

Réflexion Sport

Scientifique & technique

25
Février
2020

EXTRAIT

Les outils de
la stratégie
d'entreprise,
une opportunité
pour le sport de
haut niveau ?

Les outils de la stratégie d'entreprise, une opportunité pour le sport de haut niveau ?



Par Alexandre Guyon des Diguères

Diplômé d'une école de management (Essec, Master of Science in Management), il a travaillé une dizaine d'années dans l'univers du conseil et est arrivé à l'INSEP en février 2015.



Stéphane Fukazawa-Couckuyt

Docteur spécialiste de la capitalisation des savoirs, entraîneur et manager sportif.

Outil « SWOT »



Dernier volet de notre dossier, après les outils PESTEL et les 5 forces de Porter, l'analyse de la performance et de l'environnement propice à sa production s'enrichit avec le SWOT. Une matrice évolutive utile dans une optique de planification et de structuration.

“ ... ne pas réitérer les mêmes erreurs et renforcer les points positifs. ”

C'est le propre de la haute performance et de ceux qui y évoluent. Quiconque entend tirer le meilleur de lui-même ne peut faire l'économie de la remise en question, dans la victoire comme la défaite. Quel sportif ne s'est jamais interrogé sur la poursuite de sa carrière, envisageant un changement de catégorie de poids (ex : Lucie Decosse passé de -63 kg à -70 kg en judo), voire un nouveau sport (ex : Vincent Luis, ex-nageur devenu champion du monde en triathlon) ? Quel athlète n'a pas réfléchi à l'évolution de son environnement (ex : les sportifs des DOM-TOM ou de province s'interrogeant sur leur venue en métropole) ou de sa stratégie en compétition (ex : changer de garde en sport de combat) ?

Ces interrogations accompagnent également entraîneurs et managers. Quel coach n'a pas cherché à optimiser ses choix de compétitions au regard de la *ranking list* ou à déterminer au mieux ses objectifs de l'année, et à en évaluer les avantages et les inconvénients stratégiques ? Quel responsable d'équipe ne s'est pas questionné

par exemple sur la pertinence de faire appel à un préparateur mental avec ce souci de mesurer son apport potentiel, mais aussi les menaces qu'occasionneraient son intégration sur l'équilibre du staff ou du planning déjà surchargé des sportifs (Burlot, [2016](#) ; Burlot et Julla-Marcy, [2018](#)) ?

Enfin, ces acteurs sont également concernés par la valorisation de la performance... Quelle analyse réaliser pour la valoriser au mieux ? Pour le sportif, l'enjeu est crucial car elle peut l'aider dans le choix des sponsors et des structures qui le rémunèrent. Cette analyse peut aussi lui permettre de se valoriser auprès d'écoles en vue d'être pris en formation et d'obtenir des aménagements de planning pour s'entraîner. Pour l'entraîneur et le manager, au-delà des primes, la valorisation de la performance peut permettre à la fois de recruter/faire venir de nouveaux sportifs et donc, par un cercle vertueux, amener de nouvelles performances, et d'atténuer les tensions (que peuvent cristalliser les résultats de certains par rapport au reste du groupe) en ménageant les susceptibilités de chacun par l'utilisation d'éléments de langage adéquats. En cas de contre-performance, une bonne vision des phénomènes qui se sont déroulés permet *a posteriori* de dresser un bilan, visant à ne pas réitérer les mêmes erreurs et à renforcer les points positifs. ▶

Deux niveaux d'analyse : interne et externe

L'analyse dite « SWOT » (acronyme de *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, soit en français l'analyse « FFOM », pour forces, faiblesses, opportunités et menaces) permet d'accompagner l'acteur dans sa réflexion critique. Cette analyse peut se définir en premier lieu comme un « outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique (DAS) »¹. Plus précisément, elle « *combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur [...] avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement* » (source Wikipédia).



1—Pour ne pas complexifier l'article, nous n'entrons pas dans le détail de cette notion de « DAS ». Nous l'assimilerons à un champ d'investigation précis dans la suite du document.

À ce titre, le SWOT fait partie des outils qui contribuent à l'étude de la pertinence et de la cohérence d'une action future (qu'elle soit ponctuelle ou qu'il s'agisse d'une stratégie d'ensemble) et vient compléter les outils PESTEL et 5 forces de Porter, présentés dans de précédents numéros (Guyon des Diguères et Fukazawa-Couckuyt, 2018 et 2019). Il est donc intéressant de l'utiliser dans le cadre de la mise en place ou de la révision d'une stratégie de développement pour une organisation sportive, que celle-ci soit à l'échelle d'un manager, d'un staff, d'un entraîneur, d'un collectif de sportifs ou d'un sportif individuel, comme le montre la littérature anglaise (Cowan et Cohen, 2011).

Dans la pratique, l'analyse SWOT se fait sur deux niveaux. Tout d'abord, au niveau interne, l'acteur doit établir la liste de ses forces et de ses faiblesses. Il s'agit de recenser très précisément toutes les activités de l'organisation afin de mettre en exergue celles qui sont créatrices de valeur et celles qui, au contraire, n'apportent rien voire diminuent/limitent son efficacité. Le second niveau est, lui, externe et appelle l'acteur à lister les opportunités et les menaces qui ont un impact possible sur l'organisation/l'athlète.

Pour réaliser ces listes, il peut s'avérer précieux de recourir à l'outil PESTEL et au modèle des 5 forces de Porter, ►

qui permettent une étude approfondie du macro-environnement de l'organisation et plus spécifiquement de son environnement concurrentiel. Le SWOT se modélise sous la forme d'une matrice (Fig. 1).

Pour que cette synthèse visuelle soit efficace, il faut respecter quelques grands principes :

- Définir un champ d'investigation précis (si le périmètre est trop large, on risque d'arriver à des conclusions généralistes ou floues et donc sans réel intérêt) [ex: le développement d'une qualité chez un sportif ou le développement du haut niveau dans une discipline sportive donnée];

- Se baser sur des faits et non du ressenti. L'intervention de plusieurs acteurs pour élaborer la matrice peut être une solution pour diminuer ce risque de partialité;
- Ne pas dépasser dix termes par case. La matrice doit rester un outil utile, les modélisations lourdes perdant en « maniabilité » pour le professionnel;
- Classer les éléments par ordre d'importance.

Prenons l'exemple d'un tennisman et de son entraîneur (Fig. 2). Dans ce cas, le champ d'investigation sera l'objectif d'intégrer le classement de l'ATP dans les cinq prochaines années.

Quels faits convient-il de prendre en considération ?

- Ses forces : son service (X% de réussite en 1^{re} balle sur les compétitions majeures de l'année), son smash, il est bilingue anglais par sa mère.
- Ses faiblesses : son revers lifté (Y% de réussite), sa gestion émotionnelle (énervement récurrent), une faiblesse à l'épaule droite, un risque de blessure (douleurs récurrentes qui ne passent pas malgré la kiné).
- Ses opportunités dans le futur : intégrer tel club (dont il connaît déjà le directeur sportif, qui semble l'apprécier) pour son équipement et la qualité des partenaires, inclure dans



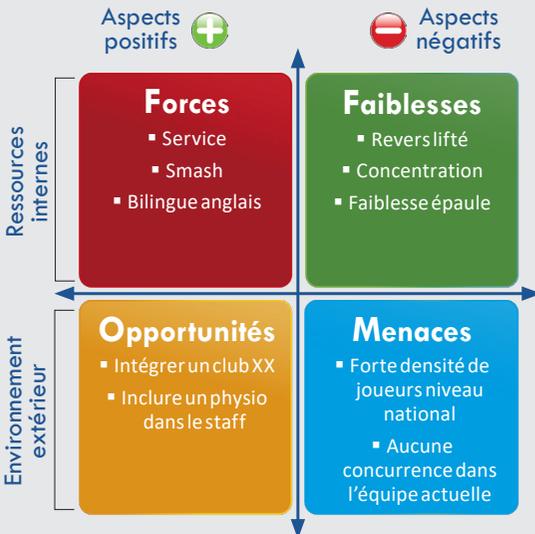
Figure 1 – Matrice SWOT.

“... recenser très précisément toutes les activités de l'organisation afin de mettre en exergue celles qui sont créatrices de valeur...”

son staff des spécialistes (physio, préparateur mental).

- Les menaces à son développement : une forte densité de joueurs de son niveau dans sa catégorie d'âge, le manque de concurrence et d'opposition de qualité dans son équipe actuelle.

Avec tous ces éléments, nous obtenons alors une nouvelle matrice SWOT (Fig. 2).



Une matrice évolutive

Par conséquent, l'entraîneur et/ou le tennisman vont se focaliser sur le développement des forces et le management des faiblesses, profiter des opportunités et chercher à supprimer les menaces.

Il faut néanmoins :

- Prioriser, car l'entraînement est une activité à temps contraint (manque de temps [Burlot et Julla-Marcy, 2018] et/ou épuisement des ▶



Figure 2 – Matrice SWOT dans l'exemple du tennisman.

ressources physiques/mentales ne permettant pas d'en faire « toujours plus »). Une planification des axes qui ressortent de l'analyse, croisée avec la planification d'entraînement (déjà bien connue des entraîneurs), peut être un outil utile pour cela.

- Faire des analyses régulières car chacune des quatre dimensions de l'analyse peut changer. Par exemple :

1 la rencontre d'un athlétiseur-réathlétiseur spécialiste en posture et en travail des *triggers points* enlève la douleur à l'épaule. Ces douleurs et un déséquilibre musculaire antagonistes-agonistes étaient la cause d'une mauvaise biomécanique du mouvement de revers ;

2 le revers devient alors plus performant ;

3 il peut à nouveau être retravaillé sans douleurs ;

“ Une planification des axes qui ressortent de l'analyse, croisée avec la planification d'entraînement [...] peut être un outil utile ... ”

4 cela permet d'être plus performant en match, le revers n'est plus une faiblesse (sans être un point fort pour autant) ;

5 les stratégies de match sont alors repensées ;

6 cela crée des opportunités, notamment en match car les adversaires du circuit profitaient jusqu'ici de cette faiblesse et sont donc surpris par la nouvelle qualité de jeu du joueur.

La matrice SWOT est ensuite réactualisée en fonction de ces nouvelles informations.

Le processus est sensiblement le même quand on pilote une organisation sportive. Imaginons qu'un club sportif de niveau élite souhaite se développer et moderniser ▶



ses infrastructures et augmenter le nombre d'adhérents. Quels faits convient-il de prendre en considération² ?? (Fig. 3)

- Quelles sont ses forces ? Son staff (professionnels diplômés et expérimentés, expérience dans le haut niveau pour certains), la bonne image du club (enquêtes de satisfaction positives à 90%), la proximité des transports en commun (en face de la station de bus, à 5 min de la station métro)...
- Quelles sont ses faiblesses ? Activité unique, matériel vétuste, une mauvaise communication vers l'extérieur (réalisée par le dirigeant qui n'est pas un spécialiste)...
- Quelles sont les opportunités qui peuvent servir son développement ? Son éligibilité à bénéficier de subventions de la région du fait des résultats sportifs, l'implantation de nouvelles sociétés dans sa zone géographique (clients potentiels)...
- Quelles sont les menaces à son développement ? Une baisse des licenciés dans sa discipline sportive au niveau national, une très forte concurrence sur sa zone géographique...

On obtient alors une autre matrice SWOT (Fig. 3).

²—Le modèle de « chaîne de valeur » de Michael Porter peut aider sur ce point.



©Icon sport

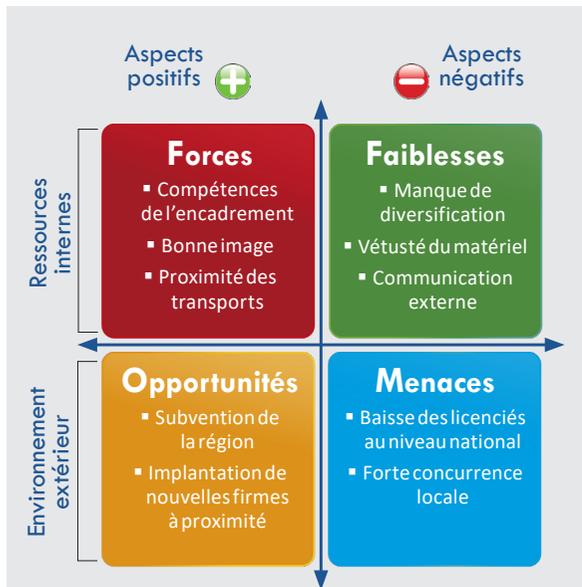
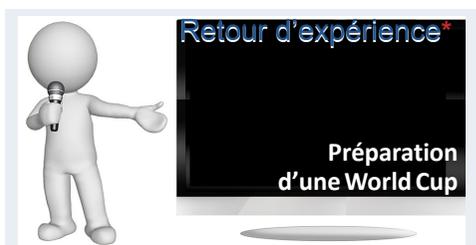


Figure 3 – Matrice SWOT dans l'exemple de l'organisation sportive.



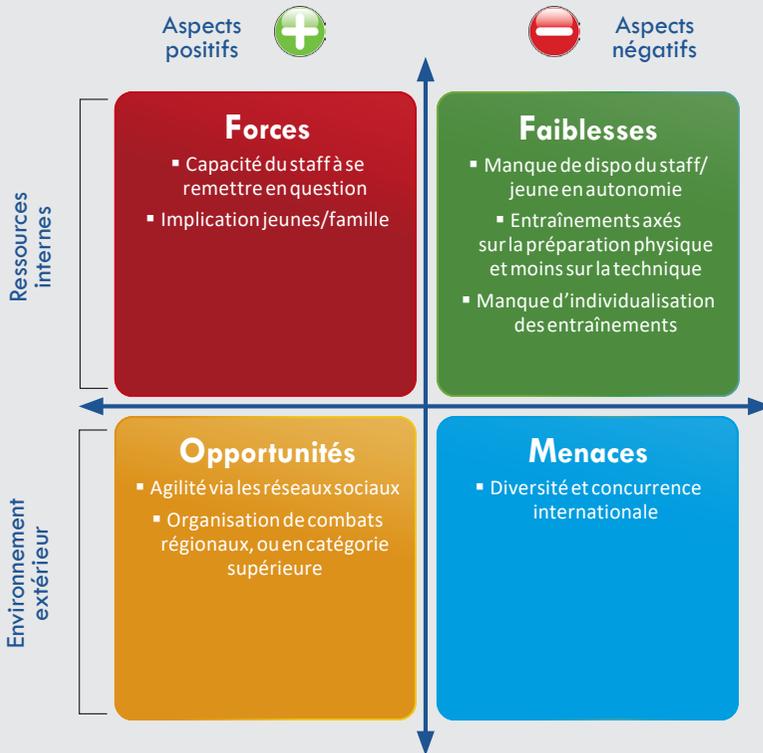
* Cette partie est un retour d'expérience autour du SWOT, tel qu'il a été mobilisé en 2018 par Stéphane Fukazawa-Couckuyt, co-auteur du présent article et entraîneur, et Sayuri Fukazawa-Couckuyt, entraîneur.

Mai 2018, un duo d'entraîneurs, trois jeunes sportifs et leurs familles actent leur participation à une World Cup qui se déroule en septembre en Belgique, dans une discipline de la famille des boxes pieds-poings. Les sportifs sélectionnés et volontaires ont entre 10 et 14 ans et sont tous plusieurs fois champions de France et vainqueurs de coupes de France. Cette aventure est grisante, mais reste une première expérience à ce niveau. En effet, au sein du groupe, seuls les entraîneurs ont connu en tant que sportifs des compétitions de cette envergure. Si le collectif est inexpérimenté à ce niveau, les entraîneurs ne font pas l'impasse d'une analyse pour déterminer la stratégie à mettre en place. Des SWOT, individuels comme collectifs, sont menés, portant aussi bien sur la performance que sa valorisation post-compétition générant des retombées pour le reste du collectif d'entraînement.

Sans être exhaustif, voici quelques éléments illustratifs, ressortant de l'analyse conjointe des deux entraîneurs, renforcée par des bilans post-championnat de France avec chaque sportif :

Il a ainsi été identifié que les deux à trois séances hebdomadaires en club avec une coupure en juillet et août représentent une faiblesse car insuffisantes pour atteindre le niveau de compétitivité exigé par ce rendez-vous, même en catégories jeunes. Pour y remédier, deux séances supplémentaires par semaine sont conseillées afin de donner aux athlètes leurs chances. Efforts que sont prêts à consentir ces derniers. Une volonté à considérer comme une force. Toutefois, cet ajout engendre un problème, celui de l'autonomie. En effet, en raison de créneaux limités et de ressources humaines non extensibles, cette planification additionnelle se fait à la charge des jeunes sportifs et de leurs familles, par ailleurs très impliquées et contribuant à une émulation positive. Une situation à laquelle ils n'avaient pas été confrontés jusque-là et qui représente une potentielle faiblesse. D'autant qu'un entraînement technico-tactique conséquent n'est pas envisageable sans une supervision régulière des entraîneurs.

La planification porte donc beaucoup sur des exercices de préparation physique et mentale dissociés, voire intégrés (à des basiques technico-tactiques bien maîtrisés). La force de cette



organisation repose sur l'évolution du rapport des jeunes à l'entraînement. Ils n'ont plus l'impression de faire « la même chose qu'au club ». La nouveauté introduite contribue à leur faire prendre conscience du caractère inédit de la World Cup et de l'exigence supérieure en termes de préparation qu'elle demande en comparaison des championnats de France.

“ ... un entraînement technico-tactique conséquent n'est pas envisageable sans une supervision régulière des entraîneurs. ”

“ *Les médailles ramenées et la valorisation de cette aventure sont une opportunité pour asseoir encore mieux le discours des coachs...* ”

Mettre l'accent sur des exercices qui ne nécessitent pas une présence indispensable des entraîneurs n'empêche pas la supervision. La force des acteurs en présence est leur disponibilité pour des échanges au club et en dehors (téléphone, page Facebook privée créée pour l'occasion pour communiquer), avec des impératifs réguliers d'envoi de vidéos de séances aux coachs, avec *feedbacks* de ces derniers. Par ailleurs, à mi-été, un stage de trois jours est organisé afin « d'entretenir la flamme » (deux mois d'entraînements estivaux en famille ne sont pas évidents quand on est cadet !), d'amener encore des régulations dans les postures, de développer les intentions lors des exercices, et de retravailler ensemble les situations d'oppositions.

Autre point important, la planification construite ne peut être rigide. En effet, en l'absence de *feedback* « instantané »

des entraîneurs, le jeune se trouverait dans des impasses, des moments de sous ou surentraînements, de sous ou surmotivation. Le suivi de la charge reste à un niveau « amateur ». Pour pallier cette faiblesse, les séances sont calibrées avec des fourchettes (ex: faire de 5 à 8 sprints). Ainsi, selon sa forme du jour et ses sensations, le jeune peut adapter la charge en restant entre un minimum et un maximum, voire ajuster l'exercice (en choisissant une variante ou en le modifiant à partir des propositions des coachs formalisées dans un document remis à chacun), tout en restant dans l'objectif de séance décidé et explicité par les coachs.

Au-delà de l'aspect planification, l'analyse des menaces à travers la concurrence internationale (analyse vidéo des dernières World Cup et championnats du monde et d'Europe par les entraîneurs) a montré la diversité des styles chez les adversaires, ainsi que des points communs techniques et physiques. Le niveau est très élevé, avec une densité tout autre qu'en France. Outre l'opportunité, par des partenariats et un réseau régional, de faire combattre régulièrement leurs jeunes dans d'autres clubs, contre divers profils d'adversaire, les entraîneurs vont s'appuyer sur des compétitions préparatoires. Un rendez-vous départemental en juin, que ces jeunes survolent habituellement, est l'occasion de les surclasser d'une

Analyser à plusieurs pour limiter la subjectivité de l'analyse

catégorie de poids, pour les confronter à des sportifs « lourds », sachant qu'en World Cup la réglementation autorise les coups appuyés. Les coaches ont également cherché une compétition regroupant à la fois des combattants de niveau World Cup (Fig. 4, p. 61) et d'autres de niveau moindre pour une première étape, sans succès en raison de calendriers discordant des pays frontaliers de la France et des contraintes du collectif. Les médias et la page Facebook créés permettent aussi le partage de vidéos avec les jeunes pour les acculturer au combat lors de tels événements.

Pour cette première participation, le risque de les dégoûter de ce niveau de compétition, voire de toute compétition, est une autre menace identifiée. Une attention particulière est donnée sur ce point, car le but n'est pas de performer à tout prix, mais d'inscrire cette épreuve comme un jalon dans un développement à long terme sportif et extra-sportif.

Pour conclure, cette aventure se solde par des victoires et aussi des défaites malgré un réel niveau d'engagement. Les médailles ramenées et la valorisation de cette aventure sont une opportunité pour asseoir encore mieux le discours des coaches : engagement, goût de l'effort, fixation d'objectifs, continuité du projet, entraide, préparation à l'imprévu à l'entraînement pour mieux s'adapter en compétition...

Une des limites de cet outil reste son aspect subjectif. Au-delà du fait qu'il est difficile d'être complètement objectif, le fait d'œuvrer en collectif (plusieurs acteurs) est une réponse cohérente car elle va regrouper plusieurs sensibilités, affiner la qualité d'analyse et permettre d'élaborer la stratégie la plus adéquate.

Par exemple, l'analyse SWOT peut se faire avec le sportif en début ou fin de saison, pour déterminer la planification à venir et les objectifs de maîtrise et de performance à atteindre. En sport collectif, l'outil SWOT peut aussi structurer des réunions de briefing partagé, où les sportifs décident ensemble et en concertation avec l'entraîneur de la stratégie à suivre au match suivant. À titre d'exemple, depuis son retour à la tête de la sélection française de handball féminin, Olivier Krumbholz, autrefois directif et peu enclin aux concessions, partage l'élaboration de ses stratégies avec les ►



joueuses de l'équipe de France, partant du principe « *qu'elles sont expérimentées* », que ce sont « *elles qui sont sur le terrain* », et qu'une analyse partagée a plus de sens pour les sportives ([conférence Culture sport, Les clés de la réussite, à l'INSEP en 2019](#); Fukazawa-Couckuyt et Guémard, 2019). « *J'avais proposé à certaines anciennes de faire l'impasse, si elles le souhaitaient, sur ce Mondial pour se réserver pour les JO 2020. Visiblement, personne ne la fera. Je ne suis pas dans leurs corps. À partir du moment où elles s'estiment opérationnelles et qu'elles ont la force et l'envie de faire les deux, alors je suis content car cela aurait été dommageable d'aller aux championnats du monde avec une équipe amputée de plusieurs de ses cadres. Mais c'est un pari périlleux, avec deux grandes compétitions en un an, à chaque fois au Japon, donc ce qui signifie deux longs voyages. Avec un problème de climat aussi l'été prochain lors des JO. Ce sera donc une saison très complexe. D'où la nécessité de bien gérer le calendrier, avec deux petites périodes de repos. Il faut penser aux problèmes physiques, mais aussi de lassitude mentale. Je n'aimerais pas avoir des joueuses qui arrivent à un burn-out. C'est une réflexion importante car, au cœur de cela, il y a la joueuse* », exposait encore Krumbholz en août 2019 dans les colonnes du [Figaro](#), à l'évocation de la saison à venir, marquée par un championnat du monde et les Jeux olympiques au Japon. Une approche qui dénote une analyse du contexte

général avec l'objectif final que constituent les JO, la vigilance quant aux états physiques et mentaux des joueuses et des risques de blessures liés à un calendrier infernal, mais aussi la consultation des joueuses afin de définir en commun le plan de route.

Selon la contrainte de temps et le besoin, l'utilisation d'un SWOT augmenté pour aller plus en profondeur peut s'avérer pertinent. La réalisation d'une telle matrice n'a de sens que si elle est ensuite exploitée pour élaborer une stratégie. Mais pour cela, tout dépend du temps dont l'acteur dispose et de l'analyse qu'il souhaite mener. En effet, s'il veut être exhaustif, il peut explorer dix pistes (Fig. 5).

D'un autre côté, s'il est contraint par le temps (échéances proches, semaines chargées), l'acteur peut se concentrer uniquement sur les quatre carrés centraux de la matrice (axe matriciel). Cela permet d'identifier quatre stratégies distinctes :

- 1 une stratégie « **offensive d'expansion** » : identifier comment utiliser/optimiser ses forces pour profiter des opportunités de son environnement ;
- 2 Une stratégie « **défensive d'expansion** » : identifier s'il est possible d'améliorer ses faiblesses pour tirer parti des opportunités de son environnement ;

“ Il faut penser aux problèmes physiques, mais aussi de lassitude mentale. ”

3 Une stratégie « défensive » : identifier comment utiliser/optimiser ses forces pour se protéger des menaces de son environnement ;

4 Une stratégie de « repositionnement ou de diversification » : identifier comment diminuer ses faiblesses pour réduire sa vulnérabilité face aux menaces de son environnement. ▶

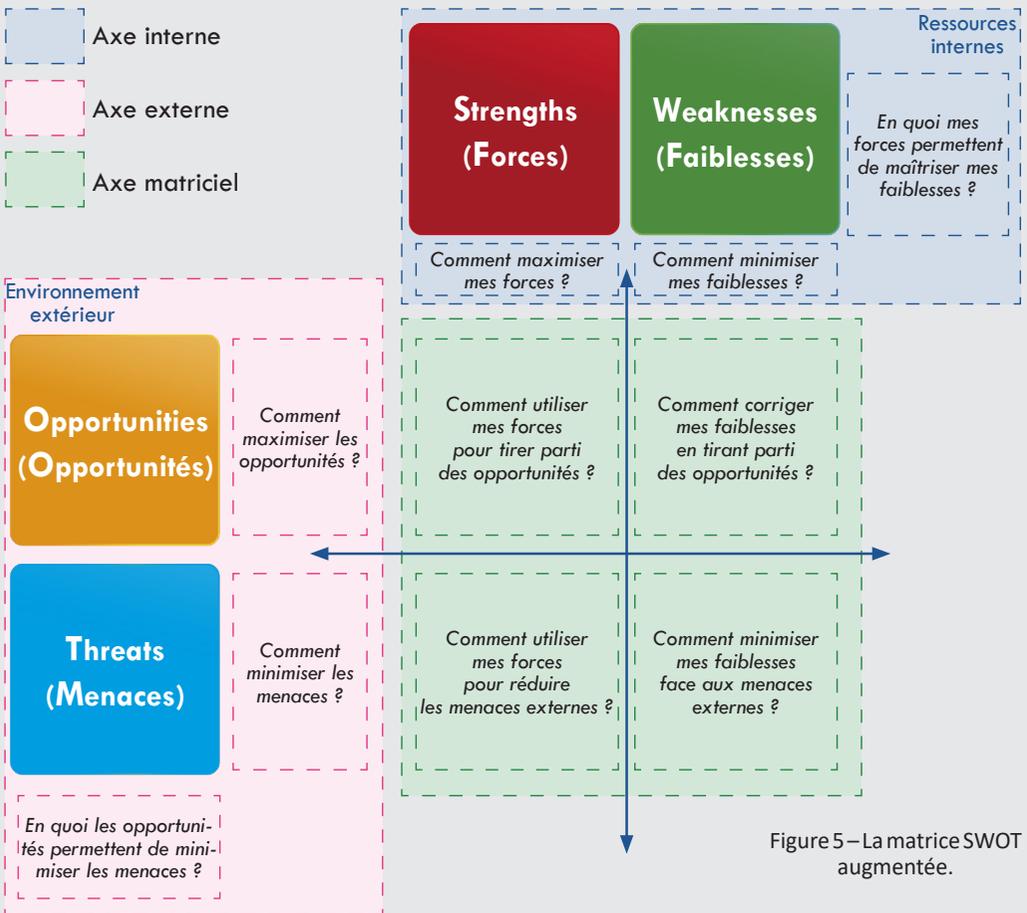


Figure 5—La matrice SWOT augmentée.

D'après notre expérience, une fois la ou les stratégies(s) définie(s) en fonction des objectifs, il est primordial de cibler quelques actions claires et simples à mettre en œuvre. Imaginons le cas d'un sportif bilingue qui veut tirer parti de manière optimale de sa force (bilingue) pour saisir l'opportunité d'intégrer un grand club étranger et entrons dans l'optique d'une stratégie « offensive d'expansion ». Celle-ci va se décliner en trois temps :

- **Action 1** : recherche du club étranger en tenant compte :
 - 1/ des conditions financières,
 - 2/ de l'éloignement familial,
 - 3/ de la capacité de ce club/du staff à former et à accompagner la performance,
 - 4/ du niveau des futurs partenaires d'entraînement ;
- **Action 2** : contact du ou des club(s) identifié(s)/retenu(s) et négociation des conditions d'arrivée ;
- **Action 3** : éventuelle mise en concurrence entre les clubs.

La stratégie « défensive » implique une autre dynamique. En position favorable sur son marché, une organisation sportive entend conserver ses acquis et utiliser de manière optimale sa force (compétence et notoriété de l'encadrement) pour réduire la menace de la concurrence. Pour y parvenir, l'organisation pourra mettre en place trois actions simples :

“ ... une organisation sportive entend conserver ses acquis et utiliser de manière optimale sa force [...] pour réduire la menace concurrence. ”

- **Action 1** : revoir ses brochures commerciales en mettant en valeur ce point ;
- **Action 2** : proposer des initiations estivales avec ses entraîneurs reconnus ;
- **Action 3** : produire un film alternant moments d'entraînement des champions du club et interviews des entraîneurs (visualisation des points clefs de leur CV dans un bandeau sur la vidéo).

Quoi qu'il en soit, il ne faudra pas oublier que l'état des lieux réalisé n'est pas statique et qu'il est primordial de le réactualiser suite à l'évolution de l'organisation ou de l'athlète, mais aussi de l'environnement externe (ex : les athlètes du pôle France sont en progression, n'ont jamais été aussi bons, mais la concurrence internationale grandit).



Conclusion

Par sa transversalité, l'outil SWOT concerne tous les acteurs (dirigeant, entraîneur, sportif) et organisations (club, groupe) qui doivent élaborer des stratégies. Par sa polyvalence, il permet aussi de s'adresser à de nombreux autres domaines : arrêt de carrière/reconversion professionnelle du SHN (consultant sportif, entraîneur, coach privé), choix d'un sponsor... Par ailleurs, il donne une vision rapide de l'adéquation entre ressources et stratégie à mettre en œuvre pour répondre aux besoins manifestés. Plus spécifiquement, au travers de la réflexion en amont qu'il réclame, il permet une réelle prise de conscience des potentialités et des écueils pour les jeunes athlètes/entraîneurs/dirigeants. Pour les personnes d'expérience, il s'agit d'un travail annuel ou pluriannuel pour prendre du recul et avoir sous

forme de matrice un aide-mémoire. Enfin, la méthodologie d'analyse est simple : la création d'une matrice SWOT ne demande pas une formation poussée.

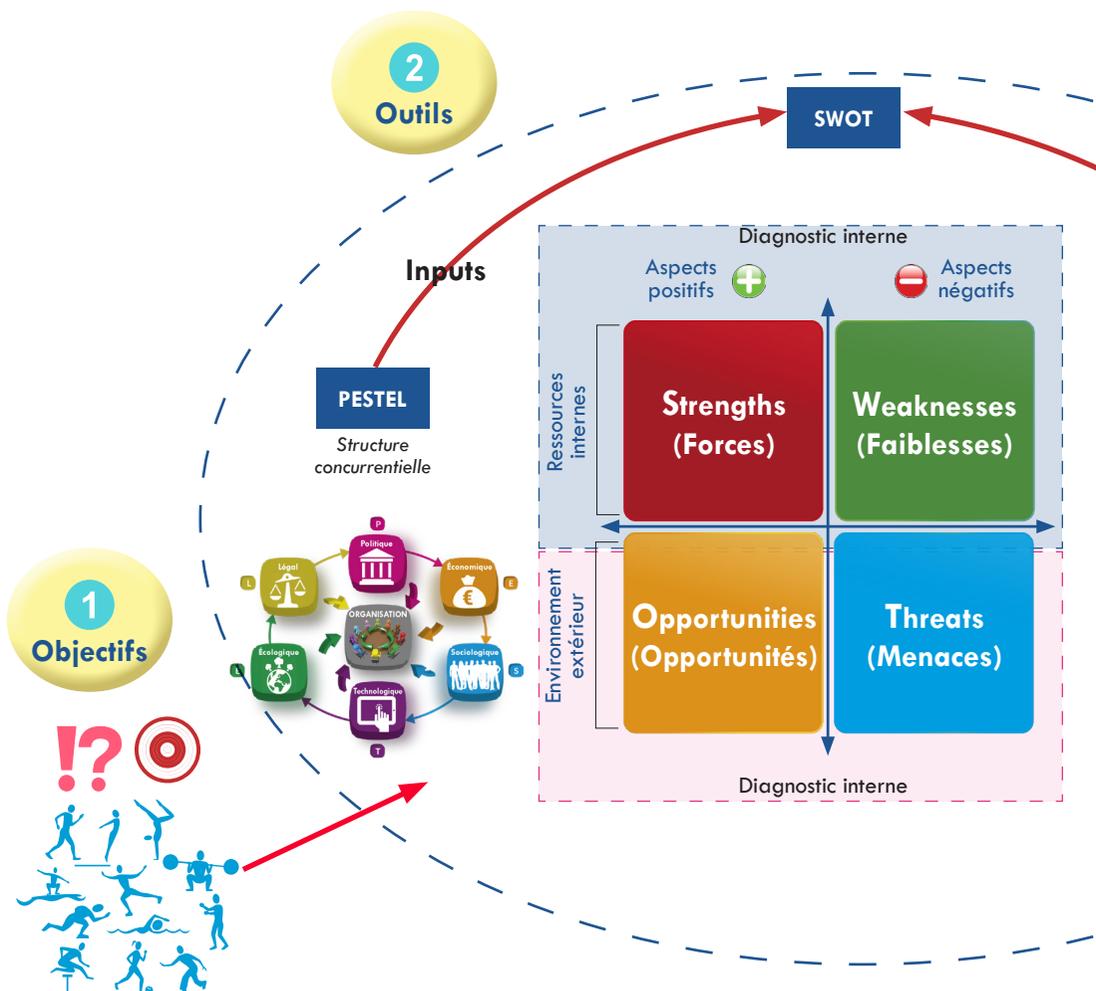
L'heure est donc venue de mettre un point final à notre exploration de la réflexion stratégique autour de l'atteinte d'objectifs en sport de haut niveau. Loin d'avoir voulu faire dans l'exhaustivité (auraient pu être abordés la matrice BCG, le modèle McKinsey ou encore canevas stratégique...), l'idée de cette série d'articles était d'aborder quelques notions afin d'élargir la palette de choix de l'entraîneur ou du manager d'organisations sportives et de les accompagner dans les orientations qu'ils ont à prendre.

À travers la série d'articles dans *Réflexions Sport* sur ces outils, c'est la cohérence qui a été visée, avec une approche globalisée permettant une ►

analyse externe de son environnement *via* les modèles de PESTEL et des 5 forces de Porter et complétée d'une analyse interne de ses forces/faiblesses (matrice SWOT), comme le montre la figure 6.

Par les interrelations existant entre ces trois outils et ce que leur usage conjoint peut potentiellement produire en termes d'*insight*, les analyses qui en découlent enrichissent l'acteur dans sa formation, sa boîte à ►

Figure 6—Synthèse des outils stratégiques.



outils, son expérience, ses intuitions, sa vision stratégique. Mais ce ne sont que des outils, à pondérer en fonction d'autres analyses, de l'activité réelle, dont la complexité et les dimensions sont difficilement mesurables, et à

utiliser dans le cadre d'une rationalité contingente, située. Charge à chacun de les mobiliser pour appréhender au mieux les problématiques et situations particulières liées à l'optimisation de la performance. ■

Bibliographie

BURLOT F et JULLA-MARCY M, « Rythme de vie et accélération du travail sportif : le défi de la performance de haut niveau face à la contrainte du temps », 2018, p. 281-293, doi: [10.3917/eres.auber.2018.01.0281](https://doi.org/10.3917/eres.auber.2018.01.0281). Dans AUBERT N, @ *la recherche du temps. Individus hyperconnectés, société accélérée : tensions et transformations*, ERES, Toulouse, 2018.

BURLOT F, « Le défi de la performance face à la contrainte du temps », *Réflexions Sport*, 2016, [13](#), p.30-63.

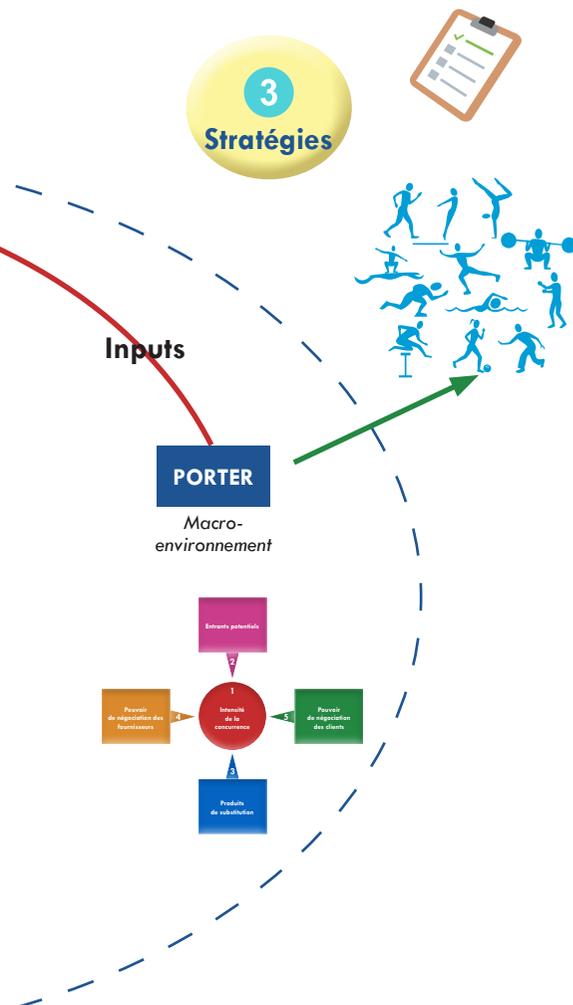
CALLIER C, « Olivier Krumbholz : «Les internationales sont exploitées et surexploitées» », *Le Figaro*, 2019.

COWAN J et COHEN S, *Developing your Coaching Strategy*, UK sports coach, 2011.

FUKAZAWA-COUCKUYT S et GUÉMARD S, « Olivier Krumbholz, manager une équipe. Des individus et un collectif autour d'un système et de valeurs », *La lettre des entraîneurs*, 2019.

GUYON DES DIGUÈRES A et FUKAZAWA-COUCKUYT S, « Les outils de la stratégie d'entreprise, une opportunité pour le sport de haut niveau ? "Le cas de l'analyse PESTEL" », *Réflexions Sport*, 2018, [21](#), p. 60-75.

GUYON DES DIGUÈRES A et FUKAZAWA-COUCKUYT S, « Les outils de la stratégie d'entreprise, une opportunité pour le sport de haut niveau ? "Outil 5 forces de Porter" », *Réflexions Sport*, 2019, [23](#), p. 48-63.





**INSTITUT NATIONAL DU SPORT,
DE L'EXPERTISE ET DE LA PERFORMANCE**

11, avenue du Tremblay - 75012 Paris - France

Tél. 01 41 74 41 00

www.insep.fr

