c'est que l'on a un groupe de joueurs qui est ...on n'a pas de leader, on n'a pas énormément de caractère et on a aucune prise d'initiative. C'est difficile, la véritable problématique c'est de laisser s'exprimer. La manière de gérer le groupe et je m'inclus dedans. Avant je leur laissais

beaucoup de place pour s'exprimer et je me suis aperçu que les résultats étaient vraiment dégueulasse donc j'ai été beaucoup plus autoritaire dans mes choix concernant ce truc là on va faire comme si comme ça. On a eu des résultats de suite importants, donc j'ai continué ce mode de fonctionnement. Là je vois bien des mecs que ça gêne d'être un petit peu trop directif par rapport à ça. L'idée est de revenir en leur donnant plus de liberté et par contre je m'aperçois quand tu changes et que tu leur donnes trop en fait eux n'ont aucune méthodologie et ça, ça s'apprend, cela se règle au début de la saison. En fait, quand tu leur donnes trop de liberté, cette liberté ils la mettent à profit pour faire les cons ou ne pas faire. Donc, c'est contre-productif et on se casse la gueule. Il y a des choses à modifier pas forcément dans le montage comme je le disais. Il faut essayer de faire une matrice avec une auto-évaluation des joueurs pour les responsabiliser. Je pourrais le faire beaucoup plus facilement avec le nouveau [identité], car R3SS n'était pas du tout sur ce mode de fonctionnement de management.

- *Impact niveau collectif*

Très honnêtement, les derniers mois ont été très tendus entre nous. L'outil ne nous a pas rapproché. Le joueur pro, ça a fait une seule chose. Ça a produit des athlètes. La part de la prépa-physique est comme ça crescendo. Pourquoi la prépa-physique a pris autant d'importance c'est parce que tu es sur l'individu et tu individualises la performance. Un joueur c'est très facilement quantifiable. Ils sont dans le challenge individuel. Moi ce qui m'intéresse c'est l'ensemble pas seulement l'individuel. Dès qu'on est sur du collectif on note mal. Ça c'est ce qui me gêne, ça te donne la tendance mais c'est problématique. Là pour être revenu de différent club, je me dis finalement ce n'est pas si mal que ça ce qu'on fait en interne. Pour revenir à ton truc, le joueur de rugby, le fait de passer professionnel. Il y a tellement d'enjeu financier que tu oublies un petit peu le copain et l'essence même de ce putain sport. Alors la Pro D2 est petit peu à l'écart de ça mais ce qui revient le système de clan. Ça c'est dramatique. Pour moi c'est le premier fléau que je veux qu'on arrive à gommer. Sauf quand les résultats sont positifs ça se noient dans le poisson. Par contre dès que les résultats commencent à chuter. Le joueur se sécurise dans sa bulle dans ce qu'il le rassure. Et ce qui le rassure c'est le communautarisme alors que le rugby c'est tout sauf ça. C'est le fait d'aller vers l'autre, de discuter, de s'ouvrir, etc. ça nous le staff on a une grosse responsabilité parce que on les oblige pas à être ensemble. Malgré ses airs bourrus, R3SS essayai même si dans la forme ce n'est pas son truc. R1SS il voudrait, il est trop ancré

régionaliste sans le vouloir vraiment, il apporte beaucoup de crédit à un groupe au détriment des autres joueurs donc ça déséquilibre. Un exemple significatif, on fait des voyages de fin d'année. Je trouve ça super parce que les joueurs ça leur permet à la fin de l'année de se retrouver et s'évader. On s'en fou des noms, en jaune c'est les jeunes du centre de formation, on remarque qu'il a beaucoup de jeunes intégrés au voyage, à droite c'est ceux qui sont partis et à gauche ceux qui ne sont pas partis. Déjà il y a plus de mecs qui ne sont pas partis qui sont allés. En rouge, c'est tous les étrangers et aucun étranger est parti en voyage alors qu'il représente 50% de l'équipe et tu retires les jeunes c'est des purs [habitant de la région]. Donc on fait un voyage de fin d'année pour un clan. Et le président abonde pour ce clan-là, donc ça créer plus de tension et le [fonction]parte avec eux etc. ce n'est pas pour tirer à boulet rouge sur R1SS mais c'est pour t'expliquer le pourquoi. C'est toi qui as démarché le club ou c'est R1SS ? [Réponse : c'est moi qui a démarché le club. J'ai démarché tous les clubs de Pro D2. Je ne connais personne ici, si c'est ta question]. Non on voulait savoir. Je voulais savoir si c'était de ton propre chef. R3SS était très réfractaire quand il a reçu le bilan. Il ne te l'a peut-être pas dit, mais pour lui ç'a été piloté par R4SS et R1SS et du coup il a en fait un rejet terrible. C'est pour ça que je te demandais si c'était eux qui t'avaient commandé ou toi qui est allé les voir. Là c'est juste un exemple du coté clan de notre club et le côté mal géré parce queLe stage n'est pas obligatoire [4jours] et l'absentéisme s'explique ou dans le sens quand tu es étranger et que tu as un mois de vacances tu préfères revenir dans ton pays voir ta famille que partager des bières avec des mecs que tu as vu toute l'année. Dans les autres clubs les mecs viennent mais pas chez nous même s'ils sont conviés. En tout cas, la photo elle y ait et la rupture aussi. C'est du détail mais tu créés ton collectif sur du détail. Là il y a deux clans, tu les vois. C'est pilotage très fin. Il ne faut pas l'envoyer de but en blanc et le faire sur une période compliquée. Si c'est le cas l'envoyer à R3SS qui te donne ou pas le feu vert de l'envoyer aux personnes concernées. Quand tu te sens attaqué tu te défends.

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	10
PREMIERE PARTIE : LES FONDEMENTS DE LA RECHERCHE	18
CHAPITRE 1 : DES OUTILS POUR TRANSFORMER L'ESSAI.....	19
<i>Section 1 : De l'amateurisme au rugby professionnel</i>	<i>20</i>
1. L'impact de la professionnalisation	20
1.1 Les grandes transformations du rugby français.....	20
1.2 La restructuration des clubs de rugby	22
2. Les clubs professionnels en quête de performance sportive	27
2.1 Des spécificités et une obligation des résultats sportifs	28
2.2 L'encadrement comme levier de performance sportive	30
<i>Section 2 : De la rencontre à la collaboration.....</i>	<i>32</i>
1. Les circonstances de la collaboration.....	32
1.1 Focus sur la problématique sportive d'un club	32
1.2 La proposition du chercheur.....	34
2. Le projet de la collaboration.....	37
2.1 Les raisons et les finalités du projet	37
2.2 Les pratiques instrumentées dans les organisations sportives professionnelles	39
SYNTHÈSE CHAPITRE 1	42
CHAPITRE 2 : LECTURE DES OUTILS DE GESTION EN SCIENCES DE GESTION .	43
<i>Section 1 : De la définition à la diversité des outils de gestion</i>	<i>44</i>
1. Qu'est-ce qu'un outil de gestion ?.....	44
1.1 Distinction de proximité sémantique.....	45
1.2 Outil ou instrument de gestion	47
2. Pour comprendre les outils de gestion.....	51
2.1 Des outils de gestion multifonctions et multi-effets.....	51
2.2 Les deux approches des outils de gestion.....	56
<i>Section 2 : De la trajectoire linéaire à la trajectoire sinueuse</i>	<i>58</i>
1. La trajectoire linéaire de l'outil de gestion.....	58
1.1 Le processus d'instrumentation linéaire.....	58

1.2	Repenser la trajectoire des outils de gestion	66
2.	La trajectoire sinueuse de l’outil de gestion.....	68
2.1	Un processus itératif de conception	69
2.2	La trajectoire sous l’angle de la trajectographie.....	73
SYNTHÈSE CHAPITRE 2		82
CHAPITRE 3 : DÉCRYPTER LA TRAJECTOIRE D’UN OUTIL DE GESTION		83
<i>Section 1 : De l’appropriation à la perspective appropriative</i>		<i>84</i>
1.	Qu’est-ce que l’appropriation ?.....	84
2.	La perspective appropriative des outils de gestion.....	87
<i>Section 2 : De la trajectographie à la grille de lecture de la trajectoire.....</i>		<i>92</i>
1.	Les deux principes mobilisés de la perspective appropriative	92
2.1	La balistique de la trajectoire par le processus d’appropriation.....	92
2.2	La progression de la trajectoire par les quatre regards.....	95
2.	Une double lecture pour l’analyse de la trajectoire.....	100
2.1	La capture de l’outil de gestion par le triptyque des outils de gestion	101
2.2	La grille de lecture de la trajectoire d’un outil de gestion.....	103
SYNTHÈSE CHAPITRE 3		106
SYNTHÈSE PREMIÈRE PARTIE		107
DEUXIEME PARTIE : REALISATION DE LA RECHERCHE.....		108
CHAPITRE 4 : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA TRAJECTOIRE D’UN OUTIL DE GESTION.....		109
<i>Section 1 : Des aspects généraux aux aspects spécifiques méthodologiques</i>		<i>110</i>
1.	Les aspects méthodologiques généraux	110
1.1	Une recherche de terrain	110
1.2	L’accès au terrain par la recherche-intervention	113
1.3	Positionnement constructiviste.....	114
2.	Les aspects méthodologiques spécifiques	117
2.1	Objectif et raisonnement scientifique.....	118
2.2	Étude qualitative unique.....	120
<i>Section 2 : De la stratégie de collecte aux techniques d’analyse des données.....</i>		<i>122</i>
1.	La triangulation des données collectées	122
1.1	Les données résultant des échanges individuels et collectifs	124
1.1.1	Entretiens individuels semi-directifs	124

1.1.2 Entretiens collectifs	131
1.2 La base documentaire et son exploitation	134
1.3 Le journal de terrain	135
2. L'analyse des données.....	138
2.1 Le travail préparatoire : la préanalyse	138
2.2 Façonner les données par l'analyse de contenu thématique catégorielle ...	139
2.3 Travail réflexif sur la pertinence des résultats	142
SYNTHÈSE CHAPITRE 4	146
CHAPITRE 5 : L'EXPLORATION DE LA TRAJECTOIRE DE L'OUTIL DE GESTION DE PROD7.....	148
<i>Section 1 : La description du parcours de la trajectoire</i>	149
1. La Pré-appropriation (Décembre 2017 à juin 2018)	150
1.1 Les premières discussions avec les acteurs du club	150
1.1.1 La prise de décision avec l'initiateur du club.....	150
1.1.2 La prise de contact initiale avec l'encadrement et les sportifs	151
1.2 La conception avec le groupe de travail.....	152
1.2.1 La conception technique du questionnaire	155
1.2.2 Une première version le tableau de bord de la satisfaction	160
2. L'appropriation originelle (juillet 2018 à avril 2019)	163
2.1 L'expérimentation avec le groupe de travail en juillet 2018.....	163
2.2 Première utilisation en octobre 2018.....	166
2.3 Deuxième utilisation en mars 2019	169
3. La ré-appropriation (mai 2019)	172
3.1 La troisième utilisation en mai 2019	172
3.2 Le parcours de la trajectoire empruntée	177
<i>Section 2 : La dynamique humaine et technique de la trajectoire</i>	179
1. L'évolution de l'appropriation des acteurs.....	179
1.1 Pré-appropriation des membres du staff sportif	180
1.2 Appropriation originelle des membres du staff sportif	184
1.3 Ré-appropriation des membres du staff sportif	191
1.4 Retour sur l'appropriation dominante au cours de chaque phase.....	199
2. L'évolution du triptyque de l'outil de gestion.....	201
2.1 Évolution du triptyque par phase	201

2.1.1	La phase Pré-appropriation focalisé sur le substrat technique	201
2.1.2	La phase d'appropriation originelle entre philosophie gestionnaire et vision simplifiée	213
2.1.3	La ré-appropriation retour sur les trois éléments du triptyque	220
2.2	Retour sur l'évolution du triptyque au cours de chaque phase	223
3.	La reconstitution de la trajectoire de l'outil de gestion chez PROD7	225
3.1	L'articulation des dynamiques au cours du processus de la trajectoire	227
3.2	La synthèse et les résultats sur la trajectoire	231
	SYNTHÈSE CHAPITRE 5	234
	CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RÉSULTATS	235
	<i>Section 1 : Les contributions théoriques de la recherche</i>	<i>236</i>
1.	L'apport de la trajectographie des outils de gestion.....	236
1.1	Une démarche méthodologique par la proposition d'une grille de lecture	237
1.2	Une démarche holistique de la trajectoire	240
2.	Approfondissement de la phase d'appropriation originelle de la perspective appropriative.....	243
2.1	L'appropriation originelle, deuxième phase de l'appropriation.....	243
2.2	Les étapes et l'appropriation originelle des acteurs	246
	<i>Section 2 : Les contributions managériales</i>	<i>252</i>
1.	Le retour d'expérience pour PROD7	252
2.	Les préconisations managériales	255
	SYNTHÈSE CHAPITRE 6	257
	SYNTHÈSE DEUXIÈME PARTIE	258
	CONCLUSION GENERALE	259
	BIBLIOGRAPHIE.....	271
	LISTE DES ILLUSTRATIONS	293
	<i>Liste des tableaux.....</i>	<i>294</i>
	<i>Liste des Schémas.....</i>	<i>296</i>
	<i>Liste des annexes.....</i>	<i>298</i>
	TABLE DES MATIERES	430

Résumé

Cette thèse explore la trajectoire d'un outil de gestion au regard du prisme de la trajectographie. Celle-ci est illustrée sur un terrain empirique atypique en sciences de gestion, un club sportif professionnel de rugby (PROD7). Cette recherche s'appuie sur une étude de cas unique réalisée durant 18 mois de recherche-intervention. La visée est ici exploratoire. L'originalité de cette étude est liée à l'emprunt du concept de trajectographie. Le déploiement de l'outil de gestion est appréhendé à travers l'application de trois principes : processus balisé, dimension temporelle et les dynamiques techniques et humaines. Celui-ci est également questionné au regard de la perspective appropriative et du triptyque de l'outil de gestion. Cette étude propose une approche alternative pour étudier le déploiement des outils de gestion.

Mots clés : trajectoire, trajectographie, outil de gestion, appropriation

Abstract

This thesis explores the trajectory of a management tool through the prism of trajectography. It is illustrated on an atypical empirical field in management sciences, a professional rugby sports club (PROD7). This research is based on a unique case study carried out during 18 months of research-intervention. The aim here is exploratory. The originality of this study is linked to the use of the concept of trajectography. The deployment of the management tool is apprehended through the application of three principles: marked out process, temporal dimension and technical and human dynamics. The latter is also questioned with regard to the appropriative perspective and the triptych of the management tool. This study proposes an alternative approach to study the deployment of management tools.

Keywords: trajectory, trajectography, management tool, appropriation