

Zeitschrift: Mobile : la revue d'éducation physique et de sport
Herausgeber: Office fédéral du sport ; Association suisse d'éducation physique à l'école
Band: 10 (2008)
Heft: 3

Artikel: Des succès venus de loin
Autor: Bignasca, Nicola
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-995564>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 06.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Des succès venus de loin

Se préparer pour les Jeux Olympiques, programmer une journée sportive, planifier un camp d'entraînement: qu'ont en commun ces différentes actions? Quelles sont les mesures qui s'imposent pour les mener à bien? Tour d'horizon.

Texte: Nicola Bignasca; photos: Daniel Käsermann

► Chaque projet repose sur des facteurs sensibles dont dépend en grande partie sa réussite. Les ressources financières, l'équipe des collaborateurs, les risques et les chances sont des points névralgiques de tout défi. La théorie du management définit les facteurs de réussite déterminants comme des «capacités, ressources, tâches et comportements dont la prise en compte et le respect revêtent une signification décisive pour la réussite d'un projet.» (Bundschuh 2003)

Ces facteurs varient selon la typologie et les dimensions dudit projet, compris comme un événement particulier bien défini dans le temps. On peut cependant dégager un tronc commun qui regroupe les quatre champs principaux du cycle de vie du projet: initialisation, planification, réalisation/contrôle, évaluation. Pour approfondir ce thème, nous avons sollicité les compétences d'Adrian Bürgi qui a évalué l'efficacité du projet olympique pour Athènes 2004, appliquant pour cela les règles du marketing de projet.

Initialisation – partir du bon pied

Quelle est la durée du projet? Quels en sont les coûts? Quel type d'organisation requiert-il? Ces questions parmi d'autres émergent spontanément lorsque l'on affronte un nouveau défi. Elles exigent des réponses claires et précises. Dans le sport de haut niveau s'ajoutent d'autres facteurs tels que l'estimation des chances de succès, ce qui demande une vision réaliste de la situation de départ, des conditions-cadres ainsi que des risques et des chances qui en découlent. «Ces éléments devraient être considérés dès le départ de manière très critique afin de garantir les chances de succès et d'éviter les coups de frein dus au manque de ressources personnelles et financières», affirme Adrian Bürgi.

Les risques de ne pas atteindre les objectifs fixés sont certainement plus élevés dans le sport de haut niveau que dans le domaine de l'économie et de la finance. C'est pourquoi l'élaboration de stratégies adéquates destinées à réduire ces risques est fondamentale. «Si ces stratégies ne sont pas réfléchies au préalable, les clubs ne disposeront d'aucune alternative en cas de crise», explique notre expert. Il n'en reste pas moins que tout risque ne peut être évacué, car les incertitudes existeront toujours dans le sport de haut niveau.

La gestion du risque est une compétence qui se cultive également dans le sport scolaire et associatif. Les enseignants d'éducation physique et les moniteurs doivent impérativement analyser les risques

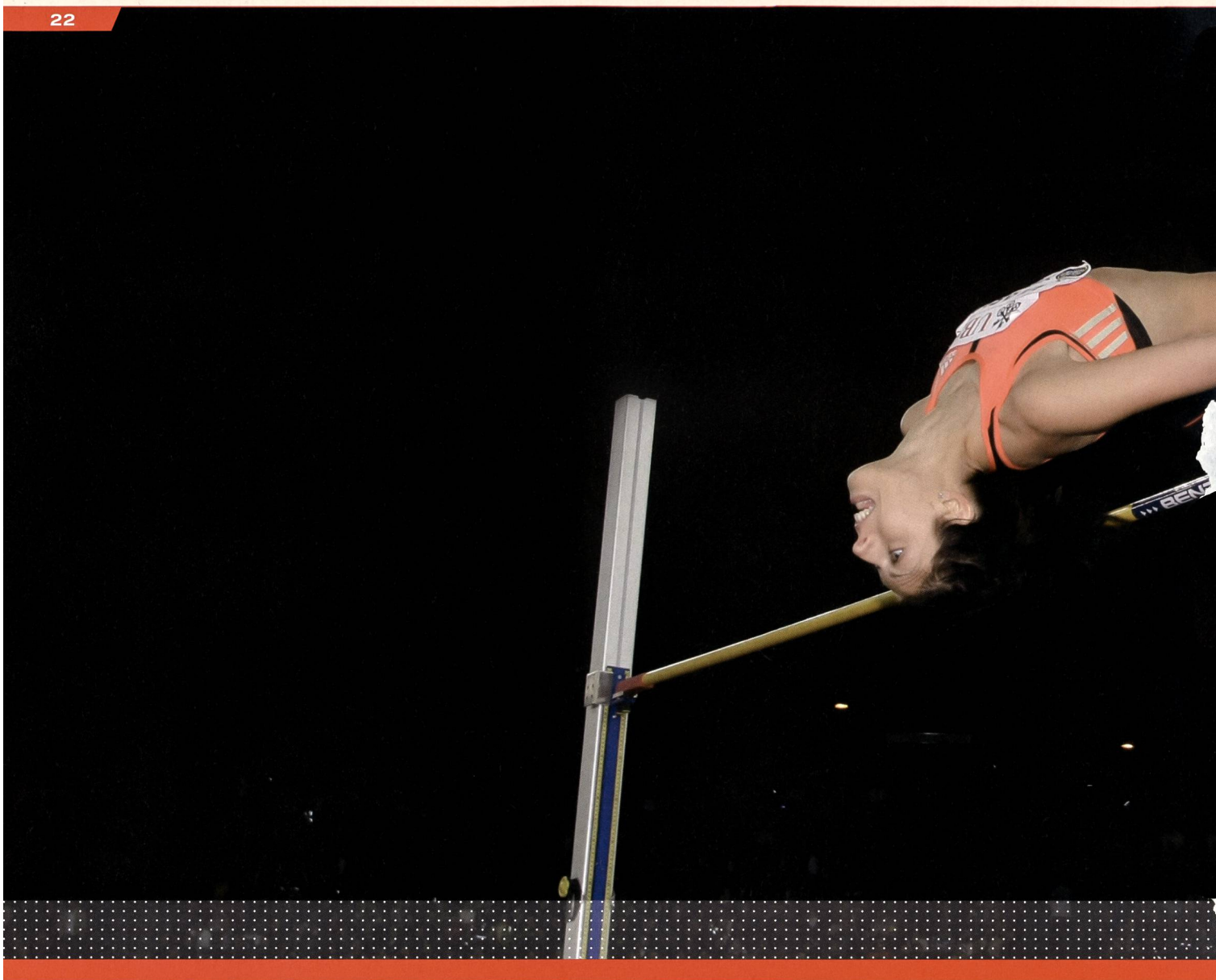
inhérents à l'activité qu'ils proposent à leurs jeunes. La sécurité lors d'une sortie en plein air ou à la piscine en est un exemple.

Planification – attention aux chevauchements

Dans cette phase, il est indispensable d'établir une liste de priorités afin d'affronter les diverses facettes du projet. L'analyse des investissements et des besoins, des avantages stratégiques et des risques constitue le pilier sur lequel va reposer l'action.

Chaque projet s'inscrit dans un contexte bien précis constellé d'autres activités susceptibles d'entrer en conflit avec lui. Ces recouvrements sont très importants et doivent être affrontés sans détour. Un projet qui a comme objectif la participation aux Jeux Olympiques exige une planification à long terme du processus lié au développement de la performance sportive. Adrian Bürgi: «La durée mi-





nimale d'une telle entreprise correspond à un, voire deux cycles olympiques. Les accents sont mis de manière conséquente sur les grands événements. Les athlètes doivent pour cela être dégagés de tout souci financier qui les inciterait à participer à des compétitions non prévues dans le concept.»

Autre point important: il faut éviter de canaliser toutes les ressources sur un seul projet. Pour les fédérations qui misent tout sur cette compétition quadriennale par exemple, le danger est grand de négliger le développement des catégories qui assurent la continuité. «Sur le long terme, cela peut conduire certaines disciplines à scier la branche sur laquelle elles sont assises», prévient Adrian Bürgi. D'autant plus que les priorités et les actions dépendent fortement des personnes en place. «Lorsque certains dirigeants changent, on assiste souvent à un virage. En fait, on devrait s'assurer que les planifications à long terme ne soient pas remises en question lors des changements de direction.» Mais les clubs agissent souvent sur le très court terme, ce qui ne favorise pas la continuité.

Controlling – ne pas perdre le nord

Quand on démarre un nouveau projet, on est impatient de passer à la réalisation. On doit pourtant avoir le courage de faire le point de la situation à intervalles réguliers. «Cette évaluation permet de déceler et de maîtriser à temps les situations qui pourraient s'avérer critiques», affirme Adrian Bürgi. Cela permet d'actualiser la planification afin de pouvoir atteindre l'objectif principal. Fixer des objectifs intermédiaires représente un moyen de vérifier si l'on est sur le

bon chemin. «Mais ils doivent demeurer des étapes subordonnées au but principal.» Dans le sport de performance, il n'est pas toujours facile de fixer des objectifs partiels en adéquation avec l'objectif principal, surtout si l'on est confronté à différentes échéances. Par exemple, il peut arriver qu'un tournoi ou un match de championnat entre en conflit avec la planification à long terme d'un événement plus important au niveau international.

Se fixer des objectifs partiels présuppose la capacité de les soumettre à une évaluation rigoureuse. C'est une tâche difficile. Le sport de haut niveau est un système complexe. Parfois, il faut faire confiance à son intuition avant de prendre des décisions importantes. Cette méthode doit cependant respecter des règles de base claires. «Il est important de bien voir si l'estimation subjective est réaliste ou si elle correspond plutôt à un vœu», estime Adrian Bürgi.

La plupart des entraîneurs reconnaissent que l'on ne peut avancer à tâtons. Ils ont élaboré des instruments qui leur servent de balises. Par exemple: protocoles d'entraînement, tests, concours, etc. «Ce qui est déterminant lors du controlling, c'est l'axe temporel», précise Adrian Bürgi. «Un controlling doit considérer le développement en regard du jour J.»

Evaluation – documents en main

Quelle que soit son ampleur, un projet exige un investissement significatif en terme de ressources. On apprend souvent beaucoup de ce genre de défi. Afin de ne pas gaspiller inutilement les connaissances et les compétences acquises, il est judicieux de procéder à une



évaluation finale écrite qui consigne les procédures et résultats. La documentation et l'évaluation du projet constituent des outils précieux disponibles en tout temps et en tout lieu. «Les associations sportives peuvent, indépendamment des personnes en place, recourir aux expériences des anciens cycles olympiques pour exploiter le savoir et les expériences afin de les appliquer dans la planification et la réalisation d'un nouveau cycle», prétend Adrian Bürgi. De cette manière, toute l'organisation peut profiter des expériences acquises, et pas seulement le projet principal.

Dans le sport de haut niveau, le savoir représente aussi la ressource primordiale. Adrian Bürgi est convaincu que «le plus grand capital pour un entraîneur est le savoir tiré de son expérience.» C'est pourquoi chaque entraîneur doit se demander comment acquérir le savoir et comment en tirer profit. Dans de nombreuses disciplines, on néglige ce processus. La grande fluctuation au niveau des entraîneurs empêche la construction de compétences. Cela provoque une stagnation des résultats et se répercute négativement sur l'image de la discipline et de la fédération. «Durant les cinq prochaines années, 40 à 50% des entraîneurs nationaux auront changé. Nous devons veiller à conserver le savoir acquis. Nous travaillons dans ce sens.» //

Pour en savoir plus:

Bürgi, A. (2005): *Erfolgswirksamkeit der Olympiaprojekte*. In: Madlener G.; Schmid Ch. (Red.): *Swiss Olympic Report. Das Unternehmen Athen 2004 auf dem Prüfstand*. Swiss Olympic Association.

Nota Bene

Le risque zéro: décider en toute connaissance de cause, en s'appuyant sur des faits avérés. Le rêve de tous ceux qui se lancent dans une entreprise d'une certaine complexité. Mais est-ce vraiment une pure utopie? Probablement. Le sport (de haut niveau) n'échappe pas à ce destin. En effet, certains facteurs extérieurs, déterminants pour la réussite ou l'échec, échappent au contrôle ou à l'influence des entraîneurs et des athlètes. Ceci vaut particulièrement pour les disciplines technico-tactiques comme les jeux d'équipe: que l'on songe par exemple au tirage au sort de l'adversaire ou encore à l'influence de la météo pour les activités extérieures. Ces facteurs imprévisibles rendent parfois précaire la réalisation d'un projet.

Mais les difficultés ne finissent pas là. Une planification à long terme exige des décisions et des choix pondérés et suffisamment mûris. En présence de faits clairs et objectifs, la prise de décision est un jeu d'enfant. Mais souvent les points de référence fiables manquent dans le sport. Il incombe donc aux entraîneurs et aux sportifs d'écouter leur intuition et de se fier à leur bon sens. Combien de fois a-t-on entendu des

» La réussite commence dans le ventre «

phrases du type: «J'ai suivi mon instinct!». Les athlètes n'affirment pas pour autant avoir pris une décision irréfléchie aux conséquences incertaines. Au contraire, le degré de conviction qui accompagne cette décision est plutôt élevé.

Gerd Gigerenzer définit ces «décisions qui viennent du ventre» comme un jugement «qui surgit brièvement dans la conscience, dont les raisons profondes nous échappent en partie, mais qui est assez fort pour nous inciter à agir.» Sans doute que beaucoup d'entre nous reconnaîtront cette modalité d'action. Ces sentiments instinctifs expriment ce que nous vivons. Ils paraissent simples et pourtant leur intelligence profonde s'incarne dans le choix de la décision juste, au bon moment et au bon endroit.

Les entraîneurs et les enseignants d'éducation physique sont souvent confrontés à des situations qui demandent une décision rapide. Pour reprendre une pensée chère à Arturo Hotz, on peut ainsi affirmer que «le succès ne commence pas seulement dans la tête, mais aussi dans le cœur et le ventre!». Ce sujet est d'une extrême importance dans le sport et il requiert un approfondissement. Nous y reviendrons prochainement.

Nicola Bignasca

Nicola Bignasca

Pour en savoir plus:

Gigerenzer, G. (2007): *Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. Munich. C. Bertelsmann Verlag.