

/ PÔLE HAUTE PERFORMANCE



NE RIEN LAISSER AU HASARD DANS LA CONQUÊTE
DES MÉDAILLES D'OR OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES

MÉTHODE ORFÈVRE



AGENCE
NATIONALE
DU **SPORT**

/ PÔLE HAUTE PERFORMANCE

SOM- MAIRE

04. PART. 01 ÉTAT DES LIEUX & PHILOSOPHIE

06. PART. 02 MISE EN APPLICATION

- / Préfigurer ce qu'il faudra être capable de faire pour remporter la médaille d'Or ... **10**
- / Anticiper l'environnement spécifique de l'échéance olympique ou paralympique ciblée ... **12**
- / Anticiper les évolutions réglementaires potentielles ... **14**
- / Analyser les forces et faiblesses intrinsèques de l'athlète / du collectif et les facteurs de risque intrinsèques ... **15**
- / Analyser la concurrence **20**
- / Hiérarchiser les déterminants de performance à optimiser en priorité ... **22**

- / Faire le tour des leviers à actionner pour optimiser les déterminants de performance prioritaires ... **23**
- / Formaliser la stratégie et le plan d'action ... **28**
- / Clarifier le cahier des charges de mise en œuvre ... **29**
- / Partager la stratégie à tous les acteurs clés ... **31**
- / S'assurer que les actions d'optimisation de la performance suivent le plan et ont l'impact attendu ... **32**
- / Réguler la stratégie lorsque c'est nécessaire ... **35**

36. PART. 03 BILAN GÉNÉRAL

38. PART. 04 ANNEXE

INTRODUCTION

Dans le cadre d'Ambition Bleue, l'Agence nationale du Sport a commandité la mise en place du programme ORfèvre pour améliorer la performance des athlètes et des coachs français de haut niveau, dans leur quotidien.

Ce document vise à mettre à disposition des fédérations olympiques et paralympiques et de leurs staffs un support méthodologique, sur lequel vous pourrez vous appuyer pour consolider votre projet de performance et vos demandes d'accompagnement par l'Agence nationale du Sport.



La méthode ORfèvre / ÉTAT DES LIEUX & PHILOSOPHIE

En prenant appui sur les connaissances scientifiques existantes, la méthode ORfèvre accompagne l'encadrement des athlètes du Cercle Haute Performance (Cercle HP) pour identifier les stratégies susceptibles de :

- Catalyser la réponse à l'entraînement ;
- Optimiser l'expression du potentiel en compétition ;
- Maîtriser les facteurs de risque pouvant engendrer des indisponibilités ou des contre-performances.

L'OBJECTIF D'ORFÈVRE À LONG TERME EST DE RENFORCER LE SYSTÈME DANS SA CAPACITÉ À CONSTRUIRE ET METTRE EN ŒUVRE DES STRATÉGIES D'OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE POUR AUGMENTER LE NOMBRE DE MÉDAILLES AUX JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES.

LA MÉTHODE ORFÈVRE A ÉTÉ ÉLABORÉE À PARTIR D'UN ÉTAT DES LIEUX FONDÉ SUR :

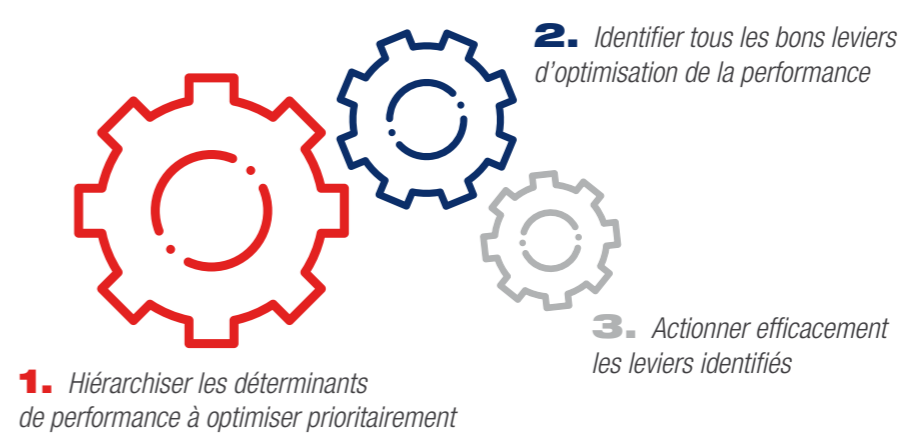
- Une analyse des stratégies d'optimisation de la performance dans les fédérations et les institutions ;
- Une étude des stratégies d'optimisation de la performance dans les pays étrangers autour de la haute performance et dans les sports professionnels.

Le croisement de ces informations a permis de caractériser **différents niveaux de maturité**, en matière d'élaboration d'une stratégie de performance et d'organisation des actions pouvant en découler.

Les résultats de cet état des lieux sont détaillés en annexe de ce document. Il en ressort un mécanisme d'engrenage :

- 1.** L'identification et la hiérarchisation des **déterminants de performance prioritaires** pour un athlète ou un collectif en vue d'une échéance olympique ou paralympique ciblée (*1^{ère} roue dentée*) ;
- 2.** L'identification et la hiérarchisation des **leviers à actionner** pour agir sur ces déterminants prioritaires (*2^{ème} roue dentée*) ;
- 3.** La mise en œuvre efficace du **plan d'action** pouvant en découler (*3^{ème} roue dentée*).

/ L'ENGRENAGE ORfèvre (Fig. 01)



///// EN RÉSUMÉ /////

LES ENJEUX DU PROGRAMME ORFÈVRE SONT :

- Partager les bonnes pratiques en termes de méthodologie de construction de stratégie de performance ;
- Consolider une approche à 360° des leviers susceptibles d'influencer les déterminants de performance prioritaires ;

- Aligner l'ensemble du système auprès de l'athlète/du collectif autour d'un projet formalisé et partagé.

L'objectif ultime d'ORfèvre, comme toutes les actions portées par Ambition Bleue, est de ne rien laisser au hasard pour conquérir les médailles d'or olympiques et paralympiques.

La méthode ORfèvre

MISE EN APPLICATION

La méthode ORfèvre est un **outil d'autodiagnostic** en **12 points clés** vous permettant d'optimiser les chances de médaille d'or aux Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP). Elle peut être déployée dès lors que les sportifs français à fort potentiel ont été identifiés en vue des prochaines échéances olympiques et paralympiques.

Pour chacun des 12 points, vous aurez :

- ▶▶ **1 SÉRIE DE QUESTIONS** importantes à vous poser ;
- ▶▶ **2 GRILLES D'ÉVALUATION** structurées en 4 niveaux (rouge, orange, vert, or) :

■ La grille de maturité

Elle aide à évaluer la méthodologie utilisée pour maîtriser chacun des 12 points clés. Cette grille est générique et transposable à n'importe quelle discipline, athlète ou collectif.

■ La grille de pertinence

Elle aide à évaluer la cohérence des choix techniques réalisés par le staff au regard des connaissances et des bonnes pratiques actuelles sur le sujet.

À la différence des indicateurs de maturité, les indicateurs de pertinence sont spécifiques à la discipline sportive et à l'athlète ou équipe ciblés. Il revient donc au staff de spécifier ses propres critères.

LA GRILLE SUIVANTE PEUT SERVIR DE BASE POUR ÉVALUER LE NIVEAU DE PERTINENCE DES CHOIX STRATÉGIQUES EFFECTUÉS :

//// ROUGE ////

CHOIX STRATÉGIQUES :

- Fondés sur une approche en silo de la performance ;
- En contradiction avec les connaissances scientifiques et les bonnes pratiques actuelles.

//// ORANGE ////

CHOIX STRATÉGIQUES :

- Fondés sur une approche en silo de la performance ;
- Partiellement connectés aux connaissances scientifiques et aux bonnes pratiques actuelles.

//// VERT ////

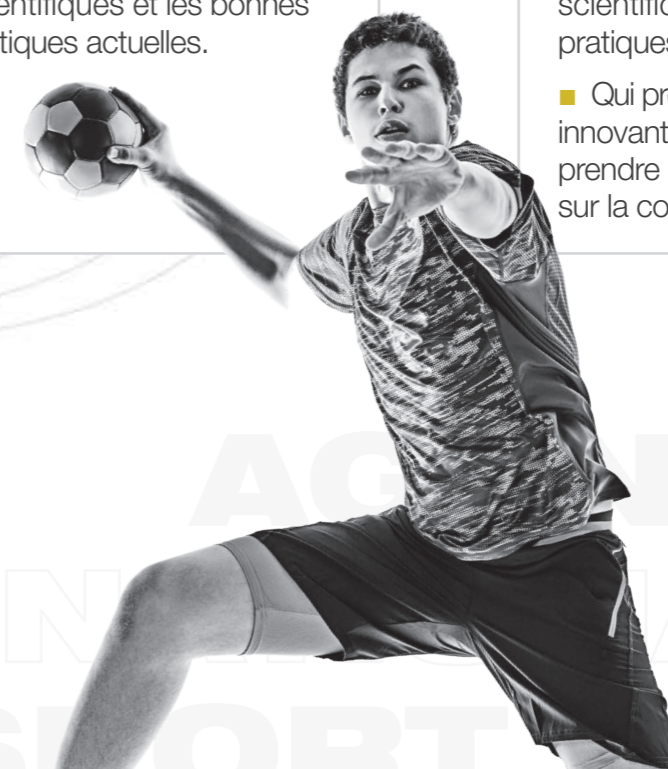
CHOIX STRATÉGIQUES :

- Qui appréhendent tous les facteurs qui influencent la performance ;
- En accord avec les connaissances scientifiques et les bonnes pratiques actuelles.

//// OR ////

CHOIX STRATÉGIQUES :

- Qui appréhendent tous les facteurs qui influencent la performance ;
- En accord avec les connaissances scientifiques et les bonnes pratiques actuelles ;
- Qui présentent un caractère innovant permettant de prendre un avantage potentiel sur la concurrence.



/// LES JEUX & LEURS SPÉCIFICITÉS ///



1. Préfigurer ce qu'il faudra être capable de faire pour remporter la médaille d'Or



2. Anticiper le contexte spécifique des JOP



3. Anticiper les évolutions réglementaires possibles

/// LE SPORTIF VS LA CONCURRENCE ///



4. Identifier les forces et les faiblesses du sportif / collectif et ses facteurs de risques intrinsèques.



5. Analyser les forces et les faiblesses de la concurrence (aujourd'hui et demain)

/// PRIORISATION & PLAN D'ACTION ///



6. Hiérarchiser les déterminants de performance à optimiser en priorité



7. Faire le tour des leviers à actionner et les hiérarchiser



8. Formaliser la stratégie et le plan d'action



9. Clarifier le cahier des charges de mise en œuvre



10. Partager la stratégie à tous les acteurs clés (athlètes inclus)



/// MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE ///



11. Actions d'optimisation de la performance (mise en œuvre & évaluation)



12. Régulation et gestion des imprévus



12 CLÉS POUR RENFORCER VOTRE STRATÉGIE DE PERFORMANCE ET UNE ÉCHELLE D'AUTODIAGNOSTIC POUR VOUS CHALLENGER

ROUGE

ORANGE

VERT

OR

POINT CLÉ 1

PRÉFIGURER CE QU'IL FAUDRA ÊTRE CAPABLE DE FAIRE POUR REMPORTER LA MÉDAILLE D'OR

Cette première étape du questionnaire porte sur **l'analyse de la discipline sportive en situation de compétition, en dehors de toute considération relative à l'athlète ou au collectif ciblé par le diagnostic.**

Elle s'effectue en 2 temps :

1. FONDER LA STRATÉGIE SUR UNE IMAGE CLAIRE DE CE QU'IL FAUDRA ÊTRE CAPABLE DE PRODUIRE LE JOUR J POUR GAGNER UNE MÉDAILLE D'OR AUX JOP

BÉNÉFICES :

- Clarifier les standards à atteindre pour être potentiellement futur champion olympique / paralympique ;
- Avoir un point d'ancrage à partir duquel se ramifieront les choix stratégiques du projet de performance ;
- Aligner l'ensemble des acteurs en évitant les incompréhensions ou le risque que chacun puisse potentiellement redéfinir le point d'ancrage à sa propre manière.

Dans certains sports (athlétisme, natation, cyclisme sur piste...), cet objectif de performance peut être concrétisé par un temps, une longueur, une hauteur ou encore un nombre de points à atteindre.

Il convient alors, sur la base de l'analyse des performances et des tendances constatées à l'échelle internationale, de préfigurer la performance chronométrique qu'il faudra réaliser le jour J pour être champion olympique.

Dans d'autres disciplines, l'objectif de performance peut être résumé en une phrase explicite et structurante.

En voile pour les JOP de Paris 2024, cela pourrait par exemple s'exprimer de la manière suivante : « Avoir moins de points que ses concurrents à la fin de la régata dans un contexte d'enjeu maximal ».

2. IDENTIFIER LES DÉTERMINANTS PERMETTANT D'ATTEINDRE CET OBJECTIF DE PERFORMANCE

Autrement dit, pouvoir répondre à la question :

« Que faut-il être capable de faire pour atteindre la performance préfigurée pour gagner la médaille d'or ? ».

Exemple des déterminants permettant d'atteindre l'objectif de performance en voile olympique :

- Être le plus rapide en toutes circonstances ;
- Prendre les meilleures décisions en toutes circonstances ;
- Gagner les réclamations ;
- Ne pas se faire disqualifier sur une manche ;
- Terminer toutes les manches en évitant l'indisponibilité (notamment liée aux blessures, maladies et problèmes matériels).

3. QUESTIONS À VOUS POSER

| | OUI | NON | Commentaires |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 / Visualisez-vous le type de performance qu'il faudra réaliser pour être champion olympique / paralympique ? Si oui lequel ? | | | <ul style="list-style-type: none">■ Si oui, êtes-vous capable de décrire un objectif de performance clair et structurant, voire mesurable, qui garantit les chances d'atteindre la médaille d'or ? |
| 2 / Utilisez-vous des données pour projeter la performance qu'il faudra réaliser ? | | | |
| 3 / Quels sont, selon vous, les ingrédients indispensables pour parvenir à un tel niveau de performance ? | | | |
| 4 / À quel point pensez-vous les avoir tous identifiés ? | | | |
| 5 / Avez-vous mené cette réflexion dans votre staff ? Si oui, êtes-vous parvenu à vous accorder sur un objectif commun ? | | | |

4. INDICATEURS DE MATURITÉ

| | |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ROUGE | <ul style="list-style-type: none">■ L'objectif de performance est évoqué de manière improvisée et des différences notables ressortent entre les acteurs clés. |
| ORANGE | <ul style="list-style-type: none">■ L'objectif de performance et les ingrédients permettant de l'atteindre sont évoqués par les acteurs clés de manière imprécise mais relativement alignée. |
| VERT | <ul style="list-style-type: none">■ L'objectif de performance est précis et structurant ;■ Les ingrédients pour atteindre ce niveau de performance sont clairs et prennent en compte une vision holistique de la performance dans la discipline ;■ L'ensemble des acteurs clés sont capables de les verbaliser de manière alignée. |
| OR | <ul style="list-style-type: none">■ L'objectif de performance est précis et structurant ;■ Les ingrédients pour atteindre ce niveau de performance sont clairs et prennent en compte une vision holistique de la performance dans la discipline ;■ L'ensemble des acteurs clés sont capables de le verbaliser de manière alignée ;■ La formalisation de cet objectif et des ingrédients clés s'appuie sur une analyse robuste utilisant les données des compétitions internationales. |

Si la réponse est ROUGE ou ORANGE, prenez du temps pour en explorer les raisons :

- / Est-ce parce que vous ne considérez pas cela prioritaire ?
- / Est-ce que cela est dû au fait que vous n'avez pas pensé à creuser cette analyse ?
- / Auriez-vous besoin d'un regard extérieur pour mieux le faire ?

POINT CLÉ 2

▶ ANTICIPER L'ENVIRONNEMENT SPÉCIFIQUE DE L'ÉCHÉANCE OLYMPIQUE OU PARALYMPIQUE CIBLÉE

Les JOP ne sont pas une compétition comme les autres échéances internationales. Ils incarnent un enjeu particulier dans la carrière d'un athlète et de son encadrement. Il est donc essentiel d'en anticiper les spécificités contextuelles et environnementales, afin que ces dernières ne soient pas déstabilisantes le jour J. **Tout ce qui peut être anticipé et maîtrisé doit l'être afin de limiter les risques de déstabilisation.**

1. QUESTIONS À VOUS POSER

| | OUI | NON | Commentaires |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|--------------|
| 1 / Identifiez-vous des spécificités qui différencieront les prochains JOP des compétitions majeures ayant jalonné l'Olympiade ? Si oui, lesquelles ? | | | |
| 2 / Si vous visualisez la préparation terminale des JOP et la compétition, identifiez-vous des scénarii défavorables liés à ces particularités, qui pourraient compromettre vos chances de médailles ? Si oui, lesquels ? | | | |
| 3 / Avez-vous une stratégie pour maîtriser chacun de ces scénarii et minimiser l'impact de l'environnement spécifique des JOP sur les performances de votre athlète / équipe ? | | | |
| 4 / Avez-vous prévu de mettre à profit le test-event pour tester ces stratégies ? | | | |
| 5 / Avez-vous bien fait le tour de l'ensemble des acteurs qui pourraient alimenter cette analyse ? | | | |

2. INDICATEURS DE MATURITÉ

/// ROUGE ///

- Un ou plusieurs facteurs de risque majeurs ne sont pas anticipés.

/// ORANGE ///

- Tous les facteurs de risque majeurs sont anticipés ;
- Une stratégie a été élaborée pour les maîtriser mais celle-ci apparaît fragile sur certains points (par exemple, une stratégie d'acclimatation à la chaleur est prévue avant Tokyo mais elle n'a jamais été testée au préalable).

/// VERT ///

- Tous les facteurs de risque sont anticipés ;
- Une stratégie robuste a été élaborée pour chacun d'entre eux.

/// OR ///

- Tous les facteurs de risque sont anticipés ;
- Une stratégie robuste a été élaborée pour chacun d'entre eux ;
- Certaines stratégies sont innovantes et pourraient permettre de prendre un avantage sur la concurrence (par exemple, simuler des conditions d'entraînement sous pression pour compenser l'annulation des compétitions de préparation liée à la crise sanitaire).

Si la réponse est ROUGE ou ORANGE, prenez du temps pour en explorer les raisons :

- / Est-ce parce que vous ne considérez pas cela prioritaire ?
- / Est-ce que cela est dû au fait que vous n'y avez pas pensé ?
- / Auriez-vous besoin d'un regard extérieur pour mieux anticiper et maîtriser les spécificités de l'échéance olympique ou paralympique que vous ciblez ?

3. EXEMPLES DE FACTEURS DE RISQUE À MAÎTRISER LORS DES JOP DE TOKYO

- Les postures du staff et des proches durant la compétition ;
- La vie au village et la logistique sur site ;
- La chaleur humide ;
- La gestion d'un enjeu très fort après une longue période sans compétition majeure ;
- Les risques d'isolation et d'indisponibilité liés à la contraction de la COVID-19 ;
- L'instabilité émotionnelle liée à la crise sanitaire ;
- Tous les scénarii COVID envisageables par le CIO et pouvant aller jusqu'à ne pouvoir arriver sur site que quelques jours avant le début des épreuves et/ou avec un encadrement très fortement réduit.

POINT CLÉ 3 ➡ ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES POTENTIELLES

La performance peut être influencée par des évolutions réglementaires au cours d'une même olympiade. Il est donc important d'anticiper ces changements et toutes les implications potentielles en termes de préparation technique, tactique, physique et mentale.

1. QUESTIONS À VOUS POSER

| | OUI | NON | Commentaires |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|--------------|
| 1 / Disposez-vous d'un système de veille vous permettant d'anticiper les éventuelles évolutions réglementaires à venir ? | | | |
| 2 / Identifiez-vous des évolutions réglementaires potentielles pouvant intervenir d'ici les prochains JOP ? | | | |
| ■ Si oui, visualisez-vous l'impact qu'elles pourraient avoir sur les déterminants de performance dans votre discipline ? | | | |
| 3 / Identifiez-vous déjà de quelle manière cela devrait vous inciter à ajuster votre préparation en conséquence ? | | | |
| 4 / Êtes-vous en mesure d'influencer les instances internationales afin que les évolutions sportives et réglementaires de votre discipline soient à votre avantage ? | | | |
| 5 / Spécificité paralympique : Êtes-vous en mesure d'anticiper l'évolution du code de classification et des pathologies afin de maîtriser la reclassification des athlètes à potentiel ? | | | |

La Fédération internationale de Pentathlon Moderne envisage par exemple un nouveau format de compétition pour les Jeux Olympiques de Paris 2024. Celui-ci condenserait les cinq épreuves en l'espace de 90 minutes (plutôt que sur une journée) sur une même unité de lieu, avec un système d'élimination pour réduire la longueur totale de la compétition et créer un sport plus dynamique. S'il est validé par le Comité International Olympique, ce format nécessitera des adaptations indispensables en matière de préparation, d'échauffement et de récupération. Ces évolutions pourraient par ailleurs être renforcées par l'introduction d'une épreuve de relais mixte en plus des compétitions individuelles féminine et masculine.

2. INDICATEURS DE MATURITÉ

| | |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| /// ROUGE /// | ■ Pas de système de veille pour anticiper les évolutions réglementaires potentielles. |
| /// ORANGE /// | ■ Un système de veille auprès des instances internationales est mis en place mais aucune stratégie d'ajustement n'est anticipée en cas de changement. |
| /// VERT /// | ■ Un système de veille auprès des instances internationales est mis en place et des stratégies d'ajustement sont anticipées. |
| /// OR /// | ■ Des représentants sont impliqués auprès des organes de décision des instances internationales et des stratégies d'ajustement anticipées sont mises en place lorsque des changements se présentent. |

Si la réponse est **ROUGE** ou **ORANGE**, prenez du temps pour en explorer les raisons :

- / Est-ce parce que vous ne considérez pas cela prioritaire ?
- / Est-ce que cela est dû au fait que vous n'y avez pas pensé ?
- / Un regard extérieur pourrait-il vous aider à renforcer votre stratégie dans ce secteur ?

POINT CLÉ 4

➡ ANALYSER LES FORCES ET FAIBLESSES INTRINSÈQUES DE L'ATHLÈTE / DU COLLECTIF ET LES FACTEURS DE RISQUE INTRINSÈQUES

La stratégie de performance doit également reposer sur un second filtre d'analyse qui concerne l'athlète / le collectif ciblé et la concurrence. Pour réaliser cette analyse, il est nécessaire de croiser le regard des acteurs de la cellule de performance et de l'athlète avec la mise à profit des données. Les données permettront notamment de challenger les opinions et de consolider les analyses lors des débriefings post-compétitions.

A. CROISER LES REGARDS



/ LES BASES D'UN BON DÉBRIEFING (Fig. 03)

1. QUESTIONS À VOUS POSER

| | OUI | NON | Commentaires |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|--------------|
| 1 / Réalisez-vous des débriefings après les compétitions pour analyser les forces et faiblesses de l'athlète / du collectif au regard de la concurrence ? | | | |
| ■ Si oui, à quelle fréquence ont lieu ces débriefings ? | | | |
| ■ Qui y participe ? | | | |
| 2 / Impliquez-vous l'athlète lors de ces débriefings ? Si oui, vous appuyez-vous sur son ressenti ? | | | |
| 3 / Disposez-vous d'une grille standardisée pour mener ces débriefings ? Si oui, permet-elle de questionner l'ensemble des facteurs susceptibles d'agir sur la performance de votre athlète / collectif ? | | | |
| 4 / Rencontrez-vous des problèmes particuliers pour rendre ces débriefings impactants ? Si oui, lesquels ? | | | |

2. INDICATEURS DE MATURITÉ

| | |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| /// ROUGE /// | ■ Pas de débriefing. |
| /// ORANGE /// | ■ Débriefings occasionnels, sans véritable structure et réalisés sans inclure l'athlète. |
| /// VERT /// | ■ Débriefings structurés et systématisés qui impliquent l'ensemble du staff et l'athlète. |
| /// OR /// | ■ Débriefings structurés et systématisés qui impliquent l'ensemble du staff et l'athlète, en s'appuyant sur des données pertinentes pour identifier les forces et les faiblesses. |

Si la réponse est **ROUGE** ou **ORANGE**, prenez du temps pour en explorer les raisons :

- / Est-ce parce que vous ne considérez pas cela prioritaire ?
- / Est-ce que cela est dû au fait que vous n'y avez pas pensé ?
- / Auriez-vous besoin d'un regard extérieur pour mieux gérer vos débriefings ?

B. METTRE À PROFIT LES DONNÉES POUR CHALLENGER LES OPINIONS ET ENRICHIR L'ANALYSE

Le regard et le ressenti des acteurs représentent une pierre angulaire incontournable de l'analyse qui sert de base à l'élaboration du projet de performance. Il est toutefois important de les challenger et de les compléter en s'appuyant sur des données quantifiées.

L'ENJEU EST DOUBLE :

- Évaluer à quel point le diagnostic réalisé par le staff est confirmé par l'analyse des données statistiques.

Ceci permet de favoriser la prise de conscience du staff et de contrer les biais de confirmation ;

- Enrichir l'analyse par des indices et des tendances difficiles à percevoir par le staff en raison de la complexité des phénomènes appréhendés (analyse de la performance, prise en compte d'une large cohorte de concurrents, analyse sur des fenêtres temporelles longues, etc.).

1. QUESTIONS À VOUS POSER

| | OUI | NON | Commentaires |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|--------------|
| 1 / Collectez-vous des données pour identifier les forces et faiblesses de votre athlète / collectif ? | | | |
| ■ Êtes-vous satisfait(e) de la qualité des données que vous collectez ? | | | |
| 2 / Y a-t-il des données importantes que vous ne parvenez pas à collecter ? Si oui, quelles sont-elles et quels sont les freins auxquels vous êtes confrontés ? | | | |
| 3 / Rencontrez-vous des freins pour analyser vos données (méthode d'analyse et temps de traitement) ? | | | |
| 4 / Avez-vous le sentiment que ces données vous permettent d'identifier les forces et faiblesses de votre athlète / collectif de manière pertinente ? | | | |
| 5 / Des temps dédiés sont-ils prévus pour débriefer de ces données ? | | | |
| ■ Qui est impliqué lors de ces débriefings ? | | | |
| ■ Quand surviennent-ils ? | | | |
| ■ Sont-ils systématiques ? | | | |
| 6 / Rencontrez-vous des problèmes particuliers pour rendre ces débriefings impactants ? Si oui, lesquels ? | | | |

2. INDICATEURS DE MATURITÉ

/// ROUGE ///

- Pas de données collectées.

/// ORANGE ///

- Des données-clé sont collectées mais de manière non systématisée ou sans que l'analyse ne soit approfondie ou menée dans le bon timing.

/// VERT ///

- La plupart des données clés sont collectées, analysées et utilisées pour informer l'identification de forces et faiblesses de l'athlète.

/// OR ///

- Toutes les données clés sont collectées, analysées et utilisées de manière pertinente pour informer le débriefing et identifier les forces et faiblesses de l'athlète.

Si la réponse est ROUGE ou ORANGE, prenez du temps pour en explorer les raisons :

- / Est-ce parce que vous ne considérez pas cela prioritaire ?
- / Est-ce que cela est dû au fait que vous n'y avez pas pensé ?
- / Auriez-vous besoin d'un regard extérieur pour mieux collecter et mettre à profit vos données ?

C. FORCES, FAIBLESSES & FACTEURS DE RISQUE INTRINSÈQUES

1. QUESTIONS À VOUS POSER

| | OUI | NON | Commentaires |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|--------------|
| 1 / Quelles sont les forces de votre athlète ou de votre collectif ? | | | |
| ■ Certaines vous semblent-elles avoir le potentiel de devenir des super-forces au regard de la concurrence ? | | | |
| 2 / Quelles sont ses faiblesses ? | | | |
| ■ Certaines vous semblent-elles inacceptables au regard de la concurrence ? | | | |
| 3 / Quels facteurs de risque – en lien avec votre athlète ou équipe – pourraient compromettre : | | | |
| ■ La qualité de sa préparation pour les JOP ? | | | |
| ■ Le bon déroulement des derniers jours d'attente avant la compétition ? | | | |
| ■ Le bon déroulement de sa performance en compétition ? | | | |
| 4 / Pour chacune des faiblesses et des facteurs de risque : | | | |
| ■ Avez-vous une stratégie pour le corriger/maîtriser ? | | | |
| ■ Percevez-vous que votre stratégie est suffisamment robuste ? | | | |
| ■ Si ce n'est pas le cas, explicitez les raisons de vos doutes | | | |

Des exemples de facteurs de risque pourraient être : une problématique d'accès aux infrastructures sportives, des risques d'indisponibilités (COVID, blessure), des problématiques socioprofessionnelles ou personnelles, des relations conflictuelles avec l'encadrement, des problématiques managériales au sein de la fédération, des sollicitations médiatiques non maîtrisées, etc.

2. INDICATEURS DE MATURITÉ

ITEMS À COCHER :

- Forces & faiblesses identifiées de manière explicite et précise,
- Facteurs de risque intrinsèques identifiés de manière explicite et précise,
- Analyse construite sur la base de regards croisés (dont celui de l'athlète),
- Diagnostic appuyé sur une analyse robuste des données

/// ROUGE ///

- 0 à 1 item coché

/// ORANGE ///

- 2 items cochés

/// VERT ///

- 3 items cochés

/// OR ///

- 4 items cochés

Si la réponse est ROUGE ou ORANGE, prenez du temps pour en explorer les raisons :

- / Est-ce parce que vous ne considérez pas cela prioritaire ?
- / Est-ce que cela est dû au fait que vous n'y avez pas pensé ?
- / Un regard extérieur pourrait-il vous aider à renforcer votre stratégie dans ce secteur ?

POINT CLÉ 5

ANALYSER LA CONCURRENCE

L'analyse de la concurrence doit permettre d'identifier les opportunités à saisir pour maîtriser les concurrents à la médaille et contrôler les menaces qu'ils constituent.

Il ne s'agit pas seulement d'analyser la performance de manière brute, mais d'aller plus loin en ce qui concerne les principaux concurrents directs pour bien identifier leurs points forts, qu'il faudra contrôler, et leurs points faibles, dont il faudra tirer avantage. Il s'agit également d'analyser ce qui les rend performants et d'identifier leurs bonnes pratiques pour en tirer profit.

L'analyse de la concurrence peut être réalisée en étudiant :

- Le potentiel de performance actuel des concurrents ;
- Leur potentiel de performance anticipé lors des prochains JOP, au regard de leur tendance de progression et de leur capacité à se sublimer le jour J.

1. QUESTIONS À VOUS POSER

| | OUI | NON | Commentaires |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|--------------|
| 1 / Qui seront vos concurrents principaux lors des prochains JOP ? | | | |
| ■ Comment les identifiez-vous ? | | | |
| 2 / Quelles sont leurs forces ? | | | |
| 3 / Quelles sont leurs faiblesses ? | | | |
| 4 / À quel point parvenez-vous à identifier ce que font vos concurrents et ce qui les aide à performer ? | | | |
| ■ Que mettez-vous en place pour cela ? Identifiez-vous des choses qu'ils font et que vous pourriez mieux faire ? | | | |
| ■ Si oui, lesquelles et quels sont les freins qui vous empêchent de les faire ? | | | |
| 5 / À quel point vous inspirez-vous de ce que font vos concurrents pour adapter votre stratégie de préparation ? | | | |
| ■ Avez-vous des exemples précis à donner pour l'illustrer ? | | | |
| 6 / Comment renforcez-vous votre avantage vis-à-vis de vos concurrents ? | | | |
| 7 / Comment limitez-vous les risques que vos concurrents vous débordent ? | | | |

2. INDICATEURS DE MATURITÉ

ROUGE

- Pas d'analyse de la concurrence.

ORANGE

- Analyse faite de manière intuitive ;
- Peu fondée sur les données de compétition ;
- Sans implication de l'athlète dans l'analyse.

VERT

- Analyse de la concurrence basée sur des données issues de la compétition et sur le ressenti de l'athlète et de l'entraîneur ;
- Partage des informations clés à l'athlète / l'équipe et au reste du staff.

OR

- Analyse de la concurrence basée sur des données issues de la compétition et sur le ressenti de l'athlète et de l'entraîneur ;
- Veille de la concurrence avec anticipation des émergences de talents et analyse des méthodes d'entraînement ou autres actions d'optimisation de la performance de la concurrence ;
- Partage des informations clés à l'athlète / l'équipe et au reste du staff.

Si la réponse est **ROUGE** ou **ORANGE**, prenez du temps pour en explorer les raisons :

- / Est-ce parce que vous ne considérez pas cela prioritaire ?
- / Est-ce que cela est dû au fait que vous n'y avez pas pensé ?
- / Auriez-vous besoin d'un regard extérieur pour renforcer votre stratégie d'analyse de la concurrence ?

POINT CLÉ6

HIÉRARCHISER LES DÉTERMINANTS DE PERFORMANCE À OPTIMISER EN PRIORITÉ

Une fois que les étapes de projection des JOP (points clés 1, 2, 3) et la confrontation des forces et faiblesses de l'athlète / de l'équipe à sa concurrence (4 & 5) sont clarifiées, il devient possible de **lister et hiérarchiser les déterminants de performance à optimiser en priorité pour renforcer les chances de médailles aux prochains JOP**. Ces chantiers prioritaires sont spécifiques à l'athlète / à l'équipe ciblé(e) et permettront de prioriser les types de ressources allouées à l'athlète et son staff.

1. QUESTIONS À VOUS POSER

| | OUI | NON | Commentaires |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|--------------|
| 1 / Au regard de l'analyse menée jusqu'ici, pouvez-vous lister les déterminants de performance par rapport auxquels votre athlète / équipe devra progresser d'ici les prochains JOP ? | | | |
| 2 / Pouvez-vous les hiérarchiser ? | | | |
| 3 / Quels sont les acteurs impliqués dans cette réflexion ? | | | |
| ■ Avez-vous bien fait le tour de l'ensemble des acteurs qui pourraient alimenter cette analyse ? | | | |

2. INDICATEURS DE MATURITÉ

| | |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| /// ROUGE /// | ■ Les déterminants de performance sont évoqués mais leur argumentation apparaît fragile par manque d'approfondissement des points clés 1-5 ; ■ Des différences notables ressortent entre les acteurs clés. |
| /// ORANGE /// | ■ Les déterminants de performance sont évoqués mais leur argumentation apparaît fragile par manque d'approfondissement des points clés 1-5 ; ■ Les acteurs clés les évoquent toutefois de manière alignée. |
| /// VERT /// | ■ Les déterminants de performance prioritaires sont listés de manière précise et structurante ; ■ Ils sont cohérents avec l'analyse projetée des JOP et l'état des forces et faiblesses de l'athlète / de l'équipe par rapport à sa concurrence ; ■ L'ensemble des acteurs clés est capable de le verbaliser de manière alignée ; ■ Pas de hiérarchisation claire. |
| /// OR /// | ■ Les déterminants de performance prioritaires sont listés de manière précise ; ■ Ils sont cohérents avec l'analyse projetée des JOP et l'état des forces et faiblesses de l'athlète / de l'équipe par rapport à sa concurrence ; ■ Leur hiérarchisation est claire ; ■ L'ensemble des acteurs clés est capable de les verbaliser de manière alignée. |

Si la réponse est **ROUGE** ou **ORANGE**, prenez du temps pour en explorer les raisons :

- / Est-ce parce que vous ne considérez pas cela prioritaire ?
- / Est-ce que cela est dû au fait que vous n'y avez pas pensé ?
- / Auriez-vous besoin d'un regard extérieur pour mieux le faire ?

POINT CLÉ7

FAIRE LE TOUR DES LEVIERS À ACTIONNER POUR OPTIMISER LES DÉTERMINANTS DE PERFORMANCE PRIORITAIRES ET LES HIÉRARCHISER

Une fois les déterminants de performance prioritaires identifiés, il convient ensuite d'**identifier tous les leviers** susceptibles de les optimiser puis de les hiérarchiser. Pour ne rien laisser au hasard, il est nécessaire de multiplier les angles de vue pour faire le tour de tous les leviers pouvant les impacter (Figure n°3).

1. QUESTIONS À VOUS POSER

| | OUI | NON | Commentaires |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|--------------|
| 1 / Quels sont les leviers à actionner pour optimiser les déterminants de performance prioritaires identifiés ? | | | |
| 2 / Comment vous assurez-vous de ne pas oublier certains leviers ? | | | |
| ■ Avez-vous pris soin de réaliser une analyse à 360° de tous les facteurs susceptibles d'entrer en jeu ? | | | |
| 3 / Quelles sont les personnes impliquées dans l'identification de ces leviers ? | | | |
| ■ Avez-vous bien fait le tour de l'ensemble des acteurs qui pourraient alimenter cette analyse ? | | | |
| 4 / Quelles sont les actions d'accompagnement que vous avez mises en place ? | | | |
| 5 / Ces actions ont-elles produit l'effet escompté ? | | | |
| ■ Si ce n'est pas le cas, avez-vous identifié pourquoi ? | | | |
| 6 / Envisagez-vous d'autres actions qui pourraient être complémentaires pour atteindre l'objectif recherché ? | | | |



2. INDICATEURS DE MATURITÉ

/// ROUGE ///

- Pas d'analyse des leviers par manque d'approfondissement des points clés 1-6 ;
- Pas de plan d'action clair.

/// ORANGE ///

- Une analyse partielle a été effectuée ;
- Seul l'entraîneur a réalisé cette analyse ;
- Un plan d'action clair a été formalisé pour l'actionnement opérationnel de ces leviers.

/// VERT ///

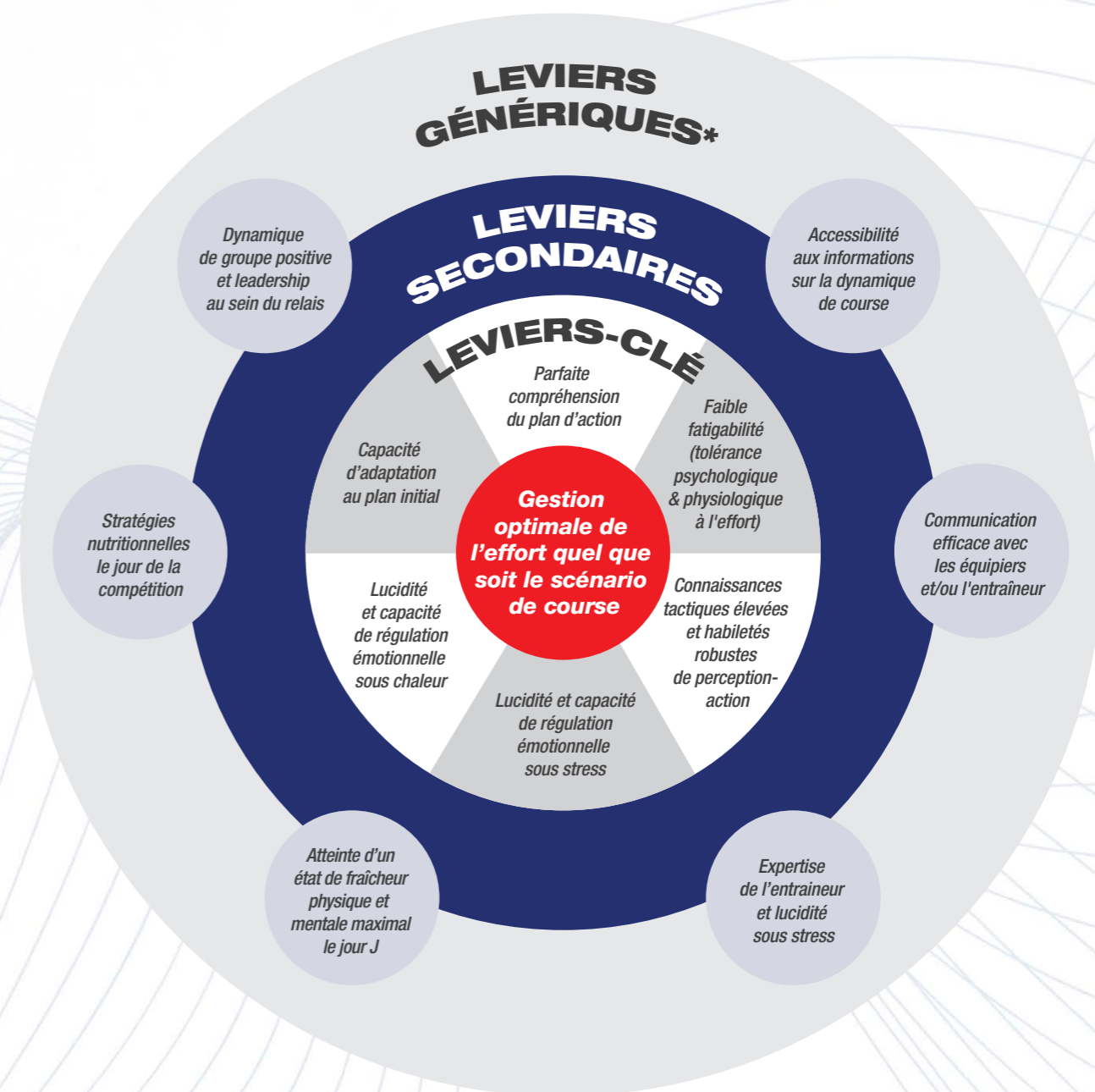
- Une analyse à 360 degrés a été faite pour identifier tous les leviers susceptibles d'optimiser les déterminants de performance prioritaires ;
- Différents acteurs ont participé à cette analyse incluant la cellule de performance mais pas des spécialistes reconnus dans le champ concerné ;
- Un plan d'action clair a été formalisé pour l'actionnement opérationnel de ces leviers.

/// OR ///

- Une analyse à 360 degrés a été faite pour identifier tous les leviers susceptibles d'optimiser les déterminants de performance prioritaires ;
- Différents acteurs ont participé à cette analyse incluant la cellule de performance et des spécialistes reconnus dans le champ concerné ;
- Un plan d'action clair a été formalisé pour l'actionnement opérationnel de ces leviers ;
- Partage des informations clés à l'athlète / l'équipe et au reste du staff.

Si la réponse est ROUGE ou ORANGE, prenez du temps pour en explorer les raisons :

- / Est-ce parce que vous ne considérez pas cela prioritaire ?
- / Est-ce que cela est dû au fait que vous n'y avez pas pensé ?
- / Un regard extérieur pourrait-il vous aider à renforcer votre stratégie dans ce secteur ?



*Les leviers clés et les leviers secondaires sont des leviers spécifiques pour optimiser le déterminant de performance ciblé. Les leviers génériques ne sont pas spécifiques au déterminant de performance ciblé mais ne doivent pas être sous-estimés car ils impactent la performance de manière globale, parfois de manière puissante. Ils sont détaillés sur la page suivante.

/ EXEMPLE D'ANALYSE À 360° DES LEVIERS ACTIONNABLES

pour optimiser un déterminant de performance prioritaire "Gestion de l'effort optimale quel que soit le scénario de course » (exemple pris en triathlon – relais mixte lors d'une épreuve olympique disputée sous forte chaleur / Fig. 04)

Les leviers-clé et les leviers secondaires sont directement en lien avec le déterminant de performance prioritaire ciblé. Ils sont généralement assez spécifiques à la discipline sportive, à l'athlète ou à l'équipe ciblés. Il revient au staff de les spécifier pour chacun des déterminants de performance prioritaires identifiés.

La liste suivante peut servir de base pour faire le tour des leviers génériques pouvant impacter les déterminants de performance prioritaires.

/// TYPE DE LEVIERS GÉNÉRIQUES IMPACTANT LA HAUTE PERFORMANCE

1. LA DISPONIBILITÉ D'UN SPORTIF À S'ENTRAÎNER ET FAIRE DES COMPÉTITIONS, QUI REPOSE SUR :

- Une sérénité socio-professionnelle et financière ;
- Des conditions d'entraînement, infrastructures et équipements qui sont à des standards suffisants pour la haute performance ;
- Un matériel mis à disposition qui permet de travailler dans des conditions optimales de préparation mais aussi de procéder à des relevés de données utiles à l'entraînement et en compétition ;
- Une réelle stratégie en termes de prévention et de gestion des risques de blessures, de surmenage et de maladies ;
- Un encadrement médical et paramédical suffisamment disponible pour répondre aux besoins de sportifs à l'entraînement et en compétition ;
- Un lobbying efficace dans l'influence du calendrier national et international pour que celui-ci soit à l'avantage des sportifs français en préparation pour une échéance olympique ou paralympique ;
- Une stratégie d'organisation d'événements internationaux sur le territoire français qui est cohérente avec les phases de préparation aux JOP sur l'olympiade.

2. L'ENVIRONNEMENT DU SPORTIF QUI FACILITE LA HAUTE PERFORMANCE DE MANIÈRE DURABLE GRÂCE À :

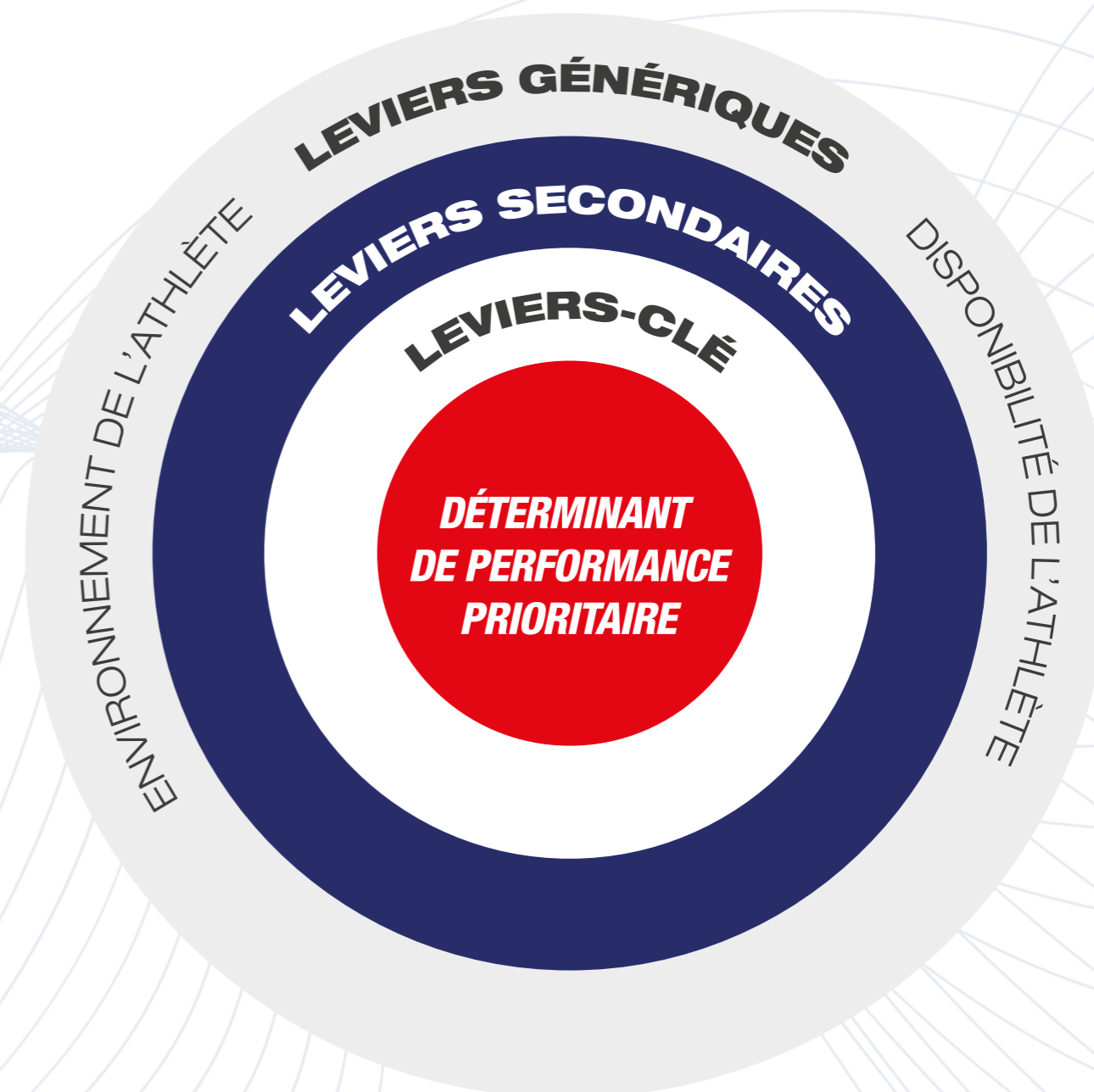
- Un système managérial performant caractérisé par une réelle stratégie de

gestion des ressources humaines ainsi que par un leadership clair, efficace et source de confiance ;

- Un encadrement technique compétent, stable, accompagné dans son développement professionnel et valorisé à la hauteur des enjeux sportifs et de la concurrence internationale ;
- Une organisation permettant de capitaliser dans la durée et de diffuser les connaissances et les bonnes pratiques au profit des acteurs de la haute performance ;
- Un environnement qui renforce la motivation autodéterminée des sportifs ;
- Une expertise en science du sport coordonnée et intégrée à l'encadrement quotidien des sportifs ;
- Un système de veille en place pour détecter les nouvelles bonnes pratiques et se donner la possibilité de penser en dehors des sentiers battus ;
- Un lobbying efficace dans l'influence des évolutions réglementaires et organes de jugement pour qu'ils soient à l'avantage des sportifs français en préparation pour une échéance olympique ou paralympique.
- Un cadre moral et éthique sécurisant, qui favorise la protection de l'intégrité physique et psychique de ses acteurs.
- Une stratégie qui permet de reclasser certains athlètes ou d'en identifier de nouveaux selon l'évolution des pathologies et du code de classification.

3. AUTRES :

Tout autre levier pouvant impacter la performance des sportifs et de leur encadrement.



/ ANALYSER LES LEVIERS ACTIONNABLES POUR OPTIMISER
UN DÉTERMINANT DE PERFORMANCE PRIORITAIRE

(Fig. 05)

Une fois l'identification faite de l'ensemble des leviers pouvant impacter le déterminant de performance prioritaire ciblé, il convient de les hiérarchiser selon leur rapport coût / bénéfices. Cette étape permet d'identifier :

- Les leviers sur lesquels investir en priorité les ressources humaines et financières, lorsque les solutions existent déjà ;

- Les programmes de recherche et les innovations technologiques à soutenir prioritairement, lorsque les solutions restent à explorer et à construire.

POINT CLÉ8

FORMALISER LA STRATÉGIE ET LE PLAN D'ACTION

Parfois perçue comme anecdotique et fastidieuse, la **formalisation de la stratégie de performance** joue pourtant un rôle important :

- Pour s'auto-challenger et prendre conscience de points de fragilité de sa propre stratégie et des secteurs d'optimisation possible ;
- Pour avoir la capacité de la partager aux acteurs clés et faire en sorte qu'ils puissent se l'approprier ;
- Pour disposer d'une base claire sur laquelle revenir lors des bilans et débriefings.

1. QUESTIONS À VOUS POSER

| | OUI | NON | Commentaires |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|--------------|
| 1 / Avez-vous formalisé l'ensemble de votre stratégie de performance et le plan d'action associé pour gagner une médaille d'or aux prochains JOP ? | | | |
| ■ Si oui, sous quelle forme ? | | | |
| 2 / Estimez-vous que celle-ci est suffisamment claire pour que les acteurs clés puisse se l'approprier (staff, athlète) ? Y compris par ceux qui n'ont pas participé à son élaboration ? | | | |

2. INDICATEURS DE MATURITÉ

| | |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| /// ROUGE /// | ■ Pas de stratégie élaborée par manque d'approfondissement des points clés 1-7. |
| /// ORANGE /// | ■ Stratégie claire mais sans formalisation écrite (présentée uniquement oralement aux acteurs clés). |
| /// VERT /// | ■ L'ensemble de la stratégie (avec le plan d'action associé) est formalisé de manière claire, visuelle et partagée à l'ensemble des acteurs clés. |
| /// OR /// | ■ L'ensemble de la stratégie (avec le plan d'action associé) est formalisé de manière claire, visuelle, partagée à l'ensemble des acteurs clés et confrontée au regard extérieur. |

Si la réponse est **ROUGE** ou **ORANGE**, prenez du temps pour en explorer les raisons :

- / Est-ce parce que vous ne considérez pas cela prioritaire ?
- / Est-ce que cela est dû au fait que vous n'y avez pas pensé ?
- / Un regard extérieur pourrait-il vous aider à renforcer votre stratégie dans ce secteur ?

POINT CLÉ9

CLARIFIER LE CAHIER DES CHARGES DE MISE EN ŒUVRE

Une fois la stratégie de performance et le plan d'action bien identifiés, la bonne mise en œuvre doit être sécurisée pour être certain d'impacter les déterminants de performance prioritaires.

Pour cela, il convient principalement :

- De s'assurer qu'une stratégie en ressources humaines est clarifiée pour assurer la mise en œuvre du projet et sa continuité ;
- De s'assurer que le développement des compétences est formalisé et efficient pour tout l'encadrement identifié et en lien avec le déterminant de performance à optimiser ;
- De clarifier et d'optimiser la répartition des rôles au sein du staff ;
- De sélectionner les bons intervenants au regard du travail à mener en s'assurant qu'ils démontrent une posture appropriée, un niveau d'expertise et une disponibilité suffisante pour conduire l'action ;
- De rédiger un cahier des charges clair et suffisamment précis pour décrire les raisons de l'action à mener et les attendus quant à sa bonne réalisation ;
- De disposer d'indicateurs clairs permettant d'évaluer si les résultats obtenus en termes d'impact sur les déterminants de performance prioritaires sont bien à la hauteur de ceux attendus.

| ITEMS | Description cahier des charges | Commentaires |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------|
| Intitulé de l'action | | |
| Déterminant(s) de la performance prioritaire(s) impacté(s) par l'action | | |
| Objectif(s) de l'action | | |
| Indicateurs d'impact (données et/ou comportements attendus) | | |
| Délai d'impact et évaluation prévue | | |
| Expertise nécessaire | | |
| Disponibilité nécessaire | | |
| Posture attendue | | |
| Coût de l'intervention | | |

EXEMPLE D'OUTIL DE CLARIFICATION DES ATTENTES
pouvant faciliter la mise en œuvre d'une action d'optimisation de la performance
(Fig. 06)

1. QUESTIONS À VOUS POSER

| | OUI | NON | Commentaires |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|--------------|
| 1 / Comment sont répartis les rôles au sein du staff pour impacter les déterminants de performance prioritaires identifiés ? | | | |
| ■ Quels sont vos critères pour le faire ? | | | |
| 2 / Des intervenants extérieurs sont-ils recrutés ? | | | |
| ■ Si oui, quels sont vos critères de recrutement ? | | | |
| ■ Un appel à candidature est-il effectué ? | | | |
| ■ Des réseaux particuliers sont-ils activés ? | | | |
| 3 / De quelle manière sont clarifiées les attentes et les responsabilités des membres du staff et des intervenants (cahier des charges) par rapport aux objectifs du déterminant de performance à optimiser ? | | | |
| 4 / Comment est évalué l'impact de ces interventions sur les déterminants de performance à optimiser en priorité ? | | | |

2. INDICATEURS DE MATURITÉ

| | |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| /// ROUGE /// | ■ Pas de cahier des charges, se fait par opportunité. |
| /// ORANGE /// | ■ Cahier des charges peu clair, non formalisé ou incomplet. |
| /// VERT /// | ■ Cahier des charges clair mais sans processus de recrutement qui permet un choix et la validation par les acteurs concernés. |
| /// OR /// | ■ Cahier des charges clair en termes d'expertise spécifique attendue, d'expérience dans le très haut niveau, de disponibilité, de savoir-être et avec un réel processus de recrutement qui implique. |

Si la réponse est ROUGE ou ORANGE, prenez du temps pour en explorer les raisons :

- / Est-ce parce que vous ne considérez pas cela prioritaire ?
- / Est-ce que cela est dû au fait que vous n'y avez pas pensé ?
- / Un regard extérieur pourrait-il vous aider à renforcer votre stratégie dans ce secteur ?

POINT CLÉ10

► PARTAGER LA STRATÉGIE À TOUS LES ACTEURS CLÉS (Y COMPRIS LES ATHLÈTES)

Communiquer clairement la stratégie formalisée permet :

- D'aligner les acteurs clés du projet de performance et contribuer à ce qu'ils puissent tous agir dans la même direction ;
- De limiter le risque que ces acteurs puissent redéfinir la stratégie selon leur vision personnelle ;
- De pouvoir la confronter au regard d'autrui, qu'il s'agisse d'autres entraîneurs experts de la discipline, d'un autre sport, de la Direction Technique d'une fédération et de ses élus, des représentants de l'Agence nationale du Sport voire de spécialistes extérieurs reconnus ;

- De favoriser le développement d'une culture de la haute performance et le partage de valeur communes entre les acteurs fédéraux ;

Si cet exercice peut parfois être perçu comme inconfortable, il peut s'avérer très fructueux s'il est mené avec bienveillance.

Il constitue notamment un excellent moyen de bénéficier d'idées supplémentaires, de consolider sa propre confiance dans le projet mis en place, de renforcer l'adhésion et le soutien des décideurs des structures de tutelle au projet de performance présenté.

1. QUESTIONS À VOUS POSER

| | OUI | NON | Commentaires |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|--------------|
| 1 / Quelle est la place de votre athlète dans la construction de cette stratégie de performance ? Est-il suffisamment impliqué pour maximiser les chances qu'il puisse se l'approprier et se sentir acteur de son projet de performance ? | | | |
| 2 / À quel point considérez-vous que cette stratégie de performance est claire et appropriée par l'ensemble des membres permanents du staff ? Par vos athlètes ? Par les intervenants extérieurs ? | | | |

2. INDICATEURS DE MATURITÉ

| | | | |
|----------------|-------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| /// ROUGE /// | ■ Aucun partage de la stratégie. | /// VERT /// | ■ Stratégie partagée à l'ensemble des acteurs clés (athlètes inclus). |
| /// ORANGE /// | ■ Stratégie partagée uniquement au staff. | /// OR /// | ■ Stratégie partagée à l'ensemble des acteurs clés et confrontée au regard extérieur. |

Si la réponse est ROUGE ou ORANGE, prenez du temps pour en explorer les raisons :

- / Est-ce parce que vous ne considérez pas cela prioritaire ?
- / Est-ce que cela est dû au fait que vous n'y avez pas pensé ?
- / Un regard extérieur pourrait-il vous aider à renforcer votre stratégie dans ce secteur ?

POINT CLÉ11

S'ASSURER QUE LES ACTIONS D'OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE SUIVENT LE PLAN ET ONT L'IMPACT ATTENDU

La phase opérationnelle intervient une fois l'ensemble de la stratégie définie. Il est important de suivre les actions pour s'assurer qu'elles soient menées comme prévu dans le cahier des charges initial et que leur impact soit satisfaisant.

NOUS IDENTIFIONS 5 PILIERS POUR SÉCURISER CE SUIVI :

- La qualité du suivi des actions en termes de moyens mis en œuvre par rapport au plan d'action initial et au cahier des charges ;
- La collecte et l'analyse de données pour suivre la bonne réalisation du plan d'action et objectiver l'impact de celui-ci sur la performance (ou à minima sur le déterminant de performance prioritaire ciblé) ;
- La conduite de débriefings réguliers à la suite de compétitions et de cycles d'entraînements, qui impliquent l'athlète /le collectif concerné ;
- Le management et la supervision des acteurs pour réguler rapidement si nécessaire ;
- Le partage des bonnes pratiques au sein de l'encadrement et du système fédéral pour faire monter tous les acteurs en compétences, maximiser l'impact sur la performance et favoriser le réinvestissement ultérieur des expériences acquises.

1. QUESTIONS À VOUS POSER

| | OUI | NON | Commentaires |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|--------------|
| 1 / Y a-t-il des actions d'accompagnement que vous auriez souhaité mettre en place mais que vous n'avez pas mis en place ? | | | |
| ■ Si oui lesquelles et pourquoi ? | | | |
| 2 / Êtes-vous en mesure de quantifier l'écart entre les priorités préalablement définies et le travail réalisé ? | | | |
| ■ Êtes-vous en mesure de quantifier si les rôles de chacun sont bien exécutés ? | | | |
| 3 / Les moyens mis en œuvre vous paraissent-ils alignés avec les moyens identifiés dans le plan d'action en termes : | | | |
| ■ De temps alloué aux intervenants ? | | | |
| ■ D'expertise et de posture des intervenants ? | | | |

| | OUI | NON | Commentaires |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|--------------|
| ■ De délai de mise en œuvre ? | | | |
| ■ De collaboration des intervenants (approche multidisciplinaire voire transdisciplinaire et non en silo) : faites-vous en sorte que les intervenants communiquent entre eux ? Si oui, de quelle manière ? | | | |
| 4 / Récoltez-vous des données pour évaluer l'impact des interventions et en particulier les progrès effectués par vos athlètes sur les chantiers prioritaires ? Si oui, lesquelles ? | | | |
| ■ Rencontrez-vous des difficultés à collecter certaines données importantes ? | | | |
| ■ Rencontrez-vous des freins pour collecter et analyser vos données ? | | | |
| 5 / Organisez-vous des sessions de tests en lien direct avec les déterminants de performance prioritaires ? | | | |
| ■ Si oui, avec quelle régularité ? | | | |
| 6 / Faites-vous des débriefings réguliers avec tous les acteurs concernés pour prendre en compte ces données et revoir la stratégie si nécessaire ? | | | |
| ■ Ces débriefings sont-ils formalisés ? | | | |
| ■ Si oui, servent-ils de points d'appui réels pour prendre les décisions ? | | | |
| ■ Impliquez-vous l'athlète lors de ces temps d'échanges ? Si oui, cette implication vous paraît-elle fructueuse ? | | | |
| 7 / Évaluez-vous le travail réalisé par vos intervenants ? | | | |
| ■ Si oui, de quelle manière ? | | | |
| 8 / Parvenez-vous à consolider votre plan d'action au fil du temps ou avez-vous le sentiment que leur accumulation nuit à la pérennité des plus anciennes ? | | | |
| 9 / Avez-vous une stratégie particulière pour vous assurer que les savoir et savoir-faire que vous accumulez à travers ces accompagnements ne se perdent pas au fil du temps ? | | | |
| 10 / Est-ce que vos intervenants sont supervisés ? | | | |
| ■ Si oui, par qui ? | | | |
| ■ Estimez-vous disposer d'un temps suffisant pour réaliser cette supervision ? | | | |

2. INDICATEURS DE PERTINENCE

Déterminer si les actions ont bien permis d'atteindre le résultat attendu.

/// ROUGE ///

- Pas d'évaluation
OU
- Cahier des charges largement non respecté, pas d'impact sur le déterminant de performance prioritaire ciblé et insatisfaction des acteurs clés.

/// ORANGE ///

- Cahier des charges partiellement respecté,
- Impact notable sur le déterminant de performance prioritaire ciblé mais en-dessous des attentes des acteurs clés.

/// VERT ///

- Cahier des charges respecté,
- Impact objectif et subjectif sur le déterminant de performance prioritaire ciblé au niveau du résultat attendu,
- Satisfaction des acteurs clés.

/// OR ///

- Cahier des charges respecté,
- Impact objectif et subjectif sur le déterminant de performance prioritaire ciblé au-delà du résultat attendu,
- Satisfaction des acteurs clés.

Si la réponse est **ROUGE** ou **ORANGE**, prenez du temps pour en explorer les raisons.

3. INDICATEURS DE MATURITÉ

ITEMS À COCHER :

- Conduite de débriefings réguliers ;
- Appui sur des données longitudinales pour suivre que l'action s'est bien déroulée comme prévue ;
- Appui sur des données pour objectiver l'impact de l'action menée ;
- Formalisation de documents de partage des expériences.

/// ROUGE ///

- 0 à 1 item coché

/// ORANGE ///

- 2 items cochés

/// VERT ///

- 3 items cochés

/// OR ///

- 4 items cochés

Si la réponse est **ROUGE** ou **ORANGE**, prenez du temps pour en explorer les raisons :

- / Est-ce parce que vous ne considérez pas cela prioritaire ?
- / Est-ce que cela est dû au fait que vous n'y avez pas pensé ?
- / Un regard extérieur pourrait-il vous aider à renforcer votre stratégie dans ce secteur ?

POINT CLÉ 12 ➤ RÉGULER LA STRATÉGIE QUAND NÉCESSAIRE

Dans un contexte en perpétuelle évolution (concurrence, identification de nouvelles pratiques, évolutions technologiques, nouvelles connaissances scientifiques, évolution de l'athlète lui-même, etc.), la stratégie de performance doit régulièrement être challengée et évaluée pour envisager si des ajustements sont nécessaires.

Cela concerne aussi bien les déterminants de performance priorisés, les bras de leviers identifiés que les actions d'optimisation de la performance à mettre en œuvre.

1. QUESTIONS À VOUS POSER

Commentaires

DÉTECTION DES SIGNAUX

1 / Quels sont les éléments qui peuvent entraîner une adaptation de votre stratégie et/ou de votre plan d'action ?

2 / Comment identifiez-vous/anticipez-vous les changements à mener (athlète/équipe, contexte, concurrence, nouvelles connaissances scientifiques, manque d'impact sur les déterminants de performance prioritaires) ?

3 / Prévoyez des bilans pour mettre en place ce genre de stratégie ?

4 / Si oui, à quelle échéance et en présence de quels acteurs ?

RÉGULATION

Comment réajustez-vous la stratégie quand cela est nécessaire ?

2. INDICATEURS DE MATURITÉ

ITEMS À COCHER :

- Clarté des indicateurs de changement ;
- Débriefing structuré et systématisé ;
- Appuyé sur une analyse de données pertinente ;
- Construit sur la base de regards croisés (dont celui de l'athlète).

/// ROUGE ///

- 0 à 1 item coché

/// ORANGE ///

- 2 items cochés

/// VERT ///

- 3 items cochés

/// OR ///

- 4 items cochés

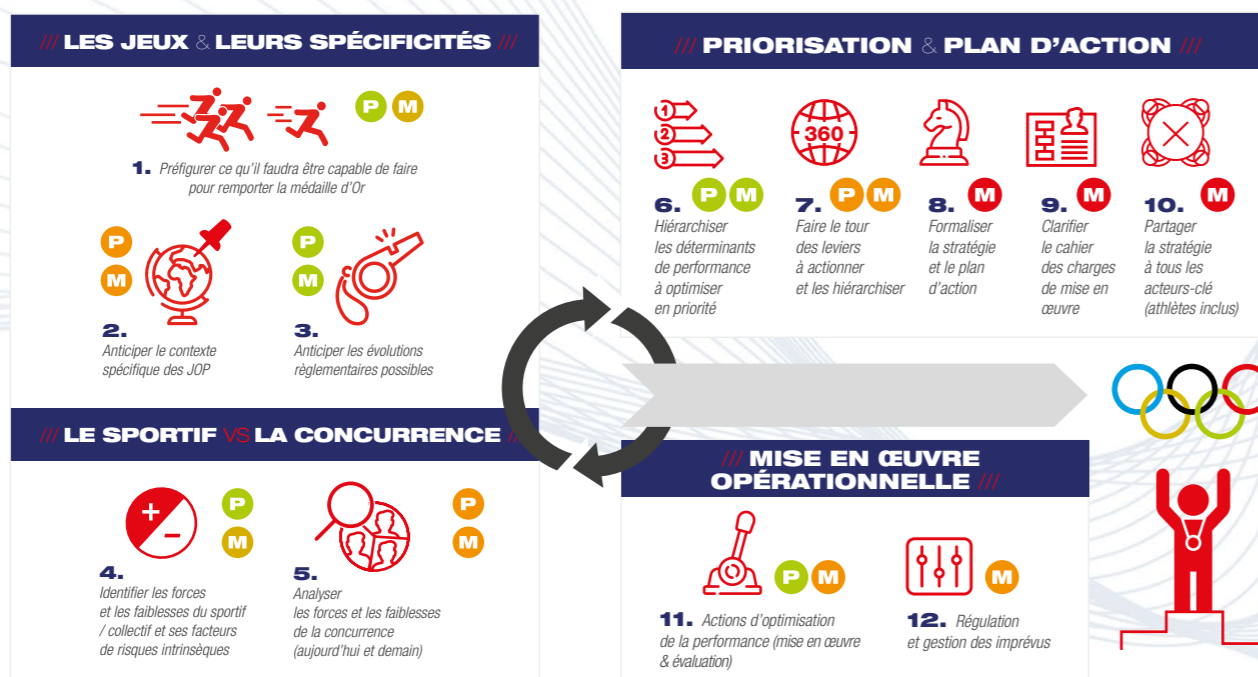
Si la réponse est **ROUGE** ou **ORANGE**, prenez du temps pour en explorer les raisons :

- / Est-ce parce que vous ne considérez pas cela prioritaire ?
- / Est-ce que cela est dû au fait que vous n'y avez pas pensé ?
- / Un regard extérieur pourrait-il vous aider à renforcer votre stratégie dans ce secteur ?

La méthode ORfèvre

BILAN GÉNÉRAL

Il est possible d'avoir une vue d'ensemble de l'autodiagnostic de la stratégie de performance en projetant les évaluations des 12 points clés de l'infographie initiale (Figure n°6 ci-dessous). Il convient alors d'identifier les points les plus fragiles de la stratégie – en prenant en compte l'importance de l'engrenage – pour pouvoir les renforcer en priorité.



EXEMPLE D'AUTO-ÉVALUATION À PARTIR DE LA MÉTHODE ORFÈVRE.

P : niveau de Pertinence, M : niveau de maturité (Fig.7)

POUR ALLER PLUS LOIN

La méthode ORfèvre a pour objectif de faciliter un autodiagnostic dans un système donné (au sein d'une cellule de performance ou d'une fédération ; dans un institut du sport régional ou national avec le staff de l'athlète / collectif concerné). Cette démarche de formalisation et de diffusion incarne une volonté d'autonomisation des systèmes et des acteurs.

Cependant, sur demande de la fédération et en fonction des athlètes listés dans le

Cercle HP, l'Agence nationale du Sport peut doubler l'autodiagnostic par des phases d'entretiens avec des tiers, spécialisés en stratégie d'optimisation de la performance et en sciences du sport afin d'apporter un regard extérieur destiné à faciliter la prise de conscience et à enclencher les changements requis.

À la suite de ces entretiens, un plan d'action est élaboré en co-construction pour que l'Agence puisse répondre aux besoins prioritaires de l'athlète ou du collectif ciblé par le diagnostic.

CONCLUSION

La méthode ORfèvre vise à proposer une structure à des projets de performances existants ou en cours de construction. Certains questionnements proposés peuvent sembler évidents, mais l'évidence est dangereuse. Elle amène parfois à ne pas suffisamment approfondir ni formaliser des éléments clés, ce qui peut réellement fragiliser une stratégie de performance.

L'objectif d'ORfèvre est d'amener une démarche analytique et holistique sans faire injure à la complexité de la performance. La méthode proposée ne reste donc qu'une base de réflexion qui devra être adaptée au contexte de chaque système fédéral, de chaque discipline sportive et des acteurs clés de la performance.

Il s'agit ici d'un premier outil de présentation de la méthode ; d'autres actions seront organisées pour en favoriser l'appropriation par l'encadrement des athlètes et staffs du Cercle HP.

La conception de la méthode ORfèvre a été pilotée par Emilie Thiénot et Yann Le Meur, Docteurs en sciences du sport,

sous l'impulsion de Claude Onesta (Manager Général Haute Performance de l'Agence nationale du Sport) et de Frank Bignet (Chef de projet du Programme ORfèvre et Conseiller expert Haute Performance à l'Agence nationale du Sport).

Ce travail s'est appuyé sur la riche contribution d'anciens champions olympiques/paralympiques français et d'acteurs actuels de la Haute Performance issus de l'Agence nationale du Sport, de l'INSEP, de l'AS DTN, des CREPS, d'écoles nationales, des fédérations olympiques et paralympiques, du sport professionnel et du monde de l'entreprise. La stratégie de communication autour de ce projet a été supervisée par Pauline Lambertini, responsable communication/Presse du Pôle Haute Performance de l'Agence.

Ce programme ayant vocation à être dynamique et à s'enrichir des regards et expériences des acteurs qui contribuent et contribueront à la réussite de la France lors des prochaines olympiades, toutes les remarques pouvant contribuer à le rendre plus performant peuvent être adressées à orfevre@agencedusport.fr

ANNEXE

Synthèse de l'état des lieux & analyse de la concurrence

L'élaboration de la méthode ORfèvre s'est fondée sur un état des lieux qui a impliqué 50 interviews auprès de référents ANS, d'acteurs clefs de 17 fédérations olympiques et paralympiques et d'institutions (INSEP, CREPS, Écoles nationales).

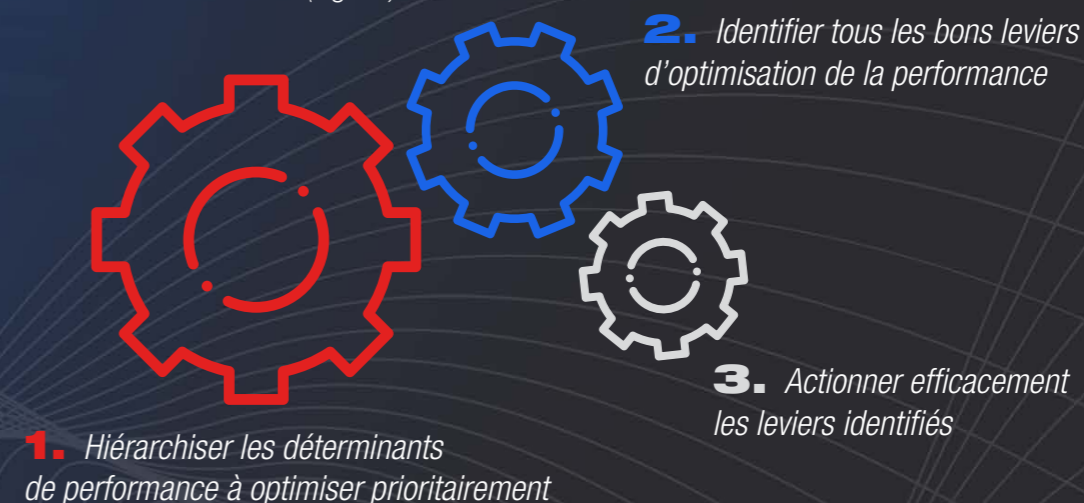
Ces temps d'échanges ont permis d'accéder à une vision d'ensemble mettant en avant une grande diversité d'organisation et de maturité stratégique au sein des fédérations. Ils ont également permis d'identifier les bonnes pratiques et les points de fragilité en termes de méthodologie d'organisation sur le champ de l'optimisation de la performance. Cet état des lieux a été associé à une étude des stratégies d'optimisation de la performance dans les pays étrangers autour de la haute performance et dans les sports professionnels.

Ces travaux ont permis de caractériser **différents niveaux de maturité**, en matière d'élaboration d'une stratégie de performance et d'organisation des actions pouvant en découler.

Il en est ressorti un mécanisme d'engrenage sous-jacent à la consolidation des stratégies de performance :

1. L'identification et la hiérarchisation des **déterminants de performance prioritaires** pour un athlète ou un collectif en vue d'une échéance olympique ou paralympique ciblée (**1^{ère} roue dentée**) ;
2. L'identification et la hiérarchisation des **leviers à actionner** pour agir sur ces déterminants prioritaires (**2^{ème} roue dentée**) ;
3. La **mise en œuvre efficace du plan d'action** pouvant en découler (**3^{ème} roue dentée**).

/ L'ENGRENAGE ORfèvre (Fig. 01)



Les 3 engrenages d'une stratégie de performance réussie

A. 1^{ÈRE} ROUE : L'ÉTAPE INITIALE D'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE

OBJECTIFS

- Clarifier les besoins prioritaires de l'athlète ou du collectif pour atteindre son objectif de performance aux Jeux Olympiques/Paralympiques ;
- Identifier les facteurs de performance sur lesquels l'athlète doit progresser prioritairement pour prendre l'avantage sur ses concurrents.

IMPORTANCE

Capitale.

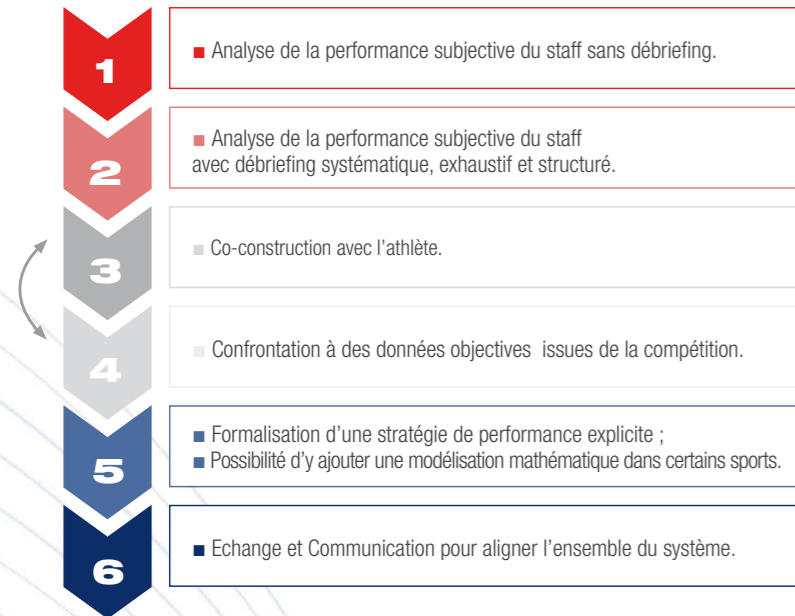
RISQUES

Que l'athlète, son staff et la fédération ne centrent pas leurs ressources sur les facteurs qui auront le plus de potentiel d'impact sur le niveau de performance de l'athlète

FACTEURS DE RÉUSSITE

Analyse fine et holistique de la discipline sportive, de la performance de l'athlète/collectif ciblé et de la concurrence, des conditions de compétition présagées lors de l'échéance olympique/paralympique ciblée.

/ 6 NIVEAUX DE MATURITÉ OBSERVÉS (interviews & benchmarking)



Confrontation au regard extérieur

/ FREINS

Manque de management stratégique :

- Poids des habitudes ;
- Ne le priorisent pas ;
- N'y pensent pas ;
- Ne savent pas faire.
- Pas de remise en question ;
- Sécurisation.
- Problématique de posture et de style managérial ;
- Relation staff/athlète
- Maturité de l'athlète.
- Ne savent pas quelles données collecter ;
- Manque d'accès aux données ;
- Manque de compétence pour les analyser ;
- Difficulté à exploiter les données de compétition pour décliner les objectifs prioritaires de préparation ;
- Manque de temps.
- Difficulté à définir et mettre en œuvre une stratégie ;
- Alibi de la complexité de la performance ;
- Manque de données ;
- Manque de compétences en data science.
- Crainte d'être jugé
- Organisation du système qui ne facilite pas.

Figure 2. Les 6 niveaux de maturité concernant l'identification des déterminants de performance prioritaires. La colonne de droite liste les freins qui peuvent bloquer le passage d'un stade de maturité au suivant : pour l'ensemble des niveaux en ce qui concerne les freins liés au management stratégique, ou pour le passage d'un niveau de maturité particulier au suivant. La double-flèche indique que la mise à profit de données pour consolider les débriefings n'est pas forcément une étape postérieure à l'intégration de l'athlète aux temps d'échanges. Il est en effet tout à fait possible qu'un staff n'implique pas l'athlète lors des débriefings mais qu'il appuie ses analyses sur des données permettant d'objectiver les échanges.

B. 2ÈME ROUE : UNE ANALYSE À 360°

OBJECTIFS

Identifier les bras de leviers susceptibles d'optimiser chaque facteur de performance prioritaire identifié lors de la première roue dentée ;

RISQUES

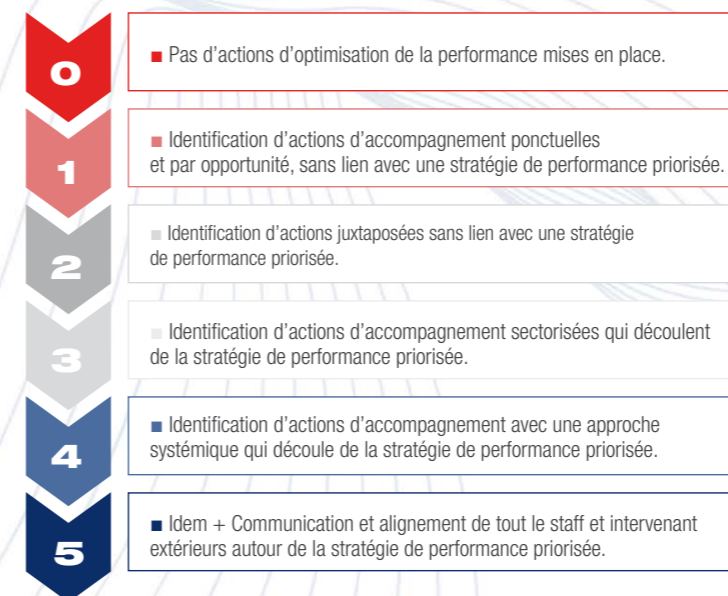
- Que l'analyse initiale ne soit pas suffisamment approfondie, amenant à identifier des actions d'optimisation davantage par opportunités ou précipitation.
- Que l'analyse des axes soit trop partielle et qu'elle ne prenne pas en compte une approche suffisamment holistique.

FACTEURS DE RÉUSSITE

Envisager l'ensemble des conséquences engendrées par l'activation d'un levier, au-delà de son seul impact sur le facteur prioritaire de performance ciblé.

Cette analyse à 360 degrés pour identifier tous les leviers est une étape décisive de construction de la stratégie de performance dans la mesure où elle garantit un plus haut niveau d'efficacité et d'impact des actions d'optimisation de la performance mises en place.

/ 6 NIVEAUX DE MATURITÉ OBSERVÉS (interviews & benchmarking)



Confrontation au regard extérieur

/ FREINS

Manque de management stratégique :

- Poids des habitudes ;
- Ne le priorisent pas ;
- N'y pensent pas ;
- Ne savent pas faire.
- Mauvais rapport coût/bénéfice perçu ;
- Crainte de perturber le système en place ou de perdre le contrôle ;
- Ne savent pas vers qui se tourner.
- Pas de modèle de performance hiérarchisé clair ;
- Manque de méthodologie.
- Pas de modèle de performance hiérarchisé clair ;
- Manque de travail collaboratif entre les intervenants.
- Biais de connaissance et de compétence.
- Manque de leadership ;
- Manque de coordination entre les différents intervenants internes & externes.

Figure 3. Les 6 niveaux de maturité concernant l'identification des leviers d'optimisation de la performance.

C. 3ÈME ROUE : PLAN D'ACTION & MISE EN ŒUVRE

OBJECTIFS

Concevoir et mettre en œuvre des actions d'optimisation de la performance ;

RISQUES

- Qu'il y ait un manque de management des ressources humaines et peu de robustesse méthodologique dans le suivi des actions.
- Un problème de posture de l'intervenant non gérée sur le plan managérial peut s'avérer plus délétère que de ne pas mettre en place d'action.

FACTEURS DE RÉUSSITE

- Formalisation d'un cahier des charges

autour de la réalisation des actions (objectif d'impact sur la performance, compétences techniques, expertise requises, disponibilité nécessaire pour mener à bien cette action.)

- Supervision des intervenants et mise en place de formations continues permettant le partage des bonnes pratiques et capitalisation des savoirs et savoir-faire.

Six niveaux de maturité ressortent ainsi au sein des staffs et des fédérations dans la capacité à mettre en place et à piloter des actions efficaces dans le secteur de l'optimisation de la performance. Ces niveaux sont décrits dans la Figure 4.

/ 7 NIVEAUX DE MATURITÉ OBSERVÉS (interviews & benchmarking)



Confrontation au regard extérieur

/ FREINS

Manque de management des ressources humaines :

- Poids des habitudes ;
- Ne le priorisent pas ;
- N'y pensent pas.
- Manque de management et de clarté des rôles ;
- Manque de recul sur sa propre pratique et ses limites ;
- Pas de ressources financières ;
- Ne trouvent pas le profil recherché ;
- Difficulté à avoir une analyse fine du besoin.
- Manque de clarté sur la définition des besoins en lien avec le(s) déterminants de la performance à impacter ;
- Manque de disponibilité d'intervenants qualifiés ;
- Qualité du process de recrutement de l'intervenant (pas d'appel à candidature).
- N'osent pas ou ne veulent pas évaluer ;
- Ne savent pas comment évaluer.
- Pas de superviseur dans le système fédéral.
- Pas de système organisé ;
- Manque de management du staff sciences du sport (et en particulier des intervenants extérieurs).

Figure 4. Les 6 niveaux de maturité concernant la mise en œuvre opérationnelle des actions d'optimisation de la performance.



DU SPORT AGEN
NATIONALE DU SPOR
AGENCE NATIONAL
DU SPORT AGL



/ CONTACTS

CLAUDE **ONESTA**
claude.onesta@agencedusport.fr

FRANK **BIGNET**
frank.bignet@agencedusport.fr

ÉMILIE **THIÉNOT**
YANN **LE MEUR**
orfevre@agencedusport.fr

PAULINE **LAMBERTINI**
pauline.lambertini@agencedusport.fr

www.agencedusport.fr

AGENCE NATIONALE
DU SPORT AGEN
NATIONALE DU SPORT