

RéflexionsSport

Scientifique & technique

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

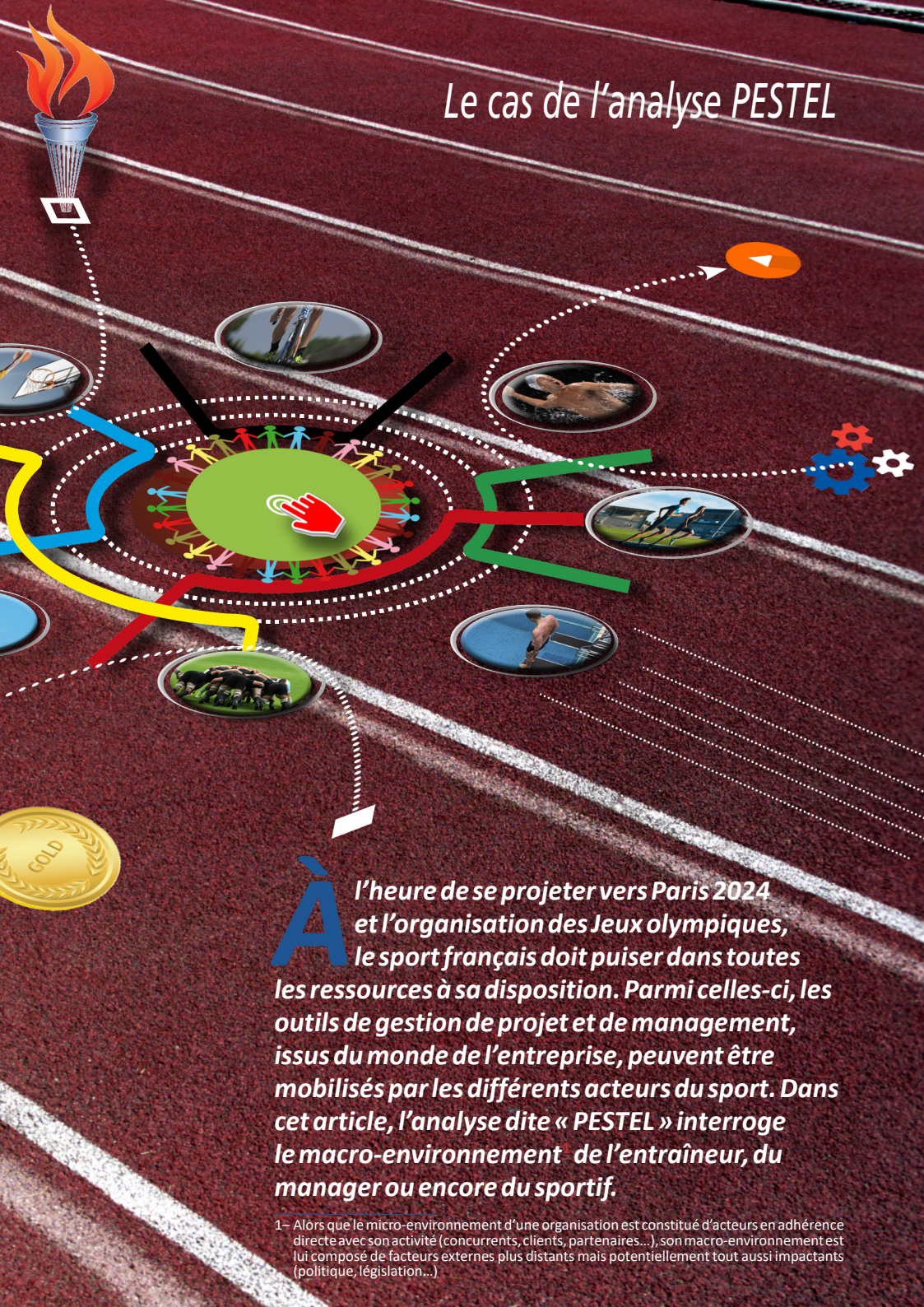
Diplômé d'une école de management (Essec, Master of Science in Management), il a travaillé une dizaine d'années dans l'univers du conseil et est arrivé à l'INSEP en février 2015.



Stéphane Fukazawa-Couckuyt

Docteur, spécialisé dans le sport de haut niveau, diplômé en gestion et développement des organisations sportives, manager sportif et entraîneur.

Le cas de l'analyse PESTEL



À l'heure de se projeter vers Paris 2024 et l'organisation des Jeux olympiques, le sport français doit puiser dans toutes les ressources à sa disposition. Parmi celles-ci, les outils de gestion de projet et de management, issus du monde de l'entreprise, peuvent être mobilisés par les différents acteurs du sport. Dans cet article, l'analyse dite « PESTEL » interroge le macro-environnement de l'entraîneur, du manager ou encore du sportif.

1- Alors que le micro-environnement d'une organisation est constitué d'acteurs en adhérence directe avec son activité (concurrents, clients, partenaires...), son macro-environnement est lui composé de facteurs externes plus distants mais potentiellement tout aussi impactants (politique, législation...)

“ À son domicile, Parker a fait construire une salle d’entraînement pour parfaire sa technique...”

Devant son banc, Arsène Wenger observe avec attention ses ouailles. Toujours avec bienveillance et exigence. De Nagoya à Arsenal en passant par Monaco, l’Alsacien n’a cessé d’évoluer et de réinventer sa fonction pour devenir le manager que le monde entier estime aujourd’hui. Le cas Wenger est d’école et à ce point remarquable qu’il traduit l’évolution du sport au cours des dernières décennies ainsi que de la fonction même de l’entraîneur. Longtemps, ce dernier était vu comme un professeur, un technicien détenteur d’une vérité technique dont le rôle était d’accompagner les athlètes dans leur pratique. Sorte d’enseignant dont le domaine était le terrain et uniquement le terrain. L’image d’Épinal a vécu. Son portrait a changé et dépeint aujourd’hui beaucoup plus celui d’un véritable chef de projet (Fleurance, 2006).

En effet, s’il veut durer dans le temps² et être performant, il doit

désormais travailler sur un management aux multiples facettes : humaines (sportifs individuellement/collectivement, staffs, écosystème de la performance, savoirs/compétences, implication dans le métier), matérielles (entraînement, logistique des stages et des compétitions, charge médiatique) et de performances (avec les différents facteurs d’entraînement et de performance à gérer dans le cadre d’une vision systémique).

Ces éléments, valables pour les entraîneurs de pôles France, se retrouvent dans les clubs professionnels évoluant également dans le haut niveau. « Avant son arrivée, Arsenal n’était qu’un club londonien parmi les autres. Depuis, il a changé de catégorie tant au niveau des infrastructures que des ressources financières », illustre Gilles Grimandi, qui a évolué sous les ordres de Wenger au sein du club. Le football professionnel est un cas particulier mais ce qu’avance l’ancien joueur ne doit pas être ignoré. En arrivant à Arsenal, Arsène Wenger s’est « approprié » le club et a dépassé sa fonction première d’entraîneur. Il s’est intéressé au jeu, bien sûr, mais s’est aussi entouré de professionnels à même d’apporter leur expertise dans des domaines variés comme la nutrition, la préparation physique et mentale... L’Alsacien s’est mué en un manager connecté au terrain, à ses joueurs tout en développant une ►

2- Selon le rapport de Lemieux & Mignon (2006), seuls un tiers des entraîneurs de haut niveau restent en poste plus de 5 ans, reflétant de fait un turnover particulièrement élevé (à titre de comparaison, le turnover dans le milieu du conseil est de l’ordre de 15% par an).

vision globale avec des réflexions sur les structures du club concernant autant le groupe professionnel que les académies de jeunes.

L'athlète, un acteur aussi concerné par la mutation

Si l'entraîneur moderne a vu ses fonctions s'élargir tout comme son champ opérationnel, il n'est pas le seul à avoir été impacté par l'évolution du monde du sport et la concurrence exacerbée³.

L'athlète a aussi vu sa place évoluer⁴, passant d'une logique d'atteinte de la performance axée principalement sur la pratique intensive de son sport dans le cadre d'une relation étroite et souvent verticale avec son entraîneur à celle plus large de la gestion d'un véritable projet basé sur une responsabilisation et une autonomie accrue. Si l'entraîneur et l'entraîné gardent une place centrale, le sportif doit aussi :

- Être en mesure d'identifier les compétences existantes nécessaires à l'optimisation de son projet et de sa performance (préparateur mental, diététicien, data scientist...);

- Savoir gérer les nombreux autres acteurs gravitant dans son périmètre (coach, agents, sponsors, médias, réseaux sociaux, attachés de presse, conseillers, avocats, ligue, club, fédération...);
- Réaliser des choix de carrière, d'études, prioriser, articuler vies « personnelle », « sportive » et « professionnelle », concilier sphère privée et sphère publique.

Passés par l'INSEP, les basketteurs Tony Parker et Evan Fournier ont bien compris ces dimensions. Sélectionné lors de la draft 2001 par San Antonio, le meneur n'a pas tardé à structurer sa carrière pour faire vivre son rêve américain, né dans ses jeunes années au bois de Vincennes. À son domicile, Parker a notamment fait construire une salle d'entraînement pour parfaire sa technique et répéter ses gammes et s'est adjoint les services d'un chef à domicile pour optimiser sa nutrition. ►



3- La concurrence internationale a augmenté quantitativement de 30 % en 20 ans, le nombre de pays participants passant de 123 en 1996 à 160 en 2016.

4- À tout le moins dans les discours.

Un chemin suivi par son cadet. À Orlando, Fournier a aussi professionnalisé son approche. En plus des entraînements collectifs et du travail avec le club, l'ancien joueur de Poitiers s'est rajouté des séances à domicile. Dans la série documentaire qu'il produit sur son quotidien, il explique ainsi avoir recours à un entraîneur personnel afin de s'exercer en solitaire. Non parce que les exercices ne sont pas assez durs avec ses coéquipiers mais par soucis de confort afin d'avoir son propre rythme et un regard exclusif. Le joueur dispose également de ses propres outils pour la récupération et d'une salle où se faire masser par son kiné. Des détails d'importance que l'athlète prend davantage à son compte aujourd'hui.

Outre les entraîneurs et les sportifs, d'autres acteurs du monde du sport ont pu faire leur (r)évolution afin de rester dans la concurrence internationale allant croissante. Si le métier de manager sportif existe depuis longtemps, sa déclinaison autour de certaines fonctions comme celles de « directeurs de la performance »⁵ et « d'ingénieurs du développement fédéral » cristallise ainsi certaines attentes.

5— Terme formalisé dans le rapport dit « rapport Onesta » (Onesta *et al.* 2018) et aussi utilisé dans les fédérations. À titre d'exemple Mehdi Baala (à la FFA) et Jacques Commères (à la FFBB) sont nommés directeurs de la performance en 2017.

Face à ces transformations qui induisent de nouveaux défis, la quête de la performance n'est donc pas une chose aisée :

- Comment aider le sportif à mieux se positionner dans son environnement (ses forces, ses faiblesses, la concurrence, les opportunités...) ?
- Comment répondre aux nouveaux besoins de l'entraîneur en termes d'outillage (analyse du contexte, appréciation de la concurrence, possibilités de développement...) ?
- De manière plus large, quels outils proposer aux managers d'organisations sportives pour travailler avec efficacité dans des temps contraints et à qualité constante ? Quels leviers activer entre ressources individuelles, collectives et organisation ?

L'outil PESTEL, utilisé dans le monde des entreprises et des organisations, est une piste intéressante pour apporter des premiers éléments de réponse à ces questions. Néanmoins, avant de l'aborder, il est nécessaire de s'interroger sur la place qu'il convient de lui accorder.



L'objectif dicte tout, l'outil vient en appui

Avant de se lancer dans la quête d'une médaille olympique ou d'un nouveau marché, dans une nouvelle activité, il est primordial de bien définir son objectif et la stratégie pour l'atteindre, en fonction des ressources à disposition et des besoins. Comprendre cette notion d'objectif est essentiel car c'est d'elle dont découle la suite du projet et qui va permettre de déterminer les outils à mobiliser pour atteindre ce que l'on s'est fixé. Les outils, ici l'analyse PESTEL, ne viennent qu'après.

“... une « rationalité contingente » où ils recherchent non pas "la" solution optimale, mais plutôt celle qui est satisfaisante...”

En effet, l'entraînement en sport de haut niveau n'est pas un « long fleuve tranquille » (Krantz, 2008) où il suffirait de se positionner dans une logique applicationniste de ressources, recettes, procédures d'entraînement formalisées, outils issus



Cérémonie de clôture des JO d'hiver 2018.

©Icon sport

de l'expérience ou de la science. Comme le souligne Pérez (2009, p. 125) la prise de décision uniquement rationnelle n'est plus plausible pour les entraîneurs et les directeurs techniques nationaux (DTN). Ces professionnels sont dans une « rationalité contingente » où ils recherchent « non pas "la" solution optimale, mais plutôt celle qui est satisfaisante et qui convient à l'action contextuelle ». L'usage de ce type de rationalité, abandonnant l'utopie de la solution idéale ou idéalisée, est dû à différentes caractéristiques aujourd'hui indissociables de l'activité des entraîneurs, managers et sportifs : dilemmes, prise de décision dans l'urgence/l'incertitude, survenue d'imprévus à gérer. Par ailleurs, une carrière n'est pas rectiligne. Les athlètes grandissent, mûrissent, se blessent, gagnent des grandes compétitions et connaissent des désillusions, tout comme les cadres. À chaque étape, les besoins et les attentes ►

changent. Aussi, il est important de bien comprendre que les ressources et les stratégies mobilisées une fois ne sont pas absolues. Rien n'est figé. Bien au contraire, il s'agit de toujours interroger son approche, ses méthodes et de se remettre en question tant dans la victoire que dans la défaite.

Dans ce contexte complexe et mouvant, l'athlète, l'entraîneur et l'institution gagnent à mobiliser uniquement ce dont ils ont besoin par rapport à un problème donné. Tout outil – ici le PESTEL – est à relier à une vision pragmatique du sport de haut niveau. C'est à chacun d'expérimenter l'outil dans le cadre de son activité quotidienne afin de se l'approprier, si tant est que l'outil apporte une plus-value dans l'atteinte de l'objectif. L'outil est au service du praticien et doit lui être utile sous peine de ne pas être mobilisé.

“... tenir compte des croyances, des attentes et du parcours du sportif car il faut « que l'athlète soit persuadé de l'intérêt de ce qu'il fait ».”

De possibles décalages d'analyse entre entraîneur et sportif ■

Entraîneur national d'haltérophilie et préparateur physique de renom, Yann Morisseau a un point de vue nourri et inédit sur la fixation d'objectifs. En effet, dans le cadre de son activité de préparateur physique, il réalise un audit large menant à la fixation d'objectifs d'entraînement pour répondre aux besoins du sportif. Après avoir fait une analyse de la discipline, il en effectue une autre holistique du pratiquant, de ses besoins et de ses ressources. Sur ce point, il insiste notamment sur l'importance de tenir compte des croyances, des attentes et du parcours du sportif car il faut « *que l'athlète soit persuadé de l'intérêt de ce qu'il fait* ».

Il constate parfois un décalage entre les besoins identifiés par le sportif et ceux identifiés par le professionnel qui complexifie la relation car le sportif peut être tenté de s'accrocher à des pratiques, pensant que cela contribue à le faire performer. Dans certains cas, le sportif a raison dans ce qu'il fait et maintient, avec des résultats à la clef. Mais même si les résultats sont là, la stagnation ou les blessures peuvent suivre de près, du fait de pratiques non appropriées, gênant la réitération de la performance dans le cadre d'une carrière. Il se peut aussi qu'il n'y ait ni les résultats envisagés, ni les résultats envisageables... ►



©Icon sport

Faut-il alors que le cadre tienne un « langage de vérité à quelqu'un qui se projette sur des échéances majeures » ou vaut-il mieux ne pas contredire le sportif même si on est convaincu d'un manque d'efficacité au regard de l'expérience que l'on a du haut niveau ? Ce dilemme se pose d'autant plus que la tendance est à la sur-publication dans le champ de la forme, de l'entraînement, où le langage de vérité dérange face à « des méthodes miracles où c'est travailler moins (pour) gagner plus ». Le discours de vérité, étayé par des années d'expérience et d'expertise, n'est ainsi pas toujours entendu par le sportif du fait de l'omniprésence du discours social, bien que profane. Yann Morisseau soulève là un dilemme dans le cadre de l'accompagnement du sportif, car « l'athlète n'est peut-être pas forcément en état d'entendre une analyse ou des critiques sincères bousculant son socle référentiel. » Un

travail pourtant nécessaire à mener entre l'athlète et la cellule qui l'appuie, dans un souci d'efficacité et de justesse quant à la détermination des objectifs de chacun dans une démarche de performance. De nouveau, les outils mobilisés pour l'entraînement ne seront pertinents que s'ils répondent à l'analyse réalisée par le préparateur physique et partagée avec le staff et l'athlète.

La vision panoramique du PESTEL

Si définir les bons objectifs au départ est indispensable, le chemin menant à la réussite n'est pas toujours évident à trouver. De nombreux paramètres, tant individuels que collectifs, sont à prendre en considérations pour établir la bonne marche du groupe ou de l'athlète. Comment bien les identifier et ainsi choisir un chemin permettant d'exprimer les plus hautes performances ? En s'intéressant au macro-environnement d'une organisation, l'analyse « PESTEL » propose de retenir 6 dimensions qui permettent d'éclairer ce raisonnement :



P L'environnement politique permet de déterminer l'influence des politiques gouvernementales sur l'activité aussi bien au niveau national (fiscalités, subventions, politiques emplois jeunes, programmes scolaires, etc...) qu'international (consensus de plusieurs nations, règlement international) [ex : candidature olympique⁶].

E L'environnement économique concerne le contexte économique dans lequel évolue l'organisation (taux d'intérêt qui peut faciliter l'emprunt, situation économique entre croissance et crise, inflation, coût des matières premières...) [ex : construction des stades en France suite à l'obtention de la Coupe du monde 1998 ou de l'Euro 2016.]

S L'environnement social correspond aux facteurs socio-culturels (modes, styles de vie, croyances, intérêts pour des biens de consommation, loisirs...) et démographiques (vieillesse/rajeunissement de la population, âge moyen, structures familiales...) [ex : une tendance au « tout, tout de suite » chez les jeunes sportifs découlant notamment des avancées technologiques facilitant le partage de l'information (réseaux sociaux...) et des décalages intergénérationnels.]

T L'environnement technologique englobe les évolutions technologiques (nouvelles technologies, découvertes, nouveaux produits, brevets...) et toutes les forces qui influencent directement/indirectement leur émergence (dépenses publiques en R&D, investissements privés sur la technologie, cellule expertise ou recherche fédérale...) [ex : les technologies de gestion de la température corporelle avec les t-shirts et gilets réfrigérants.]

E L'environnement écologique prend en compte tous les facteurs environnementaux en lien avec l'organisation (lois sur l'environnement, climat...) ou générés par notre activité (consommation d'énergie, empreinte carbone, recyclage...) [ex : les sports mécaniques à énergies fossiles confrontés à la situation écologique mondiale, développement de la Formule E avec des bolides électriques.]

L L'environnement légal comprend l'ensemble des contraintes réglementaires qui interfèrent avec notre activité (droit du travail, droit du sport, normes de sécurité, législation sur la santé...) [ex : règles en matière de sécurité pour les salles de pratique des arts martiaux et sports de combat mises à jour en 2009.]

Cet outil permet de disposer d'un aperçu global des influences que peuvent exercer les facteurs macro-environnementaux sur une organisation (et à travers ►

⁶— En 2017, la maire de Rome Virginia Raggi a refusé de soutenir la candidature de la capitale italienne pour l'organisation des Jeux olympiques de 2024. « *Nous n'hypothéquons pas l'avenir de la ville* », avait-elle déclaré, faisant référence aux coûts d'un tel événement pour une cité déjà fortement endettée.

“... cette analyse doit permettre de mieux appréhender un environnement instable porteur d’opportunités et de menaces...”

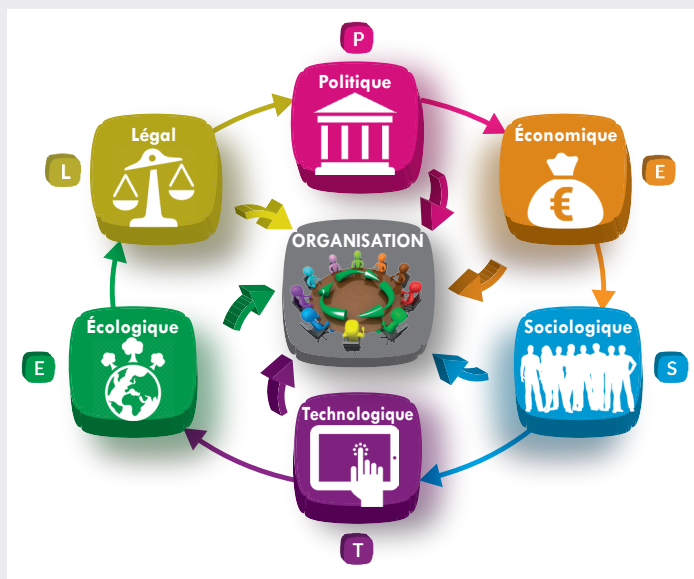


Figure 1 – Modélisation de l’analyse PESTEL.

l’organisation, sur les individus qui évoluent en son sein, comme l’entraîneur à travers la fédération). Concrètement, cette analyse part du principe qu’avant toute réflexion sur une quelconque démarche stratégique – pour atteindre un objectif donné – il est crucial de s’intéresser à son environnement. En effet, dans un monde en constante évolution, fait de repères mouvants où tout s’accélère, où les échanges de tous types (humains, monétaires, de biens...) à une échelle nationale comme internationale ne cessent de croître, il est

devenu quasiment impossible de se développer en autarcie. C’est d’autant plus vrai dans le système de la performance où le travail en réseau a du sens. Dès lors, cette analyse doit permettre de mieux appréhender un environnement instable porteur d’opportunités et de menaces afin de prendre des décisions stratégiques éclairées. Pour autant il n’est pas forcément nécessaire de détailler chaque facteur environnemental. En effet, l’organisation doit avant tout se focaliser sur les facteurs qui ont le plus fort impact sur son environnement et sa problématique. ►

“... des entretiens individuels avec chaque athlète pour coucher « noir sur blanc » le plan de carrière sport-étude-professionnel...”



Fenêtre expérientielle

Analyser
l'environnement social
pour planifier avec
chaque sportif

Pour l'entraîneure du pôle France de natation synchronisée Julie Fabre, les sportives dans cette discipline se sentent concernées par les normes et pressions sociales : avoir un travail, cotiser pour sa retraite... Cela amène à des carrières sportives courtes, en parallèle d'études généralement brillantes et prenantes.

L'articulation sport-étude est alors envisagée finement par Julie Fabre afin d'avoir un timing optimal : sportives performantes aux moments clés de l'olympiade et poursuite/réussite des études sur d'autres périodes moins cruciales. Pour arriver à atteindre cet

équilibre personnel satisfaisant, elle a débuté dès novembre 2015 des entretiens individuels avec chaque athlète pour coucher « noir sur blanc » le plan de carrière sport-étude-professionnel jusqu'à 2020. Elle travaille avec chaque nageuse « sur un calendrier qui est plus ou moins étalé dans le temps suivant les athlètes, suivant comme elles sont capables de se projeter. Mais il y a un projet qui leur a été présenté qui est de faire un résultat X à Tokyo 2020 et donc ça elles l'ont, elles connaissent les cibles qu'il faut atteindre chaque année ». L'objectif est ainsi de construire avec chaque nageuse « en amont un rétroplanning études, vie personnelle » en fonction des échéances sportives.





Fenêtre expérientielle

**Analyser
l'environnement
social pour étoffer
qualitativement un staff**

Alors entraîneur du Pôle France de Strasbourg, Alexis Coquet (Cf. Réflexions Sport n°18) constate le manque d'entraîneurs de plongeon compétents pour former des compétiteurs en France. Ayant besoin d'étoffer son staff pour entraîner les nouvelles générations de plongeurs, cet entraîneur de pôle France et du club de Strasbourg a donc décidé de former un entraîneur de gymnastique (diplômé, expérimenté et compétent dans sa discipline) sur les spécificités du plongeon. Ce dernier transmet ainsi de solides fondations gymniques aux jeunes plongeurs qui *« auront les qualités du gymnaste, mais en faisant du plongeon déjà depuis tout petit donc je pense que ça pourra faire la différence sur le long terme »*.

La folie des foils

Le cas de la voile en compétition constitue un exemple intéressant. Ce sport a tout d'abord une adhérence très forte avec le développement technologique comme l'ont montré



©Icon sport

les nombreux débats autour des *foils*⁷ durant l'édition 2016-2017 du Vendée Globe. L'équipe qui s'engage dans ce type de courses, aussi bien en solitaire qu'en équipages d'ailleurs (ex : Volvo Ocean Race), doit donc porter une attention toute particulière à cette variable qui peut être déterminante pour la victoire. Mais ce n'est pas la seule... En effet, cette innovation technologique (le foil) est étroitement liée à deux autres facteurs environnementaux : l'économique et le légal. Économique parce que le coût d'accès à ces technologies peut être très élevé. Pour l'America's Cup 2007, par exemple, le bateau K Challenge sponsorisé par l'entreprise Areva a réussi à ►

7— Ailettes placées sous le bateau, servant à augmenter la vitesse par vent fort.

rassembler des fonds pour un montant estimé à 23 millions d'euros là où il en avait initialement prévu 60⁸... Dès lors l'environnement économique peut avoir un fort impact sur mes choix de décideur, avec 23 millions seulement, pour poursuivre l'aventure :

- Comment se situent les taux d'intérêts ? La réponse à cette question va conditionner une de mes options de financements. Si les taux sont bas, je peux envisager d'emprunter ou du moins espérer trouver des investisseurs prêts à le faire. Dans le cas contraire, cela risque d'être plus compliqué.
- Quelle est la situation économique du pays ? En cas de crise, les budgets sponsoring des entreprises sont souvent les premiers à faire les frais de coupes budgétaires...

Légal, ensuite, parce que de nombreuses contraintes réglementaires peuvent encadrer la discipline. Dans le cas du Vendée Globe, par exemple, c'est l'*International Monohull Open Class Association* (IMOCA) qui établit tous les 4 ans l'ensemble des règles régissant la classe de monocoques 60 pieds (longueur, largeur, normes...) autorisés à participer à la course. Fin 2014, la décision de l'IMOCA de ne pas interdire les appendices porteurs (*foils*) et surtout de ne pas modifier cette règle d'ici la fin du Vendée

Globe 2016-2017 a fortement impacté les stratégies des participants. En effet, cette décision a immédiatement suscité des inquiétudes parmi les skippers de bateaux d'ancienne génération anticipant une flambée des coûts nécessaires pour s'équiper de *foils* et ainsi maintenir leur compétitivité⁹ (200 à 300 000 euros)¹⁰.

Mais la voile n'est qu'un cas parmi d'autres. On peut aussi citer l'exemple britannique dans le cyclisme sur piste lors des derniers Jeux de Rio (6 médailles d'or, NDLR). En effet, si l'on suit l'analyse « PESTEL », on voit qu'une attention toute particulière a été posée sur l'axe environnement technologique en choisissant de rapprocher sport de haut niveau et groupes industriels innovants (notamment par le partage des savoirs et le financement de la recherche depuis 2008 avec BAE Systems, un des leaders britanniques dans les secteurs de la défense et l'aérospatiale), sans oublier l'aspect économique avec le soutien du groupe SKY, aussi présent sur la route. ►

9— Les quatre bateaux qui ont fini la course en tête du Vendée Globe 2016 (<https://www.vendeeglobe.org/fr/classement-et-donnees-de-course>) étaient équipés de *foils* (Armel Le Cleac'h — Banque Populaire VIII, Alex Thompson — HUGO BOSS, Jérémie Beyou — Maître Coq, Jean-Pierre Dick — Saint-Michel-Virbac) <https://www.vendeeglobe.org/fr/classement-et-donnees-de-course>

10— Au final, seul Jérémie Beyou ajoutera des *foils* sur son bateau « d'ancienne génération » pour un coût de 300 000 €, sachant que pour un bateau déjà équipé le coût d'une paire de *foils* est compris entre 160 et 180 000 € (presque tous les bateaux ont cassé un ou plusieurs *foils*) [<http://www.courseaularge.com/il-y-aura-bien-des-foils-sur-les-bateaux-du-vende-globe.html>] <https://www.letelegramme.fr/autres-sports/vende-globe-combien-ca-coute-30-10-2016-11274239.php>

8— Source : *Libération* 11/05/2007 (Benoît Baume) http://www.liberation.fr/sports/2007/05/11/areva-challenge-un-defi-peu-releve_92819



© Icon sport

Enfin, et dans une approche plus analytique, le cas des entraîneurs de natation élite confrontés à la fin des années 1990 à l'arrivée des premières combinaisons concurrençant les traditionnels maillots de bain (apportant entre autres un gainage additionnel au nageur) est une bonne illustration pour conclure sur cet outil.

“... polémiques journalistiques pouvant perturber les athlètes...”

En balayant l'analyse « PESTEL », voilà quelques exemples de menaces/opportunités identifiées dans l'environnement externe :

E Environnement économique :

Impact (⊖) : Coût d'achat de la matière première plus élevé (combinaison vs maillot)

Impact (⊕) : Investissements potentiels des sponsors si de nouveaux records sont battus

S Environnement social :

Impact (⊖) : Perceptions mitigées du grand public, polémiques journalistiques pouvant perturber les athlètes avant les grandes compétitions, créer des dilemmes pour certains nageurs¹¹

Impact (⊕) : Nouvelle exposition médiatique de la discipline (records...) qui peut potentiellement amener de nouveaux licenciés au club

T Environnement technologique :

Impact (⊖) : Multiplication des combinaisons sur le marché complexifiant le choix de l'athlète

Impact (⊖/⊕) : Course à l'innovation des équipementiers pour avoir des combinaisons plus performantes (à ►

11— Yannick Agnel sera l'un des rares nageurs à ne pas porter de combinaison aux championnats de France 2009 (il ne réussit pas à atteindre la finale du 200 m nage libre en individuel), estimant qu'à 16 ans il a encore une marge de progression et un physique qui n'est pas forcément favorisé par leur utilisation. Il rappelle en outre qu'il est partisan d'un sport « sain ». (<https://www.candidatarien.com/article/6515-yannick-agnel-interview/>)

relativiser en fonction de la technique de nage, « dé-priorisation » du travail de gainage/ priorisation sur le développement de la masse musculaire, fragilité des combinaisons les rendant difficiles d'utilisation en entraînement)

E Environnement écologique :

Impact (⊖) : Le polyuréthane qui entre dans la composition des combinaisons est un dérivé du pétrole (énergie fossile limitée)

L Légal :

Impact (⊖) : Confusion sur des records invalidés puis validés (perturbation des athlètes)

Impact (⊖) : Difficultés à identifier les combinaisons autorisées/non autorisées

Impact (⊖/⊕) : Polémiques croissantes qui risquent de générer de nouvelles réglementations

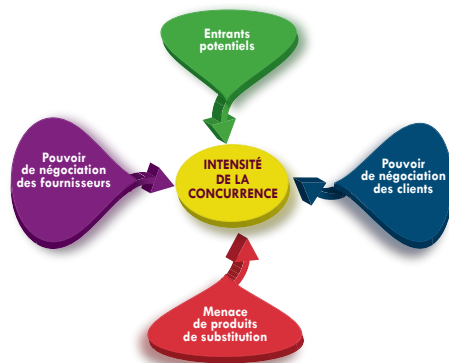
On pourrait alors les résumer de manière synthétique dans l'analyse « PESTEL » suivante :



Figure 2 – Le PESTEL appliqué aux combinaisons de natation.

Conclusion

L'analyse « PESTEL » constitue donc généralement une première étape pertinente de l'analyse stratégique de l'environnement d'une organisation à l'échelle macroscopique. Toutefois, pour la compléter et coller au plus près des problématiques du haut niveau, d'autres outils existent et sont documentés dans les ouvrages et formations à destination des managers d'entreprises et d'organisations sportives : modèle des 5 forces de Porter,



analyse SWOT, matrice BCG, modèle McKinsey, méthode Six Sigma...

Pour aller plus loin

Toutes les offres de formations de l'INSEP sont à retrouver [ici](#).

Contact :

Stéphane Fukazawa-Couckuyt :
stephane.c.w@gmail.com

Alexandre Guyon des Diguères :
alexandre.guyon-des-digueres@insep.fr

Bibliographie

BAUME BENOÎT, « Areva Challenge, un défi peu relevé », *Libération*, 11/05/2007 (http://www.liberation.fr/sports/2007/05/11/areva-challenge-un-defi-peu-releve_92819).

FLEURANCE P et PÉREZ S, « Rapport d'étude sur les référentiels professionnels et de formation des entraîneurs nationaux « Chef de projet performance » », Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative, 2006, p. 101.

FUKAZAWA-COUCKUYT S, « Jean-Pierre Guyomarc'h, « l'alchimiste du pentathlon » », *Réflexions Sport*, 2017, 17, p. 44-63.

FUKAZAWA-COUCKUYT S, « Alexis Coquet, « former les générations futures » », *Réflexions Sport*, 2018, 18, p. 45-61.

KRANTZ N, « Entraîner, un acte de création ? » In P FLEURANCE et S PÉREZ, *Interrogations sur le métier d'entraîneur(e)*, INSEP-Éditions, Paris, 2008, p. 221-246.

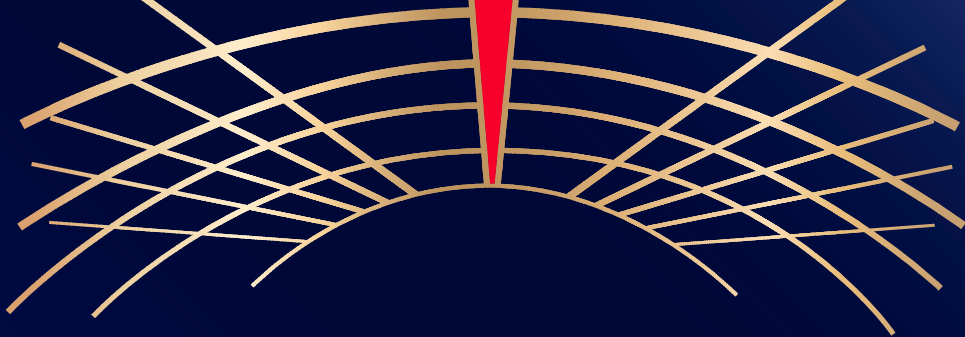
LEMIEUX C et MIGNON P, « Être entraîneur de haut niveau. Sociologie d'un groupe professionnel entre marché du travail fermé et marché du travail concurrentiel », Laboratoire de sociologie du sport, INSEP, Paris, 2006, p. 171.

ONESTA C, GILOT F, HENARD N, LE FUR MA, NORMAND B et OURAHMOUNE S, « Mission d'étude pour la haute performance sportive », Ministère des Sports, CNOSEF et CPSF, 2018, p. 33.

PÉREZ S, *Cognition et formation en sport de performance : de nouveaux cadres de pensée pour comprendre l'activité et la formation des cadres du sport de haut niveau ?*, Intellectica, Paris, 2009, 52, p. 119-137.

« Le conseil, un marché porteur pour la reconversion », *Le Parisien*, 16/01/2017 (<http://www.leparisien.fr/economie/business/le-conseil-un-marche-porteur-pour-la-reconversion-16-01-2017-6574401.php>).

« Yannick Agnel se confie à Candidat à rien », *Candidat à rien*, 10/12/2011 (<https://www.candidatarien.com/article/6515-yannick-agnel-interview/>).



**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

