

Les grandes rencontres internationales et en particulier les Jeux Olympiques sont des donneurs de temps pour les managers et leurs équipes. Bien avant la réalisation effective des compétitions, ils doivent s'inscrire dans une boucle anticipatrice que l'on peut résumer ainsi : préparer un projet pour l'olympiade 2012 - 2016 nécessite de faire le bilan des JO 2012 et de l'olympiade 2008 - 2012.

Une vision rationaliste de l'action du manager suppose que sur cette base, celui-ci fixe les buts futurs et raisonne de façon régressive de l'avenir vers le présent en évaluant par anticipation les conséquences des actions qu'il entreprend sur les buts qu'il poursuit, et remonte des conséquences souhaitées vers les actions qui les produisent. Ainsi, vu du futur, le chemin qui mène jusqu'à lui semble une nécessité, d'où la tentation de ne considérer que cette voie d'approche du projet et de piocher dans la traditionnelle boîte à outils du chef de projet.

Cela suffit-il à enclencher une démarche innovante visant à poser des questions stratégiques pour un futur ... déjà la ?

Au final, la centration sur les moyens risque de conduire à la prescription de nombreuses actions « ponctuelles » et « locales » mais prenant le pas sur la visibilité stratégique de l'ensemble. Boucle infernale, car la stratégie est orientée par le bilan et le bilan est orienté par la stratégie ! Paradoxe en effet : puisque nous construisons notre futur nous ne pouvons rien en connaître de manière certaine et pourtant il faut bien croire en la réalité d'un futur pour relever les défis qui nous attendent afin d'impacter le présent.

Comment faire ? D'abord en mettant à distance le sens commun de la construction de projet et/ou de scénarii prospectifs qui en anticipant trop les actions à venir, fige artificiellement les événements et leurs temporalités à un moment qui fait surement sens au moment où on réalise cette anticipation ... mais demain ? **A travers les histoires événementielles et les constructions/déconstructions, l'attribution de sens aux événements ex ante et/ou ex post, c'est toute la question de possibilité d'une prospective qui est posée.**

Puis, en se détachant d'une lecture symptomatique focalisée essentiellement sur les problèmes rencontrés, il apparaît important de recentrer l'attention sur une vision globale qui rend visible les dynamiques induites par le projet. Celles-ci fonctionnent sur **des complexités humaines et organisationnelles largement sous estimées** parce qu'elles ne sont pas explicitées ni collectivement élucidées, parce qu'elles impliquent l'associatif, parce qu'elles sont hors du système normatif ou encore parce qu'elles sont singulières.

Alors, si nous ne savons/pouvons pas anticiper ce que sera notre futur, nous pouvons **travailler à rendre intelligible ce qui dans nos environnements d'action est déjà du futur et que nous ne voyons pas parce que nous n'engageons pas les questionnements ad 'hoc.**

Si l'on acte ceci, il **devient nécessaire d'enrichir la vision des situations que l'on étudie plutôt que de les simplifier a priori**, comme on le fait ordinairement. Les outils proposés - et cet Entretien de l'Insep en fait partie - doivent favoriser la concertation des acteurs et c'est ainsi que - le plus souvent - cet exercice de réflexivité collective et individuelle permet de découvrir des premières pistes d'optimisation « satisfaisante ».

4.2 S'interroger sur l'effectivité¹ des stratégies des organisations ? Une nécessaire réflexion stratégique sur les indicateurs de la performance des équipes olympiques



Il est naturel de s'interroger si les ressources - au sens le plus large de ce terme - affectées à un programme d'action permettent d'atteindre les objectifs souhaités et répondent aux besoins préalablement identifiés. Cette référence à la « politique des preuves » nécessite de s'interroger sur le sens et la pertinence des propositions « statistiques » qui en résulte pour rendre compte de l'effectivité des actions des organisations.

Il existe généralement une forte relation entre la taille de la population d'un pays, ses ressources financières et la quantité de médailles qu'il

remporte aux JOP. Les indicateurs de la performance des équipes olympiques cités dans la partie précédente laissent à penser que celle-ci s'expliqueraient en partie par le niveau de revenu (le PIB), la taille de la population, et l'organisation du système sportif du pays.

Ces indicateurs ont permis un certain nombre de prédictions pour les résultats des JOP 2012 et ainsi, ouvert autant de discussions sur les choix des données privilégiées, des indicateurs et des combinaisons d'indicateurs utilisés.

<http://venturebeat.com/2012/07/18/meet-the-professor-who-predicts-olympic-medals/>

2012 Olympic medal predictions by Dan Johnson, assisted by Rafael Alonso-Arenas
Colorado College Department of Economics and Business
djohnson@coloradocollege.edu, mobile 001-719-304-4410

Alphabetical listing of predictions for all 134 nations with available data

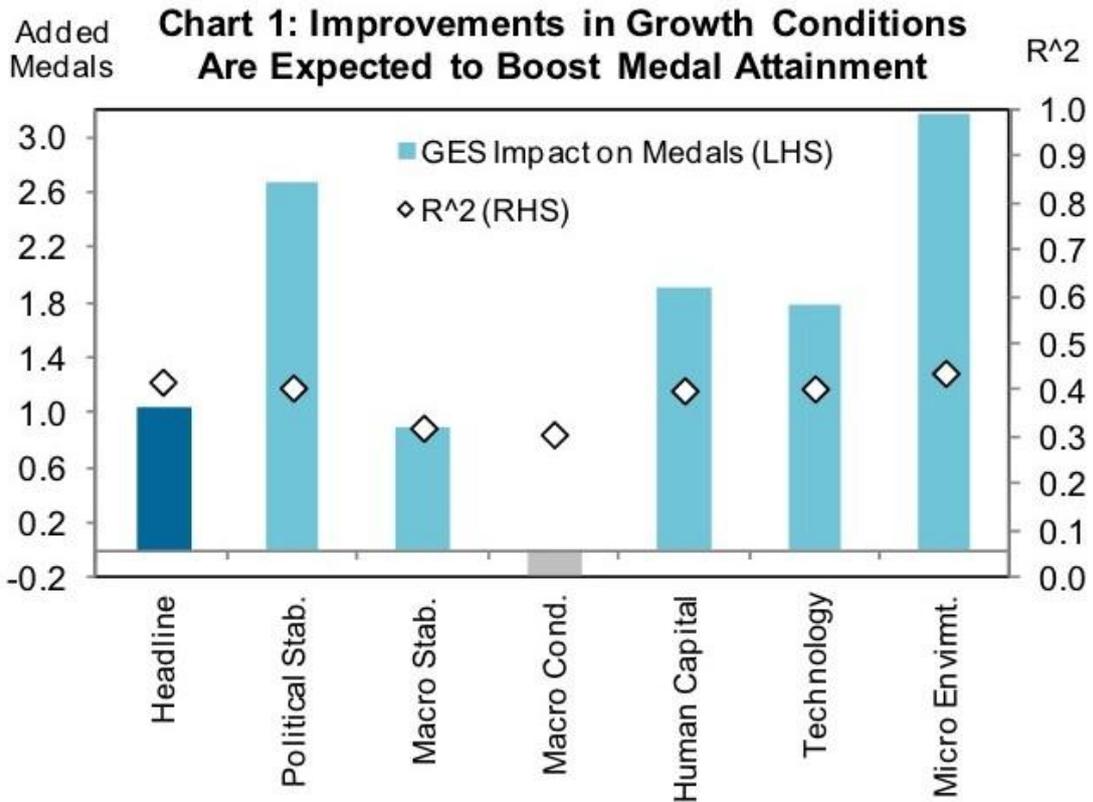
¹ « Caractère de ce qui est effectif » ou en logique mathématique, caractérisant « un procédé effectif », ce terme n'est pas encore complètement entré dans l'usage pour traduire, l'anglais « effectiveness ». Sans doute parce que les dictionnaires français - anglais ont longtemps traduit « effectiveness » par efficacité. Traduction qui suscite bien des confusions car le mot efficacité traduit aussi un autre mot anglais, au sens sensiblement différent : « efficiency » (que l'on traduit parfois par « efficience », en précisant qu'il est alors synonyme d'efficacité !). Il vaut mieux actuellement demander à l'étymologie plutôt qu'à l'usage, des repères stables pour définir ces deux mots qui expriment deux dimensions différentes de l'évaluation du comportement d'un système : « effectivité » exprime la qualité de l'adéquation entre ce que l'on fait effectivement et ce que l'on voulait faire : l'effet est rapporté ainsi à sa finalité. Cf. <http://www.elissalt.net/BIOTHECA/Lexique%20de%20la%20complexite.pdf>

Nation	All medals			Gold medals		
	Predicted		Actual	Predicted		Actual
	2012	2008	2008	2012	2008	2008
Ethiopia	8	7	7	3	3	4
Fiji	0	0	0	0	0	0
Finland	4	4	4	1	1	1
France	37	36	41	11	11	7
Gabon	0	0	0	0	0	0
Gambia	0	0	0	0	0	0
Germany	60	53	41	19	19	16
Ghana	1	1	0	0	0	0
Great Britain	45	36	47	20	12	19
Greece	7	7	4	3	3	0
Guatemala	0	0	0	0	0	0
Guinea	0	0	0	0	0	0
Guyana	0	0	0	0	0	0
Haiti	0	0	0	0	0	0
Honduras	0	0	0	0	0	0
Hong Kong	1	1	0	0	0	0
Hungary	19	19	10	7	8	3
Iceland	1	1	1	0	0	0
India	7	7	3	5	5	1
Indonesia	7	6	5	2	2	1
Iran	5	5	2	1	1	1
Iraq	0	0	0	0	0	0
Ireland	4	2	3	1	1	0
Israel	2	1	1	0	0	0
Italy	31	26	27	10	10	8
Jamaica	7	7	11	3	3	6
Japan	31	22	25	9	9	9

Les analystes de Goldman Sachs utilisent des modèles économétriques pour prévoir le nombre de médailles, pays par pays, en fonction des performances olympiques précédentes et de la croissance économique, qui montrent - sans surprise - une corrélation positive avec le succès olympique.

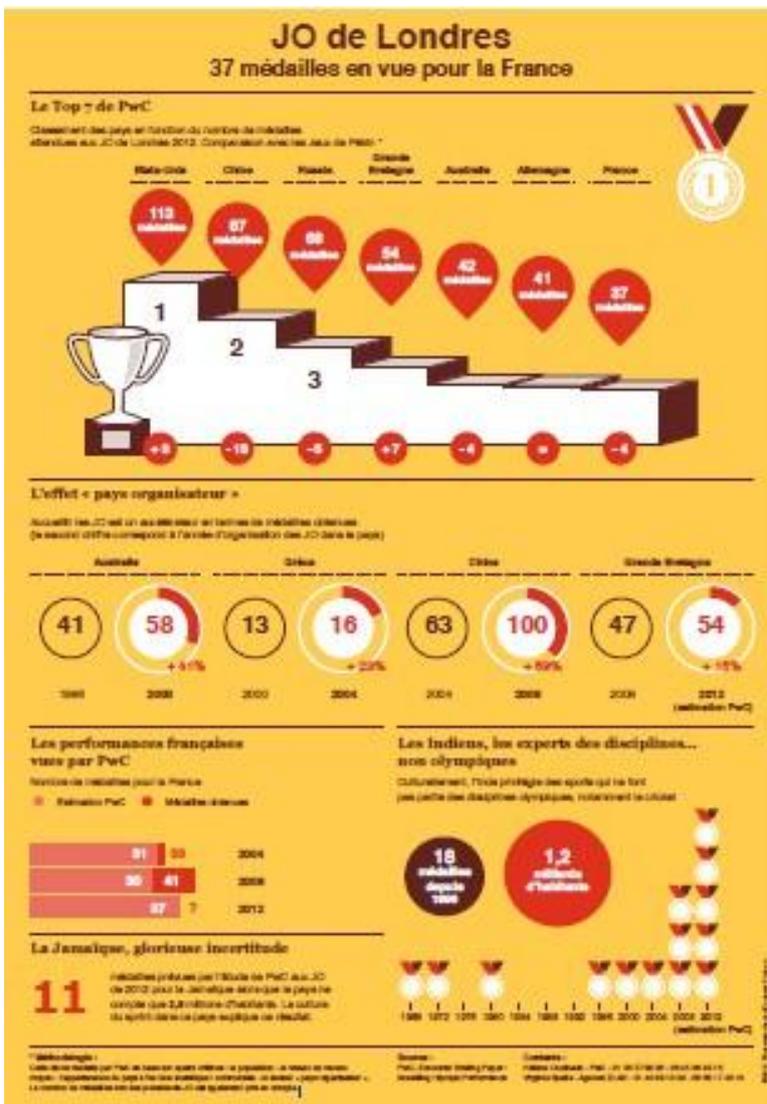
<http://www.businessinsider.com/goldman-london-olympic-medal-predictions-2012-7>

Ce tableau par exemple, montrant la relation entre divers facteurs économiques, et l'obtention de médailles.



Note: Effect from 1pt increase in GES by bucket. Results from panel regressions (OLS); sample 1996-2008; dependent variable: sum of gold, silver and bronze medals; no FE. Model includes host dummy and log(pop) as controls. All signif. at 1% except Macro Cond.

Source: Sports Reference, Penn World Tables, GS Global ECS Research.



Sur le site du Cabinet PwC

<http://www.pwc.fr/jo-de-londres.html>

Classement prévisionnel des pays des pays en fonction du nombre de médailles attendues aux JO de Londres 2012.

Cette étude réalisée par PwC se base sur quatre critères :

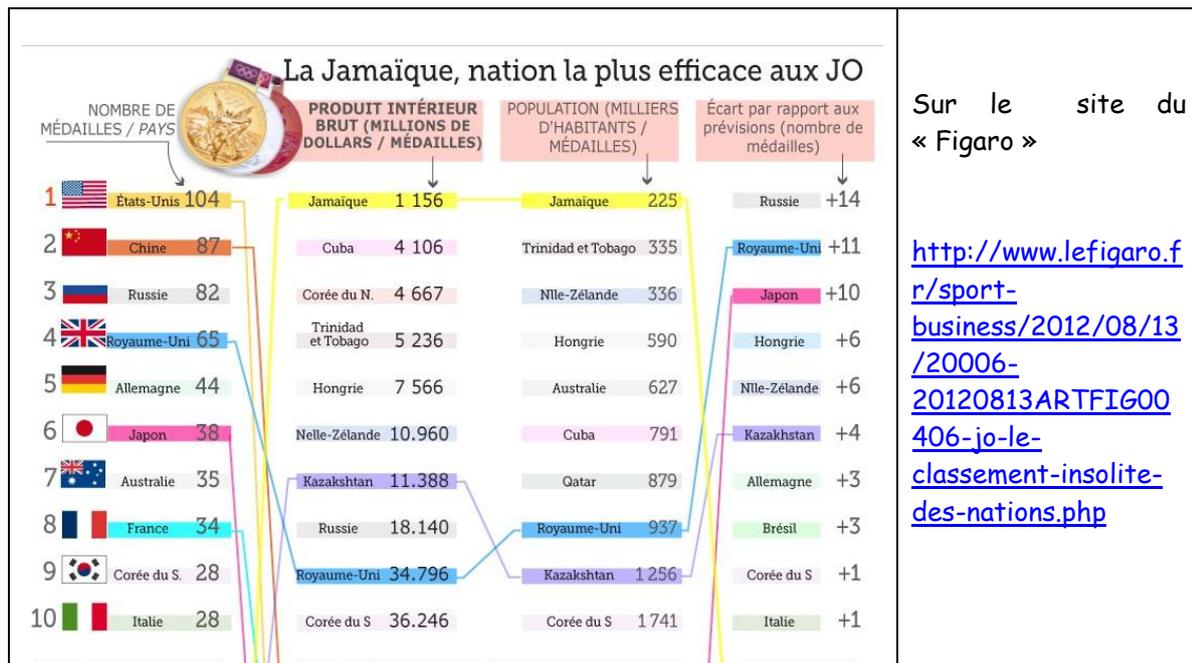
- la population
- le niveau de revenu moyen
- l'appartenance du pays à l'ex bloc soviétique / communiste
- le facteur « pays organisateur ».

Le nombre de médailles lors des précédents JO est également pris en compte.

Infographie dans le dossier ressource

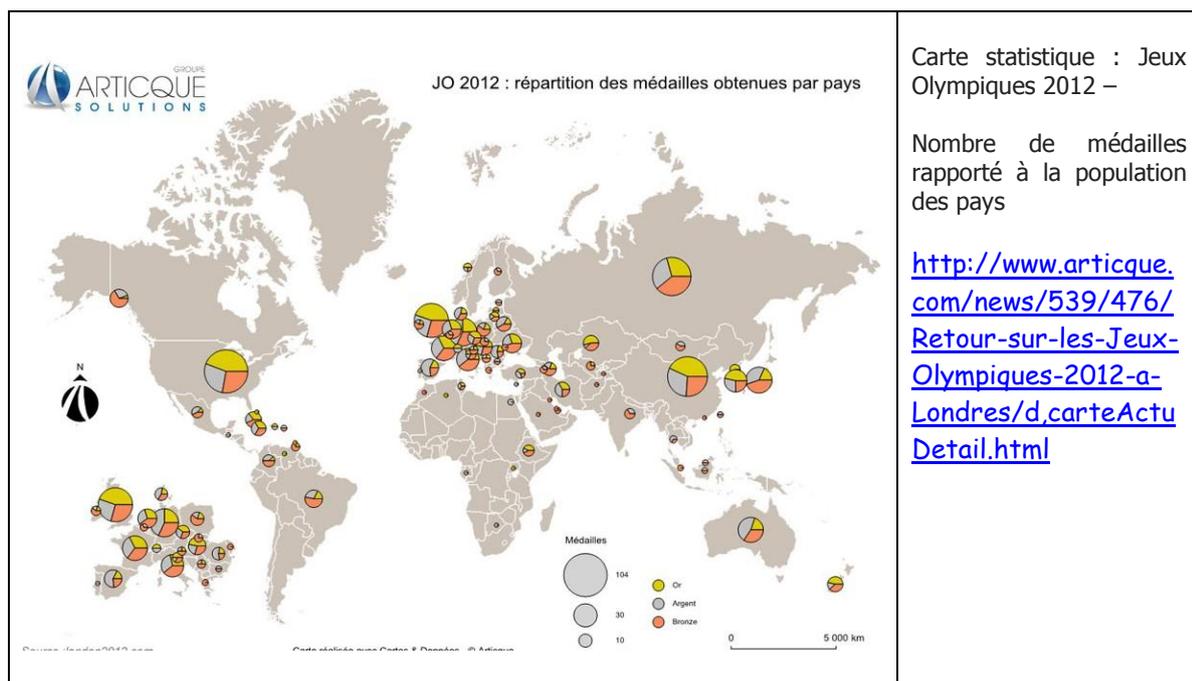
Cependant, cette vision devient moins pertinente lorsque l'on varie les indicateurs indexant la performance des organisations. Par exemple, lorsque le nombre de médailles est rapporté à la taille de la population des pays, certains pays comme la Jamaïque et Trinidad & Tobago font « relativement » mieux que les États-Unis ou la Chine.

Cf. ci-dessous quelques visualisations qui expriment ceci :



Sur le site du « Figaro »

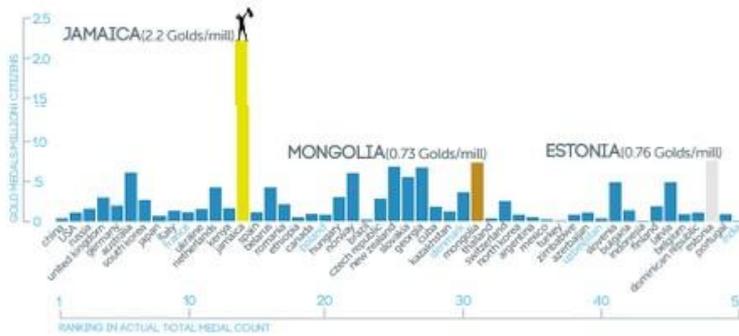
<http://www.lefigaro.fr/sport-business/2012/08/13/20120813ARTFIG00406-jo-le-classement-insolite-des-nations.php>



OLYMPIANS OF EFFICIENCY

Massive populations and giant economies can make it easier to climb atop the medal count pedestal, but is that the true measure of greatness? Let's take a look at the countries that made the most with what they had at the 2008 Beijing Olympics.

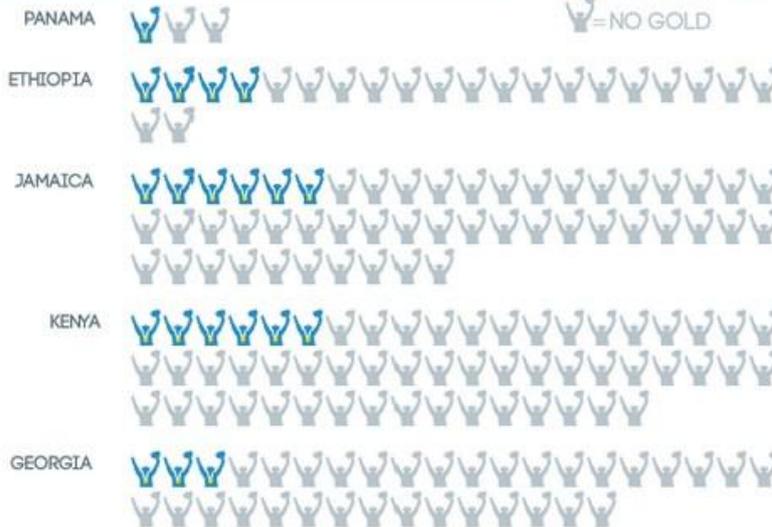
GOLD MEDALS/CITIZEN



GOLD MEDALS/ATHLETE

top 5 most efficient countries: golds won/total participants

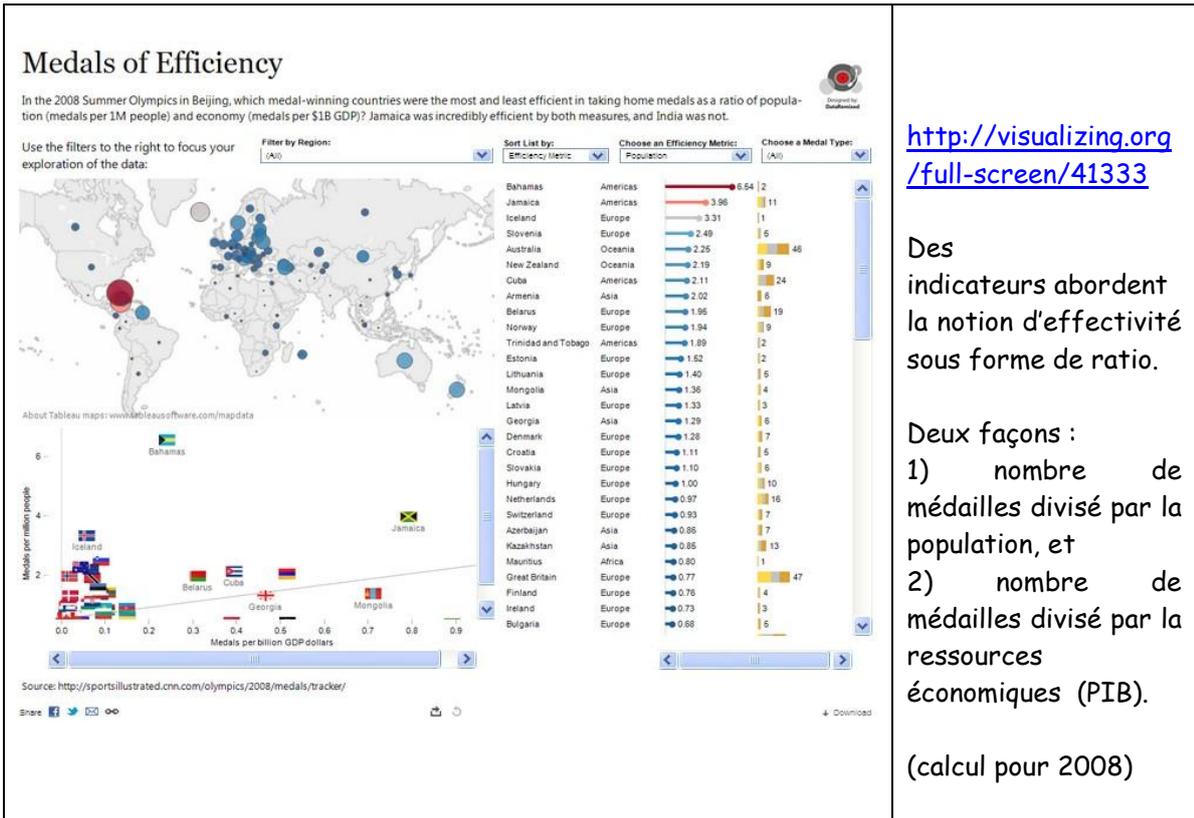
🏆 = GOLD WINNER
 🥉 = NO GOLD



Sur le site de « visualizing »

<http://visualizing.org/galleries/peoples-choice-visualizing-london-2012-olympic-games?start=40742> :

(calcul pour 2008)



<http://visualizing.org/full-screen/41333>

Des indicateurs abordent la notion d'effectivité sous forme de ratio.

Deux façons :
 1) nombre de médailles divisé par la population, et
 2) nombre de médailles divisé par la ressources économiques (PIB).

(calcul pour 2008)

<http://www.sportingintelligence.com/2012/03/01/the-alternative-best-olympic-nations-jamaica-estonia-mongolia-nz-georgia-and-australia-010302/>

Le tableau ci-dessous considère le nombre de médailles d'or obtenues rapporté à un million de « personnes statistiques » de la population de chaque nation.

Most Olympic gold medals at 2008 Games per 1m people

Gold rank by popn	Country	Population (m)	Olympics medals in 2008 per 1m people				Rank in real medal table	Golds in 2008
			Gold	Silver	Bronze	Total		
1	Jamaica	2.71	2.22	1.11	0.74	4.07	14	6
2	Estonia	1.32	0.76	0.76	0.00	1.52	46	1
3	Mongolia	2.74	0.73	0.73	0.00	1.46	31	2
4	New Zealand	4.44	0.68	0.45	0.90	2.03	25	3
5	Georgia	4.47	0.67	0.00	0.67	1.34	27	3
6	Australia	22.84	0.61	0.66	0.74	2.01	6	14
7	Norway	5.00	0.60	1.00	0.20	1.80	22	3
8	Slovakia	5.45	0.55	0.37	0.18	1.10	26	3
9	Latvia	2.05	0.49	0.49	0.49	1.46	45	1
10	Slovenia	2.06	0.49	0.97	0.97	2.43	41	1
11	Belarus	9.48	0.42	0.53	1.05	2.00	16	4
12	Netherlands	16.73	0.42	0.30	0.24	0.96	12	7
13	Denmark	5.58	0.36	0.36	0.54	1.25	30	2
14	Great Britain	62.30	0.30	0.21	0.24	0.75	4	19
15	Hungary	9.99	0.30	0.50	0.20	1.00	21	3
16	Czech Republic	10.55	0.28	0.28	0.00	0.57	24	3
17	South Korea	48.58	0.27	0.21	0.16	0.64	7	13
18	Switzerland	7.87	0.25	0.13	0.51	0.89	33	2
19	Romania	19.04	0.21	0.05	0.16	0.42	17	4
20	Germany	81.80	0.20	0.12	0.18	0.50	5	16
21	Finland	5.41	0.19	0.19	0.37	0.74	44	1
22	Cuba	11.24	0.18	0.98	0.98	2.14	28	2
23	Russia	143.03	0.16	0.15	0.20	0.51	3	23
24	Kenya	38.61	0.16	0.10	0.10	0.36	13	6
25	Ukraine	45.64	0.15	0.11	0.33	0.59	11	7
26	Bulgaria	7.36	0.14	0.14	0.41	0.68	42	1
27	Italy	60.76	0.13	0.15	0.16	0.44	9	8
28	Kazakhstan	16.67	0.12	0.24	0.42	0.78	29	2
29	USA	313.10	0.11	0.12	0.11	0.35	2	36
30	Azerbaijan	9.11	0.11	0.22	0.44	0.77	39	1
31	Spain	46.20	0.11	0.22	0.06	0.39	15	5
32	France	65.35	0.11	0.24	0.28	0.63	10	7

Pour un « petit » pays, remporter trois médailles est une performance importante alors que pour les Etats-Unis ou la Chine, la Russie, ... on attend beaucoup plus de médailles. Mais relativement à leurs moyens, combien de plus ?

Une répartition du nombre de titres répondant à la loi de Pareto ?

Lors de ses travaux sur la répartition de la richesse en Italie, Pareto (<http://www.liens-socio.org/Pourquoi-lire-Pareto-aujour-d-hui>) constata que 80% des richesses de la société sont possédées par 20% de la population et ne répondent pas d'une distribution « harmonieuse » i.e. selon la loi normale. On retrouve ce principe mathématique dans le champ des activités sociales hors du strict champ d'origine de l'économie. De fait, cela devient même une « loi » statistique qui se synthétise de la manière suivante : 20% des causes provoquent 80% des effets ou autrement dit en extrapolant « 20 % de ceci engendre 80 % de cela » : par exemple, 20 % des moyens permettent d'atteindre 80 % des objectifs ...ce qui n'est pas sans interroger les stratégies possibles des managers !

On s'approche de cette répartition pour les JOP 2012 : sur 204 délégations nationales défendant leur pays dans 301 compétitions différentes au sein de 26 disciplines sportives, les 20 premiers pays (des USA à la Corée du nord) ont gagné 683 médailles sur les 936 possibles soit 75% - les 80 suivants (du Brésil à la Guinée équatoriale) ont gagné 231 médailles sur les 936 possibles, soit 25%.

Cependant l'application directe de cette « loi » - qui est une loi mathématique fondée sur des observations en grand nombre - en toutes circonstances comme intelligibilité de cas singuliers

mérite, en regard des préconisations que l'on pourrait en tirer, une certaine prudence. Cf. <http://pflurance.hautetfort.com/archive/2011/06/20/seminaire-7-du-controle-de-gestion-a-l-intelligence-strategi.html>

Une problématique de manager ? L'évaluation de l'effectivité d'un modèle sportif. Propositions méthodologiques de mesures intrinsèques de l'effectivité d'un système d'action.

Ces indicateurs « macro » sur l'ensemble globalisé « équipe de France olympique » (pour une vue par sports et par disciplines cf. les fiches partie 3) indexant les politiques sportives des nations ne concernent qu'indirectement les managers qui agissent dans des contextes plus restreints et finalisés. Pour autant, la question de l'évaluation de l'effectivité des actions organisationnelles ne peut être évacuée.

C'est là que l'évaluation de l'effectivité du modèle sportif entre en jeu. Des athlètes performants dans des environnements propices à la reconnaissance et à l'accompagnement de leurs singularités amène à poser la question : y a-t-il des formes organisationnelles favorables au management de l'exceptionnalité ? (cf. l'Entretien de l'Insep « Accompagner les potentiels émergents » :

http://www.insep.fr/FR/rendezvous/Documents/detail_programme21_22mai2012.pdf ;
<http://www.canal-insep.fr/fr/accompagnerlespotentielsemergents>)

Certes les pays les plus riches et les plus peuplés remportent « naturellement » plus de médailles, mais d'un point de vue stratégique et organisationnel, est ce que ce sont les pays qui ont développés de manière optimale leurs structures sportives nationales pour détecter les athlètes et les encourager ?

La comparaison entre pays - si cela est nécessaire - implique de prendre en compte non des données brutes, mais des indicateurs exprimés sous forme de ratio, concernant l'effectivité de chaque système.

Par exemple, des extraits des JO de 2008 sur le site www.sportingintelligence : « *Islande était la meilleure nation en Europe : elle a remporté plus de médailles par personne (3,31 par 1 million d'habitants) que le Portugal qui a été le moins efficace de ceux qui ont remporté des médailles (0,19 par personnes 1 million d'habitants). En regard de la valeur du PIB et en Europe Belarus a remporté plus de médailles et la Belgique en a gagné le moins. En Asie, l'Arménie a remporté plus de médailles par rapport à sa population, tandis que l'Inde a gagné le moins. En Asie, l'Inde a également eu le pire rendement en fonction de son PIB, tandis que la Mongolie avait le meilleur rendement, etc.* »

L'indice « PO » (Préparation Olympique)

L'indice « PO » est un indice qui permet de comptabiliser, de manière identique, les performances réalisées dans les épreuves de tous les sports. En attribuant aux 8 premiers dans chaque épreuve un barème de points identiques : 1^{er} → 8 points - 2^{ème} → 7 points - ... - 8^{ème} → 1 point. Au-delà du nombre de médailles, il permet i) de positionner ses performances et celles de la concurrence ; ii) d'analyser, dans le temps et avec les mêmes références, sa progression et celle des autres (par discipline - par spécialité - par catégorie).

La partie 3 de ce document indique que les Etats-Unis, la Chine et la Russie ont des indices PO très forts : cela veut dire qu'ils ont beaucoup d'athlètes présents dans le TOP 8 et ce, de manière constante tout au long de l'olympiade.

Un indice d'effectivité ?

Nous proposons, pour traiter de l'effectivité des actions des organisations, de ne pas travailler seulement sur des données extrinsèques, i.e. des métriques objectives telles qu'évoquées dans la partie précédente, mais selon des mesures intrinsèques au système étudié. Cette mesure consiste à utiliser une dimension du système comme métrique pour caractériser une de ses autres parties,

Soit : X1 un élément du système par exemple, le nombre de titres obtenus par une fédération/discipline/équipe/pays aux JOP et X2 le nombre d'athlètes sélectionnés au JOP. Ce rapport qui est appelé Pi s'exprime sans unités particulières.

$$Pi = \text{Caractéristique}_{\text{indicateur1}} / \text{Caractéristique}_{\text{indicateur2}} \text{ du même système étudié.}$$

Le rapport X1/X2 traduit l'effectivité du collectif, du pays, ... dans une mesure qui n'a certes aucune référence extrinsèque particulière mais qui va traduire le taux d'actualisation du potentiel sportif de l'équipe, du pays en contexte compétitif. Ce raisonnement consistant à utiliser une partie du système étudié comme métrique pour caractériser une de ses autres parties peut être utilisé pour d'autres paramètres liés aux stratégies des organisations.

Un exemple issu de « Tableaux de l'Economie Française » Édition 2012 (p 10) nous montre la pertinence de ce type de ratio pour évaluer l'effectivité et ses implications. L'un des indicateurs les plus utilisés pour illustrer la capacité d'une société à prendre en charge les personnes âgées est le ratio de dépendance, soit : nombre de personnes âgées de 15 à 64 ans / nombre de personnes âgées de 65 ans ou plus.

Ainsi si en 1950, pour 1 personne âgée de 65 ans ou plus, il y avait 12 personnes âgées de 15 à 64 ans dans le monde - En 2010, pour 1 personne âgée de 65 ans ou plus, il y a 5 personnes âgées de 15 à 64 ans dans le monde.

(Cf. <http://pfleurance.hautetfort.com/archive/2012/06/23/s-interroger-sur-l-effectivite-des-strategies-des-organisati.html>)

Pays	Classement officiel des médailles	PIB rang	Classement Pop	Classement taille de l'équipe
Chine	2	54	73	1
Jamaïque	21	2	2	2
Iran	19	37	59	3
Botswana	69	26	33	4
USA	1	66	47	5
Ethiopie	29	10	67	6
Kenya	24	6	52	7
Russie	4	36	34	8
Grenade	58	1	1	9
Géorgie	35	5	13	10
Azerbaïdjan	27	15	23	11
Corée du Nord	29	3	51	12
Grande-Bretagne	3	40	20	13
Kazakhstan	12	28	28	14
Corée du Sud	5	43	31	15
Cuba	17	11	18	16
Hongrie	9	14	8	17
Ouganda	58	23	78	18
Allemagne	6	55	35	19
Pays-Bas	13	46	19	20
Japon	11	70	50	21
Mongolie	43	4	14	22
France	7	58	36	23
Italie	8	57	40	24

Il apparait possible de traduire une part d'effectivité d'une organisation à l'aide d'indices de ce type comme cela est fait lorsque l'on met **en rapport la taille de l'équipe olympique et le nombre de médailles obtenues** toutes disciplines confondues. (L'abréviation POP signifie « population »)

Comme le remarque les auteurs ce ratio est peut être un meilleur indicateur que le PIB ou la taille de la population car ces macro paramètres traduisent leurs effets dans l'ensemble des moyens permettant la constitution d'une équipe olympique de compétiteurs plutôt que de se repérer par rapport aux individus statistiques (Million d'habitants) Cf.

<http://www.guardian.co.uk/sport/datablog/2012/jul/30/olympics-2012-alternative-medal-table>

Le classement - ci-dessus - prenant comme facteur de tri le ratio « taille de l'équipe olympique et le nombre de médailles obtenues », montre que la Chine, la Jamaïque, ... ont une meilleure effectivité (0.25) que la France (0.11) par exemple, pour une taille d'équipe proche (371 vs 335). Cela conduit à s'interroger, en retour :

- Sur le potentiel sportif d'un pays lui permettant « d'optimiser » sa sélection en choisissant les meilleurs dans toutes ou certaines disciplines pour obtenir le plus grand nombre de médailles, quitte à réduire le nombre de sélectionnés et/ou de disciplines par exemple, 371 athlètes pour la Chine - 531 pour les USA.
- Sur la stratégie du pays consistant à moins focaliser sur le nombre de médailles au bénéfice d'une participation du plus grand nombre d'athlètes au JOP pour des questions, par exemple, de formation des jeunes compétiteurs. Cependant cette stratégie n'est pas avérée lorsque l'on constate par exemple, que sur les 34 médaillé(e)s français, 18 athlètes l'ont été lors de leur première participation aux JO.

Il reste que ces observations ne peuvent se comprendre que dans le cadre des règlements olympiques qui limitent dans les épreuves, le nombre de place des représentants par pays (sinon et par exemple, dans certaines épreuves de natation 2 pays pourrait monopoliser la participation à l'épreuve).

Quelques observations sous jacentes peuvent être développées concernant :

- Le ratio nombre de places « 1 - 2 - 3 » en rapport avec le nombre de finalistes toutes disciplines confondues (2012)

Classement relatif des pays	Ratio	Classement absolu des pays/total médailles	Valeur absolue Total médailles
1. Chine	88/150 = 0.58	1. USA	104
2. Corée du Sud	28/57 = 0.49	2. Chine	88
3. USA	104/214 = 0.48	3. Russie	82
4. Russie	82/171 = 0.47	4. Angleterre	65
5. Angleterre	65/149 = 0.43	5. Allemagne	44
6. France	34/92 = 0.36	8. France*	34
7. Allemagne	44/127 = 0.34	9. Corée du Sud *	28

(* les nations 6 ème et 7 ème sont respectivement le Japon et l'Australie avec 38 et 35 titres)

- Le ratio nombre de places « 1 » en rapport avec le nombre de finalistes toutes disciplines confondues (2012)

Classement relatif des pays	Ratio	Classement absolu des pays/médailles d'or	Valeur absolue Médailles d'or
1. Chine	38/150 = 0.25	1. USA	46
2. Corée du sud	13/57 = 0.22	2. Chine	38
3. USA	46/214 = 0.21	3. Angleterre	29
4. Angleterre	29/149 = 0.19	4. Russie	24
5. Russie	24/171 = 0.14	5. Corée du Sud	13
6. France	11/92 = 0.11	6. Allemagne	11
7. Allemagne	11/127 = 0.08	7. France	11

Au delà des indicateurs absolus établis de manière extrinsèque, i.e. hors pilotage des systèmes, ces indications fournies par l'approche ratio - « indice émergent » - permettent i) de comparer les systèmes de production de performance entre eux ; ii) de questionner en permettant de les repérer, les systèmes les plus efficaces ; iii) de permettre une approche dans le temps de l'effectivité des équipes olympiques.

- Les données financières précises nous manquent pour effectuer un ratio sur l'effectivité différentielle des crédits accordés à la préparation des JOP.

Un indice d'effectivité par sport/disciplines ? Cf. par exemple la fiche judo partie 3

Dans le top 6 (RUS, FRA, KOR, JPN, CUB, BRA) des JO de Londres le nombre de judokas finalistes varie de 10 à 8 sauf pour CUB où il est de 4.

Le calcul du ratio ci-dessous (nombre de médailles/nombre de $\frac{1}{4}$ de finalistes) permet de mesurer la capacité d'un judoka après être parvenu en $\frac{1}{4}$ de finales de se qualifier pour la $\frac{1}{2}$ finale, gage d'une possible médaille :

1^{er} FRA : 0,875 - 2^{ème} CUB : 0,75 - 3^{ème} JPN : 0,7 - 4^{ème} RUS : 0,625 - 5^{ème} BRA : 0,57 - 6^{ème} KOR : 0,3

Le ratio ci-dessous (nombre de médailles or/nombre total de médailles) permet de mesurer, d'Atlanta à Londres au regard du nombre total de médailles, la capacité de la France à gagner :

Atlanta : 0,5 --- Sydney : 0,33 --- Londres : 0,28 --- Pékin et Athènes : 0

Il apparaît alors trivial de dire que les systèmes de performance que nous observons mettent en relation des individus, des outils/objets, des connaissances, un contexte/situation et que la « fabrication » de la performance humaine découle de ce système anthropotechnique.

Ainsi par exemple, UK sport « Mission 2012 » <http://www.uk sport.gov.uk/pages/mission-2012>, invite à réfléchir autour de trois dimensions en reliance : i) les Athlètes - leur performance, le développement, la santé et le bien-être ; ii) le Système - les lieux, les structures, les processus, les personnes et l'expertise qu'offrent le programme ; iii) le Climat - la sensation, la fonctionnalité et la culture vécue par les athlètes et l'encadrement.

Ce débat s'accompagne de la remise en cause des approches centralisées descendantes au profit de démarches ouvertes vers les parties prenantes concernées par le phénomène en cours. Celles-ci s'appuient en particulier sur la richesse apportée par la pluralité des opinions en présence, la meilleure adaptation aux contingences locales, ou la plus grande acceptation des résultats d'un processus de décision fondé sur la concertation.

Une question de granularité dans la modélisation des processus de performance : questionner la prédominance de « l'individuel » dans la construction de connaissances pour le sport de haut niveau.

Les gains en amélioration de la performance sont susceptibles de se produire i) si les systèmes d'aide et de soutien sont en phase avec les besoins en connaissance des entraîneurs et des athlètes ; ii) si la participation des porteurs d'enjeux dans les processus de recherche est effective.

Un constat : une forte proportion des modèles présentés lors des réponses aux appels à projet de recherche lancé par le Ministère des sports et l'Insep au cours des années 2010 - 2011 - 2012 fait référence à des expérimentations scientifiques disciplinaires prenant l'individu et/ou un process isolé comme échelle élémentaire et centrale de la représentation des phénomènes étudiés. **Concrètement cela conduit à proposer une « ingénierie de l'individualité » que chacun peut repérer dans les différents types de préparation sportive proposée actuellement.**

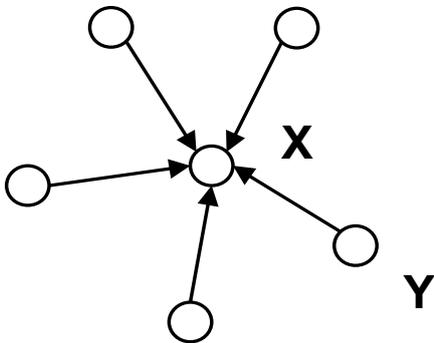
Une méthodologie pour asseoir un argumentaire³ : La méthode retenue pour développer cet argumentaire est une analyse lexicale visant à quantifier les occurrences des termes utilisés dans les textes exprimés sur ce sujet : i.e. le texte de l'appel à projets - le texte du compte rendu d'évaluation des projets effectuée par la mission expertise. On arrive ainsi à un ensemble de mots-clés ou de descripteurs distincts, cités plus d'une fois dans l'ensemble du/des documents traités. Les termes les plus utilisés apparaissent dans une taille de caractère plus importante.

³ Nous proposons dans ce document quelques méthodologies - ici issues du logiciel « Tagul » et « Wordle » - pour modéliser les phénomènes et événements dont nous parlons. Dans un souci de ne pas personnaliser, ces représentations sont plutôt de nature générique. Elles peuvent être reprises de manière plus contextuelle dans une perspective de modélisation d'accompagnement effectuée avec la Mission Expertise.

L'hybridation des savoirs en question ? Si l'on s'accorde à reconnaître que les questions à traiter sont complexes parce que les situations qui méritent d'être étudiées sont souvent entremêlées, interdépendantes, avec des processus insoupçonnés, et qu'alors, la façon d'y faire face mérite débat ...

... il convient de réfléchir sur les démarches d'appel à projet de recherche/connaissance et les attendus de la recherche-développement-innovation au bénéfice du sport de haut niveau

représentation « hiérarchique » de n à $n + 1$ et/ou $n - 1$. Dans le contexte des parties prenantes, le passage à des niveaux multiples signifie l'intégration d'arènes de concertation beaucoup plus différenciées que le niveau hiérarchique descendant.



Quels sont les « knotworker » (« travailleur en nœud de réseau ») du système anthropotechnique « JOP » ?

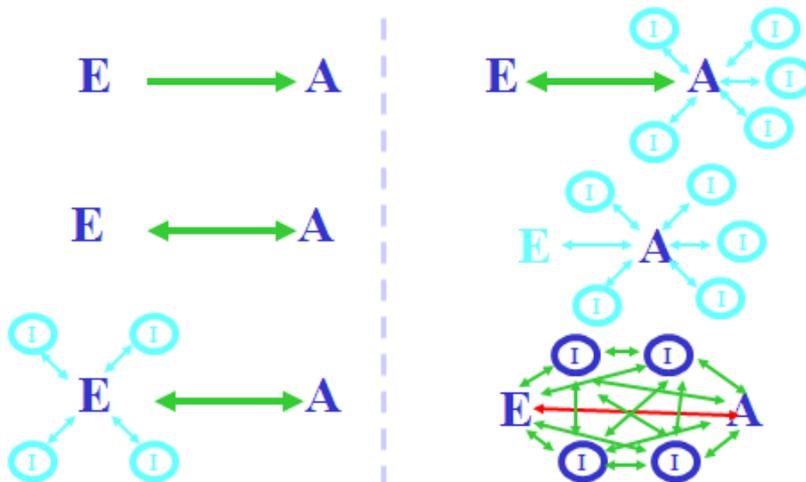
Qui est proche de qui et qui fait quoi avec qui ?

A l'origine de cette méthodologie, les sociométriciens ont formalisé une procédure de recueil des données consistant à demander à chaque membre d'un groupe donné de choisir, parmi les membres de son espace relationnel, ceux qu'ils considèrent comme des ressources pour atteindre ses

objectifs : cela se traduit par un sociogramme permettant de figurer la position qu'occupe chaque individu, les relations de choix établies entre les individus et la force de celles-ci.

A ce jour il existe des méthodes de dessin des graphes pour représenter les nombreuses relations que les acteurs entretiennent dynamiquement entre eux : ce sont des objets difficiles à traiter car ils ne sont pas hiérarchiques comme des arbres de causalité, mais ces relations ne sont pas non plus complètement aléatoires et il y a de fortes disparités dans la densité des relations.

L'évolution du métier d'entraîneur

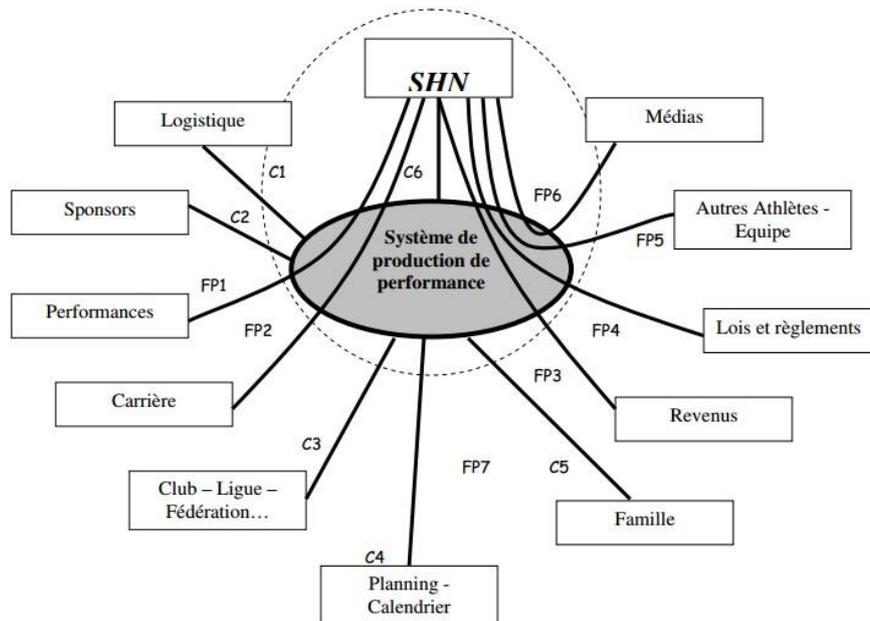


E: Entraîneurs - A: Athlètes - I: Intervenants

Cette représentation issue de l'analyse faite par la Préparation Olympique pour le bilan des Jeux d'Athènes de 2004 illustre bien les questions que nous cherchons à poser concernant les formes d'organisation autour des sportifs de haut niveau.

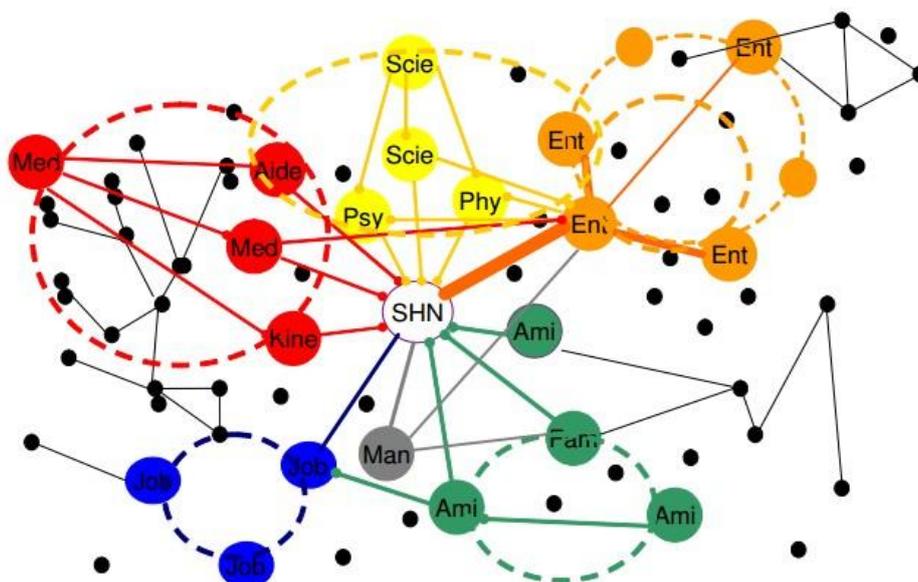
Nous reprenons ci-dessous des schématisations structurelles concernant les réseaux interindividuels et inter organisationnels autour du Sportif de Haut Niveau comme espace cognitif collectif et partagé, effectués pour le rapport Observatoire National des Métiers et de l'Animation du Sport (ONMAS 2005) : « Qu'est ce que travailler dans l'environnement du Sportif de Haut Niveau et produire ensemble de la performance ? Continuités et ruptures dans l'évolution des activités professionnelles autour des Sportifs de Haut Niveau »

cf. <http://pflurance.hautetfort.com/list/rapports-au-ministere-des-sports/1-qu-est-ce-que-travailler-dans-l-environnement-du-sportif-d.html>



L'interdépendance des activités autour des sportifs de haut niveau appelle l'étude du réseau d'acteurs impliqués autour de l'athlète.

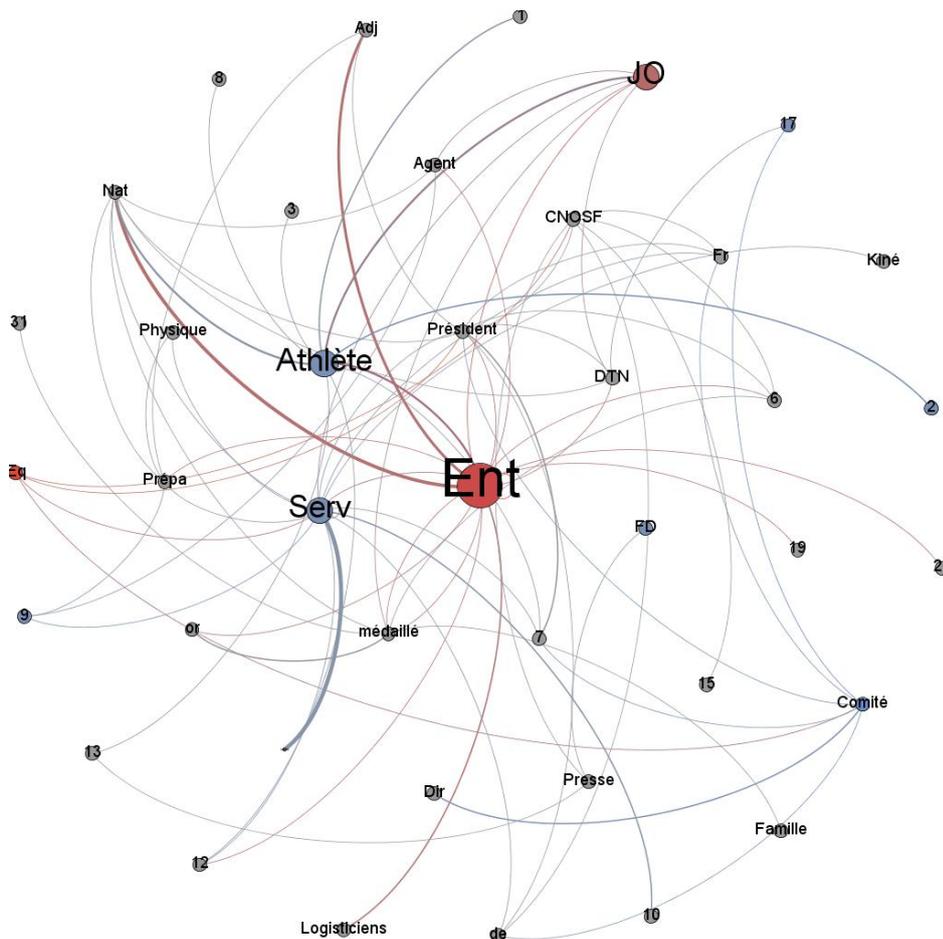
Différents acteurs sont ainsi présents dans la vie sportive et aident, influencent, donnent des idées, empêchent aussi de faire certaines choses, ... et laissent apparaître différents types de réseaux : réseau d'entraînement, réseau d'amitié, réseau de conseil, réseau médical, réseau de contrôle, réseau de ressources économiques qui s'interpénètrent fortement et ce, de manière particulière selon les systèmes d'entraînement propres aux disciplines sportives et aux collectifs.



Qui ? Qui est la « plaque tournante » ? Qui sait le mieux ce qui se passe ? Fait quoi, dit quoi... ? Pour quoi ? Quand ? Où ? Par quel(s) moyen(s) ? Avec quel(s) effet(s) ? Avec quelle(s) dynamique(s) ? Qui contrôle l'accès à l'information ? Qui sont les acteurs périphériques ? Sont-ils tous aussi importants ? ...

Un curriculum sportif caché ?

Une méthodologie pour asseoir un argumentaire⁴ : La représentation graphique de données relationnelles, sous forme de graphes réseaux réalisés à l'issue d'entretiens avec des entraîneurs et des athlètes, permet à proposer une traduction visuelle aidant à comprendre la complexité des données relationnelles du système JOP.



L'interdépendance des ressources partagées entre différents acteurs, les ressources relationnelles - constitutives du capital sportif et/ou professionnel - susceptibles d'être mobilisées selon les circonstances, la manière dont les acteurs individuels ou collectifs gèrent

⁴ Nous proposons dans ce document quelques méthodologies - ici issues du logiciel d'analyse réseau « Gephi » - pour modéliser les phénomènes et événements dont nous parlons. Dans un souci de ne pas personnaliser, ces représentations sont plutôt de nature générique. Elles peuvent être reprises de manière plus contextuelle dans une perspective de modélisation d'accompagnement effectuée avec la Mission Expertise.

Réseaux d'acteurs, diversité et singularité des perspectives d'action conduisent à mettre en avant le pluralisme des sources d'information, l'hétérogénéité des valeurs de référence, les interactions entre les systèmes normatifs, les niveaux d'action enchevêtrés, les rationalités multiples, ... Il s'agit alors de comprendre les résultats JOP dans ce contexte de la reconnaissance des aspects singuliers de la performance, de ses acteurs et de ses process et par suite, de discuter des formes d'organisation et de management qui supportent et accompagnent l'expression de cette singularité en acte.

La nécessité de recourir à un management agile des projets et des activités ne fait pas l'ombre d'un doute dans des environnements faits de contraintes de performance, de besoin d'innovation, de multiplicité des parties prenantes, de complexité, d'incertitude.

Ne devrait-on pas préparer les managers à de tels processus d'innovation ? Et ainsi, interroger les modèles de management qui nous organisent pour envisager des pilotages revisités pour 2016 ?

L'appartenance à l'équipe de France JOP a-t-elle un sens pour les acteurs et les collectifs JO ?

« Les JOP c'est tout sauf normal » : En quoi les JOP sont-ils différents des autres compétitions de niveau mondial ?

Aux dires et à l'investissement des athlètes issus des sports professionnels aux JO 2012, cette question mérite d'être approfondie en accordant de l'attention à ce qui touche aux significations données par les acteurs à leurs activités : discours sur le sens, sur la culture, sur les valeurs, sur la subjectivité, sur l'expérience vécue.

Les valeurs dont on parle aux JOP peuvent être partagées parce qu'elles sont des valeurs dans lesquelles les athlètes peuvent se retrouver : elles sont des indicateurs du sens du « bien commun » de l'équipe de France olympique et Paralympique. On attend que ces valeurs partagées constituent un guide de conduite individuel et collectif sur le plan éthique, et sur le plan pragmatique de l'action quotidienne de performance.

Le point de départ de cette réflexion est que les valeurs partagées constituent le ciment d'une identité et d'une cohérence collective et un moteur de l'activité individuelle et collective par leur caractère mobilisateur et attractif. Manager par les valeurs pour donner envie aux athlètes de « travailler » ensemble, « vivre » la performance devient un enjeu pour les fédérations et le mouvement olympique : maintenir une culture collective dynamique est alors un des leviers du management de la performance.

L'hypothèse que l'on peut faire est que de cette culture forte naîtra au niveau des équipes, un souci d'amélioration permanente - une culture de la « victoire » - qui permettra de faire évoluer à la fois les performances individuelles et les performances collectives.

Peut-on trouver/proposer/rendre concret des « concepts » symboliques et fédérateurs à la fois pour les athlètes - les entraîneurs - les managers : par exemple le concept « d'équipe de France Olympique » et « d'équipe de France Paralympique » ?

Le chemin vers la sélection est divisé en phases dans le temps - selon les disciplines sportives et le positionnement des équipes/athlètes - lesquelles sont liées entre elles de façon séquentielle et/ou parallèle. La coordination d'événements et d'actions à temporalités différentes, mais qui doivent néanmoins être coordonnés, « timés » pour coïncider harmonieusement, est un des organisateurs importants de l'activité des entraîneurs et des managers dans le contexte de la sélection JOP.

Ces inscriptions temporelles sont ancrées par des rendez-vous, des dates limites, des stages, des compétitions de sélections et/ou d'obtention de quotas, des décomptes à rebours, ... qui sont de véritables « donneurs » de temps au-delà de la chronologie objective du temps calendaire

Le concept « d'effet de sentier » - ou de dépendance au chemin parcouru - caractérise ainsi un processus qui dépend de son histoire passée et pas seulement de l'état du système à un moment « t ». Au delà donc, d'une vision ponctuelle de la performance, l'événement olympique est marqué par la trace des faits antérieurs, et cela revient à établir une forme de causalité historique complexe dans laquelle chaque moment influe sur la configuration qui sera à l'œuvre dans la séquence suivante, à travers les traces d'activités de toutes sortes qui sont laissées dans l'environnement et dans les interactions.

Si bien que l'évènement observé à un temps « t » - la performance - peut être rattaché à tout un faisceau de séquences d'action imbriquées plutôt qu'à une seule décrétée comme étant la cause de ... : il s'encastre dans d'autres faisceaux, rendant impossible l'isolement de chaînes discrètes de causalité.

« Dans l'optique de la transformation, l'occasion n'est plus que l'aboutissement d'un déroulement, et la durée l'a préparée. Elle n'est donc pas le fruit du hasard, mais d'une évolution, qui laisse entrevoir en réalité non pas un, mais deux instants cruciaux. Le second, terminal, est celui où l'on tombe sur « l'ennemi » avec un maximum d'efficacité. Le premier, initial et peu perceptible, est pourtant le plus décisif car c'est de lui que débute la capacité d'effet et que découle l'occasion finale. Tout le travail du sage et du stratège consiste donc à scruter ce moment discriminant des plus imperceptibles ... » (François Jullien, 1996 ; 2009)

Est-il possible et nécessaire d'engager une sociohistoire à rebours des événements 2012 -> 2008 pour comprendre les résultats des JOP ?

ingénieux qui, doué d'intelligence rusée, mélange action et réflexion, dire et faire, conception et production ?

Dans ce contexte, si le compliqué reste le territoire des experts, le complexe devient le territoire de l'intelligence collective. Il convient alors de permettre à celle-ci de s'exprimer en arrimant les process de formation professionnelle des acteurs JOP, sur le partage d'expériences vécues et sur le travail d'Etudes de Cas à Dimensions Multiples, métaphores crédibles du vécu professionnel.

Quelle formation co-construire pour accompagner les acteurs de Rio 2016 ?