



Quelque chose de nouveau ? L'innovation après COVID-19. Incontournable pour le tennis

Miguel Crespo^a , & José Jabaloyes^b 

^aDépartement de l'intégrité et du développement, Fédération Internationale de Tennis, Londres, Royaume-Uni. ^bUniversité Polytechnique de Valence, València, Espagne.

RÉSUMÉ

L'innovation dans le sport a été définie comme l'adoption et l'utilisation d'une idée ou d'un comportement nouveau par une organisation. Le COVID-19 a créé une situation sans précédent dans le monde entier. Elle a touché tous les aspects de l'existence humaine, et notamment le sport. En utilisant l'innovation comme principal outil de stratégie compétitive, le tennis devrait être positionné comme l'un des sports, si ce n'est le plus sûr, à pratiquer dans le climat actuel. Cet article incite à réfléchir sur les possibilités d'innovation que la pandémie a créées pour le tennis. Il présente les différents types d'organisations de tennis et leurs diverses approches de l'innovation. Il suggère des initiatives possibles qui peuvent être mises en œuvre par les parties prenantes et examine les alternatives pour s'adapter au nouveau scénario.

Mots clés: Management, stratégie, COVID-19, innovation.

Article reçu: 29 Avril 2020

Article accepté: 29 Juin 2020

Auteur correspondant: Miguel Crespo, ITF Bank Lane, Roehampton, Londres, SW5XYZ, Grande-Bretagne. Email: miguel.crespo@itftennis.com

INTRODUCTION

L'innovation dans le sport a été définie comme l'adoption et l'utilisation d'une idée ou d'un comportement nouveau par une organisation (Winand & Hoerber, 2017). Cette idée doit être mise en pratique et être nouvelle pour l'adoptant (Winand & Anagnostopoulos, 2017). Il s'agit d'un processus très important car il est associé à la gestion stratégique de l'organisation. En outre, il est considéré comme crucial pour tirer profit et se développer dans un écosystème compétitif en répondant aux attentes des parties prenantes, en augmentant leur satisfaction et en apportant une valeur ajoutée à leurs utilisateurs grâce à une amélioration de la qualité, de l'efficacité et de l'efficacité de leur expérience.

Dans le secteur du sport, l'impact de l'innovation peut être apprécié en considérant l'influence de l'application de stratégies adéquates dans la manière dont le sport peut être organisé, pratiqué, consommé et apprécié de manière à être valorisé, affiné et amélioré.

L'innovation dans le sport en général, et dans le tennis en particulier, a été utilisée pour améliorer l'accès, accroître l'intérêt des utilisateurs, maximiser les performances, réglementer la pratique, augmenter le financement, améliorer

l'expérience des consommateurs, etc. Elle a été appliquée à tous les niveaux du jeu ; de la base et de la participation à l'élite et à la haute performance (Ringuet-Riot, & James, 2013). L'innovation est étroitement liée à l'esprit d'entreprise, car les deux impliquent le changement, permettent le progrès, anticipent les tendances futures et favorisent la proactivité (Ratten & Ferreira, 2017).

Un nombre considérable de recherches ont étudié l'importance et les caractéristiques de l'innovation dans le sport en général (voir Tjonndal, 2016 pour une revue). Comme dans le cas du tennis, les innovations technologiques ont reçu la plus grande partie de l'attention des chercheurs (Kim & Pennings, 2009 ; Laudone, Liguori, Muldoon, & Bendickson, 2015 ; Luitzen, Bollerman, & Delheye, 2015 ; Sheridan, 2006).

Le COVID-19 a créé une situation sans précédent dans le monde entier. Elle a affecté tous les aspects de l'existence humaine, et notamment le sport. Comme l'a déclaré le Président du CIO, Thomas Bach, "Avec la pandémie mondiale de COVID-19, nous vivons tous dans une grande incertitude. À l'heure actuelle, cette incertitude est loin de s'estomper [...]. Cette nouvelle situation nécessitera toute notre solidarité, notre créativité, notre détermination et notre flexibilité. Nous devons tous faire des sacrifices et des compromis. Des circonstances extraordinaires appellent des mesures extraordinaires. Cette situation exige que chacun d'entre

nous fasse sa part, et cela vaut pour nous tous, y compris le CIO" (Bach, 2020).

La communauté du tennis est également confrontée à des défis et à des risques considérables, car notre sport est perturbé par le Covid-19. En utilisant l'innovation comme principal outil de stratégie compétitive, le tennis devrait être positionné comme l'un des sports les plus sûrs à pratiquer dans le climat actuel, sinon le plus sûr.

Cet article incite à réfléchir sur les opportunités d'innovation que la pandémie a créées pour le tennis. Il présente les différents types de base des organisations de tennis et leurs diverses approches à l'innovation. Il suggère des initiatives possibles qui peuvent être mises en œuvre par les parties prenantes et il examine les alternatives pour s'adapter au nouveau scénario.

TYPES D'ORGANISATIONS DE TENNIS ET APPROCHES À L'INNOVATION

On peut distinguer deux types d'organisations de tennis selon la répartition de leurs revenus : à but lucratif et à but non lucratif. Les entreprises privées opérant dans le secteur du tennis sont généralement des organisations à but lucratif. Les fédérations, associations et clubs sont généralement des institutions ou des entités à but non lucratif.

Des auteurs tels que Newell & Swan (1995) considèrent que l'importance, la nécessité et la capacité d'innover sont tout aussi pertinentes pour les deux types d'organisations en raison de l'augmentation progressive de la professionnalisation et de la commercialisation de l'activité. Toutefois, il a également été indiqué que les deux types d'organisations doivent mettre en œuvre des approches différentes de l'innovation.

Les innovations peuvent être menées et mises en œuvre selon une approche descendante ou ascendante, en fonction de celui qui développe le processus, au niveau supérieur (en haut) ou au niveau local/individuel (en bas) (Winand & Anagnostopoulos, 2017).

Plusieurs types d'innovations ont été identifiés dans le domaine du sport (Hipp & Grupp, 2005 ; Walker, 2008) :

- **Technique** : liée à l'activité principale de l'organisation. Produits, services, projets et technologies. Types :
 - Nouveaux produits sportifs : équipements, appareils, technologies.
 - Nouveaux services sportifs : nouveaux actes ou processus. programmes de formation pour entraîneurs, joueurs ou officiels. Les sous-types comprennent : total (nouveaux services fournis aux nouveaux utilisateurs), expansionniste (services existants fournis aux nouveaux utilisateurs) et évolutif (services existants fournis aux nouveaux utilisateurs).

- **Administratif** : liée aux activités non sportives de l'organisation. Aspects, politiques, systèmes ou processus structurels, administratifs et de gestion, Exemples : nouveau système d'enregistrement des joueurs, nouvelle structure de compétition, etc.

D'autres auteurs identifient également des innovations sociales, d'utilisateurs, organisationnelles et institutionnelles (Tjonnal, 2016).

Les innovations en matière de services et d'administration sont plus courantes dans les organisations de tennis à but non lucratif. Quatre dimensions ont été identifiées qui affectent leur capacité d'innovation (Winand & Hoerber, 2017) :

- **Stratégique** : environnement, concurrence, marché, parties prenantes.
- **Utilisateur** : attentes et implication dans le processus. **Financier** : ressources monétaires, sponsors, institutions de financement.
- **Humain** : personnel, bénévoles, supporters.

SUGGESTIONS SUR DES INNOVATIONS SPÉCIFIQUES

Il est donc crucial de rassembler les différents moyens, aptitudes et compétences disponibles tant au niveau individuel qu'au niveau des organisations afin de pouvoir générer de nouvelles connaissances, attirer de nouvelles ressources, croître et se différencier de nos concurrents (Winand & Anagnostopoulos, 2017).

L'innovation dans le domaine du tennis doit être introduite sur le marché en tant que solution aux défis ou besoins existants. L'analyse et l'évaluation des besoins permettront d'identifier les écarts de performance qui doivent être comblés. Ces idées ou comportements contribueront à changer la façon dont nous nous rapportons au tennis et l'apprécions (Ringuet-Riot & James, 2013).

Voici quelques suggestions à cet effet (Buttfield & Polglaze, 2017) :

- **Changez de mentalité** : le scénario en constante évolution rend impossible toute planification à long terme. Toutes les activités de tennis doivent être revues et, si nécessaire, adaptées aux nouvelles réalités.
- **Adaptez votre philosophie** : qu'il s'agisse de vos principes et valeurs d'entreprise, d'entraînement ou de formation, envisagez la possibilité de les adapter et de les affiner en fonction de la nouvelle situation.
- **Adoptez une attitude positive vis-à-vis de la nouveauté** : toutes les personnes impliquées doivent faire preuve d'une attitude positive vis-à-vis de l'innovation en acceptant la pression de la concurrence pour obtenir des performances en tant qu'entreprise.
- **Identifiez les besoins** : mieux comprendre vos joueurs, les parents, le club et les membres du conseil d'administration et savoir ce que vous devez mettre en œuvre pour répondre de manière

adéquate à leurs demandes est une phase extrêmement pertinente de ce processus.

- **Informez votre public** : les gens ont besoin d'informations sur les initiatives que vous allez mettre en œuvre. Une stratégie de communication claire, directe, honnête et opportune est cruciale.
- **Rendre le tennis praticable** : toutes les personnes concernées doivent établir les priorités adéquates et les stratégies de gestion appropriées qui contribueront à rendre le tennis réalisable et à en assurer le succès.
- **Créer un environnement sûr** : cela doit être la première priorité. La santé de tous les participants est la plus importante. Chacun doit suivre à tout moment les conseils de l'organisation mondiale de la santé (OMS) et des autorités locales.
- **Mettre en œuvre des mesures d'économie** : revoir les budgets afin de décider des adaptations potentielles les plus appropriées à l'organisation des activités de tennis.
- **Utilisez des ressources humaines internes et externes** : impliquez le personnel de l'organisation mais aussi vos clients, les participants et les parties prenantes en leur demandant leur avis.
- **Envisagez des partenariats** : c'est peut-être le bon moment de vous associer à une salle de sport si vous possédez une académie de tennis, à une école voisine si vous gérez un club, ou à un autre entraîneur ou programme si vous travaillez seul. Ces partenariats peuvent vous aider à gagner en légitimité et à réduire l'incertitude.
- **Générer une position concurrentielle forte** : cela doit être fait en réduisant les barrières d'entrée au jeu. Les coûts de participation au tennis doivent être réduits (c'est-à-dire réduire les frais des séances, offrir des raquettes et des balles gratuites, fixer des tarifs de location de terrain moins élevés en fonction de certains moments de la journée, etc.)
- **Être durable** : mettre en œuvre des mesures (c'est-à-dire la location de balles ou de matériel) qui contribueront à réduire l'impact environnemental des activités (c'est-à-dire réduire l'utilisation de plastique jetable, introduire des politiques de recyclage des déchets, réduire la consommation d'eau, etc.)
- **Penser à l'avenir** : si le fait de regarder en arrière peut aider à comprendre les causes qui nous ont amenés à la situation actuelle, il peut être conseillé, à l'heure actuelle, de mettre en œuvre les nouvelles mesures et de réfléchir aux actions possibles au cas où la situation se reproduirait.
- **Utiliser la technologie** : pensez à mettre en œuvre ou à améliorer les services qui sont fournis grâce à l'utilisation de la technologie (c'est-à-dire les médias sociaux, les appareils mobiles, les articles vestimentaires, etc.)
- **Privilégier la proximité** : en raison des restrictions de déplacement, il est conseillé de commencer par des activités locales qui n'obligent pas les acteurs à faire de longs voyages.
- **Responsabiliser les gens** : l'innovation ne doit pas être motivée par la technologie, les services ou les

produits, mais par les gens. Il est donc primordial de leur fournir les outils nécessaires pour y parvenir.

Par-dessus tout, nous devrions pouvoir positionner le tennis comme l'une des options privilégiées pour le retour à l'activité physique. En raison de ses caractéristiques particulières en tant que sport individuel sans contact et du fait qu'il respecte la distance sociale, il doit être présenté comme un moyen sûr de s'exercer dans ces circonstances.

Les restrictions en matière de confinement étant progressivement assouplies dans certaines régions du monde, l'identification de groupes d'acteurs locaux pour accroître les possibilités de jeu localisées devrait se faire en suivant les lignes directrices fixées par les autorités locales compétentes.

Même si les rapports de l'industrie indiquent que les ventes de mars 2020 sont en baisse par rapport à celles d'il y a un an (TIA, 2020), il existe des exemples de forte augmentation de l'intérêt pour le jeu dans de nombreux pays et les fabricants ont indiqué que les ventes de raquettes et de balles de niveau d'introduction entre mars et juin en 2020 sont le double de celles de 2019 (Wolken, 2020).

CONCLUSION

L'innovation dans le domaine du tennis devrait être guidée par le principe selon lequel nous ne devrions pas simplement revenir à la situation qui prévalait avant COVID-19, mais à un meilleur écosystème du tennis qui sera en mesure de tirer les leçons de ce qui s'est passé et d'être mieux préparé aux événements futurs, quels qu'ils soient.

Tous ceux qui aiment notre jeu ont la grande responsabilité de transformer le report de la pratique du tennis causé par la pandémie en une occasion extraordinaire. En ces temps sans précédent, le monde du tennis peut utiliser des stratégies d'innovation pour relever le défi, pour promouvoir, adapter et améliorer notre sport et pour célébrer l'espoir, les avantages et le plaisir de jouer au tennis.

RÉFÉRENCES

- Bach, T. (2020). *IOC President Bach writes to Olympic movement: Olympism and Corona*, Olympic News 20 April, Available at: <https://www.olympic.org/news/ioc-president-bach-writes-to-olympic-movement-olympism-and-corona>
- Buttfield, A., & Polglaze, T. (2016). People, not technology, should drive innovation in elite sport. *Sensoria: A Journal of Mind, Brain & Culture*, 12(2), 10-12, <https://doi.org/10.7790/sa.v12i2.438>
- Kim, H. E., & Pennings, J. M. (2009). Innovation and strategic renewal in mature markets: A study of the tennis racket industry. *Organization Science*, 20(2), 368-383, <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0420>
- Laudone, R., Liguori, E. W., Muldoon, J., & Bendickson, J. (2015). Technology brokering in action: revolutionizing the skiing and tennis industries. *Journal of Management History*, 21 (1), 114-134, <https://doi.org/10.1108/JMH-03-2014-0068>
- Luitzen, J., Bollerman, T., & Delhey, P. (2015). Playing on the Field of Social and Technical Innovation: The Impact of the Sale of Lawn Tennis Sets in the Netherlands, 1874-1887. *The International*

- Journal of the History of Sport*, 32(9), 1181-1204, <https://doi.org/10.1080/09523367.2015.1071356>
- Newell, S., and Swan, J. (1995). The diffusion of innovations in sport organizations: An evaluative framework. *Journal of Sport Management*, 9(3), 317-333, <https://doi.org/10.1123/jsm.9.3.317>
- Ratten, V., & Ferreira, J. (2017). Entrepreneurship, innovation and sport policy: implications for future research, *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(4), 575-577, DOI: 10.1080/19406940.2017.1380683, <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1380683>
- Ringuet-Riot, C., & James, D. A. (2013). Innovating to grow sport: The wider context of innovation in sport. *Proceedings of ASTN*, 1(1), 40.
- Sheridan, H. (2006). Tennis technologies: de-skilling and re-skilling players and the implications for the game. *Sport in society*, 9(1), 32-50, <https://doi.org/10.1080/17430430500355782>
- Tennis Industry Association (2020). Tennis Retailer COVID-19 Impact Survey. Sports Marketing Surveys, USA, available at: https://www.usta.com/content/dam/usta/2020-pdfs/2020%20Tennis%20COVID%20Impact%20Survey%20Report_SummaryEdit.pdf
- Tjonndal, A. (2016). Sport, innovation and strategic management: A systematic literature review. *Brazilian Business Review*, 13(Special Ed), 38-56, <https://doi.org/10.15728/edicaoesp.2016.3>
- Winand, M. & Anagnostopoulos, C. (2017). Get ready to innovate! Staff's disposition to implement service innovation in non-profit sport organisations. *International Journal of Sport Policy and Politics*. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1308418>
- Winand, M. & Hoeber, L. (2017). Innovation capability in non-profit sport organisations. In: V., Ratten & J., Ferreira (Eds.), *Sport Entrepreneurship and Innovation*, London: Routledge, pp. 13-30.
- Wolken, D. (2020). Working out from home: How tennis can be played safely amid coronavirus pandemic in USA Today, 3 April, available at: <https://eu.usatoday.com/story/sports/2020/04/30/coronavirus-why-tennis-might-perfect-sport-social-distancing/3052759001/>

SÉLECTION DE CONTENU DU SITE ITF TENNIS ICOACH (CLIQUEZ)



Droits d'auteur (c) 2020 Miguel Crespo & José Jabaloyes



Ce texte est protégé par une licence [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Vous êtes autorisé à Partager — copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats — et Adapter le document — remixer, transformer et créer à partir du matériel pour toute utilisation, y compris commerciale, tant qu'il remplit la condition de:

Attribution: Vous devez créditer l'Œuvre, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées à l'Œuvre. Vous devez indiquer ces informations par tous les moyens raisonnables, sans toutefois suggérer que l'Offrant vous soutient ou soutient la façon dont vous avez utilisé son Œuvre.

[Résumé de la licence - Texte intégral de la licence](#)