

Outil d'aide à la conduite des débriefings des Jeux olympiques et paralympiques de Tokyo

La méthodologie de débriefing proposée ici est déclinée de la méthode ORfèvre.

La méthode ORfèvre est un outil d'autodiagnostic construit grâce à un état des lieux représentatif des bonnes pratiques mises en place dans les fédérations pour construire leur stratégie de performance.

La philosophie Orfèvre repose sur l'importance :

- d'identifier et de hiérarchiser les déterminants de performance prioritaires pour un athlète ou un collectif en vue d'une échéance olympique ou paralympique ciblée ;
- d'identifier et de hiérarchiser les leviers à actionner pour agir sur ces déterminants prioritaires ;
- et de mettre en œuvre de manière efficace le plan d'action qui en découle.

Si vous ne l'avez pas déjà, vous pouvez envoyer une demande à l'adresse suivante : orfevre@agencedusport.fr pour accéder au document support de la méthode ORfèvre et à sa vidéo de présentation.

La méthodologie de débriefing proposée ici a pour objectif d'aider les staffs à capitaliser leurs expériences et à tirer le maximum d'enseignements sur les performances réalisées à Tokyo afin d'identifier les priorités pour Paris.



Cet outil est une base de questionnement en 5 parties qui pousse à faire le tour de toutes les sources d'enseignement possibles. L'essentiel est que le débriefing mis en place implique tous les acteurs-clés (dont les sportifs) et veille à n'occulter aucun sujet susceptible de pouvoir servir d'enseignement pour les JOP de Paris 2024.

La méthode ORFÈRE

/// LES JEUX & LEURS SPÉCIFICITÉS ///



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



2. Anticiper le contexte spécifique des JOP



3. Anticiper les évolutions réglementaires possibles

/// LE SPORTIF VS LA CONCURRENCE ///



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



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

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



6. Hiérarchiser les déterminants de performance à optimiser en priorité



7. Faire le tour des leviers à actionner pour optimiser ces déterminants



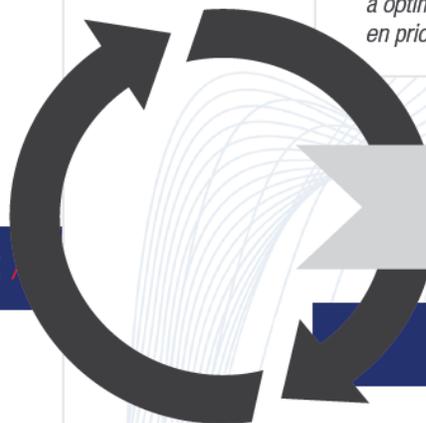
8. Formaliser la stratégie et le plan d'action



9. Clarifier le cahier des charges de mise en œuvre



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



/// MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE ///



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



12. Régulation et gestion des imprévus



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

ROUGE

ORANGE

VERT

OR

Débriefing à chaud



Analyser la performance de son athlète / collectif

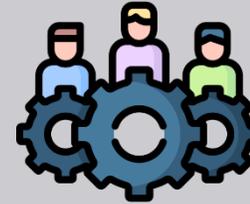


Débriefing à froid

Analyser la performance des concurrents



Analyser la performance du système



Tirer les enseignements pour Paris 2024





1. DÉBRIEFING À CHAUD

À chaud

Athlète /
collectif

Concurrence

Système

Paris 2024

Objectifs



- Décharger le vécu émotionnel et clôturer une expérience collective intense
- Mettre tout le monde sur un même niveau de conscience et collecter des informations précieuses pour le débriefing à froid

Exemples de structure de débriefing à chaud



- Qu'est ce que je ressens ?
- Quels sont les faits et/ou moments notables à retenir ? Y a t-il eu des moments inattendus ?
- Qu'est-ce qui a particulièrement bien fonctionné ?
- Qu'est ce qui a moins bien fonctionné ? Qu'est ce qu'on aurait pu faire autrement ?

Les conditions de réussite



- Proposer une structure de questions permettant de cadrer les échanges et de se préparer a minima juste avant
- Poser un cadre bienveillant et sécurisant et s'assurer d'un temps de parole équitable pour tous
- Verbaliser le fait que toutes les émotions sont acceptables
- Favoriser le “nous” ou le “je” plutôt que le “tu” ou le “vous”
- Clarifier qui collecte les informations ainsi que l'organisation temporelle et matérielle



2. DÉBRIEFING À FROID

A. Analyser la performance de son athlète / collectif

À chaud

Athlète /
collectif

Concurrence

Système

Paris 2024

Objectif n°1

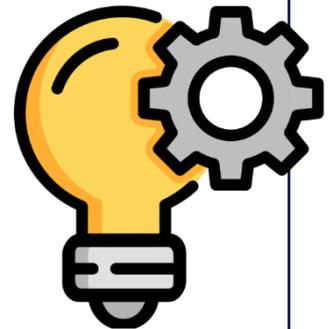
- Analyser la performance au regard de l'objectif fixé et du niveau de maîtrise démontré
- Identifier les écarts avec les attendus (s'il y en a)



Objectif n°2

Identifier les raisons de ces écarts en évaluant:

- La pertinence du choix des chantiers prioritaires de travail au cours de l'olympiade
- L'efficacité des actions d'optimisation mises en place
- La maîtrise des facteurs de risques propres au sportif et son staff
- Etc.





2. DÉBRIEFING À FROID

A. Analyser la performance de son athlète / collectif

A chaud

Athlète /
collectif

Concurrence

Système

Paris 2024



Analyse de la performance au regard des objectifs fixés

- Est-ce que l'objectif de résultat de votre sportif/équipe a été atteint ?
- Est-ce que l'objectif de maîtrise de votre sportif/équipe a été atteint ?
- Quelles données vous permettraient de pouvoir appuyer/challenger ces opinions ?
- Quels sont les éléments qui vous ont positivement ou négativement surpris ? Comment avez-vous géré ces inattendus ?

Analyse de la pertinence du choix des chantiers prioritaires

- 1
 - 2
 - 3
- Le déroulement de la compétition vous a-t-il conforté sur le choix de vos chantiers prioritaires pendant l'olympiade ?
 - Pour chacun des facteurs de performance prioritaires que vous aviez ciblés, les progrès de vos sportifs ont-ils été suffisants pour combler le retard vis-à-vis de vos concurrents voire prendre un ascendant sur eux ?
 - Avec le recul, identifiez-vous d'autres facteurs de performance qui auraient eu un intérêt à être davantage travaillés en priorité ?



2. DÉBRIEFING À FROID

A. Analyser la performance de son athlète / collectif

À chaud

Athlète /
collectif

Concurrence

Système

Paris 2024

Analyse de l'efficacité des actions d'optimisation de la performance



En lien avec les chantiers prioritaires que vous aviez ciblés, identifiez-vous des actions :

- Menées et qui ont eu un impact supérieur à vos espérances?
- Menées et qui auraient eu un intérêt à être renforcées?
- Non menées et qui vous ont semblé manquer ?
- Pour chaque action listée, pouvez-vous identifier les conditions de leur succès ou au contraire les freins qui ont limité leur impact ou leur mise en place ?
- Considérez-vous que votre cellule d'accompagnement a répondu aux besoins prioritaires identifiés ? Considérez-vous que les acteurs qui ont pris la charge de ces actions d'optimisation ont démontré l'expertise, la posture et l'implication nécessaires pour les mener à bien?
- Pour l'ensemble de ces questions, quelles données vous permettraient de pouvoir appuyer/challenger vos opinions ?





2. DÉBRIEFING À FROID

A. Analyser la performance de son athlète / collectif

À chaud

Athlète /
collectif

Concurrence

Système

Paris 2024

Analyse de la maîtrise des facteurs de risques intrinsèques

- Y a-t-il des facteurs de risque propres à votre sportif ou à votre staff qui ont déstabilisé la performance de votre sportif / collectif durant l'Olympiade ou lors des JOP ?
- Si oui lesquels ? (risque d'indisponibilité du sportif à s'entraîner et faire des compétitions, risque d'un environnement ne favorisant pas la haute performance de manière optimale, etc.)
- A quel point pensez-vous être parvenu à bien les maîtriser ?
 - Explicitez pourquoi en termes :



Aucune anticipation

Tardive et incomplète

Tardive mais complète

En temps nécessaire et
complète

- ✓ De définition de stratégie:

Pas de stratégie

Perfectible

Adaptée

Innovante

- ✓ De mise en œuvre de la stratégie

Non réalisée

Partiellement réalisée

Totalement réalisée



2. DÉBRIEFING À FROID

A. Analyser la performance de son athlète / collectif

À chaud

Athlète /
collectif

Concurrence

Système

Paris 2024

Analyse de la maîtrise des facteurs de risque contextuels



- Certaines spécificités des JOP de Tokyo vous ont-elles semblé particulièrement importantes à maîtriser ?
- Si oui lesquelles ?
- A quel point pensez-vous être parvenu à bien le faire ?
 - Explicitez pourquoi en termes :

✓ D'anticipation :

Aucune anticipation	Tardive et incomplète	Tardive mais complète	En temps nécessaire et complète
---------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------------------

✓ De définition de stratégie :

Pas de stratégie	Perfectible	Adaptée	Innovante
------------------	-------------	---------	-----------

✓ De mise en œuvre de la stratégie :

Non réalisée	Partiellement réalisée	Totalement réalisée
--------------	------------------------	---------------------



2. DÉBRIEFING À FROID

A. Analyser la performance de son athlète / collectif

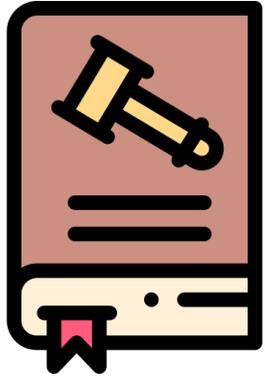
À chaud

Athlète /
collectif

Concurrence

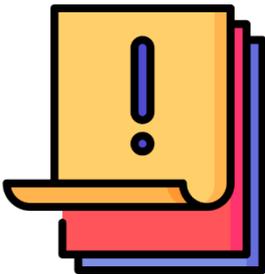
Système

Paris 2024



Analyse de l'exploitation des opportunités règlementaires

- Avez-vous été avantagé/pénalisé par le règlement durant la compétition ?
- Si oui, de quelle manière ?
- A quel point pensez-vous avoir exploité toutes les opportunités liées au règlement ?
- Identifiez-vous des choses que vous auriez pu faire différemment pour davantage exploiter ces opportunités ?



Points à retenir sur la partie « Analyser la performance son athlète/collectif »

- ❖ Quels sont les enseignements-clé de cette première partie d'analyse pour construire votre stratégie pour Paris 2024 ?
- ❖ Quelles forces / faiblesses / facteurs de risque de votre sportif / collectif vous semblent importants à appréhender en priorité pour alimenter la stratégie de performance de Paris 2024?



2. DÉBRIEFING À FROID

B. Analyser la performance des concurrents

À chaud

Athlète /
collectif

Concurrence

Système

Paris 2024

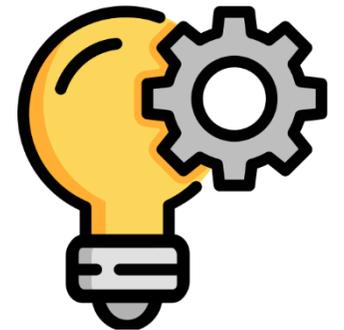
Objectif n°1

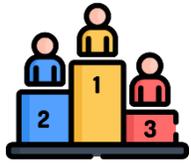
Identifier les écarts avec la concurrence s'ils existent



Objectif n°2

Identifier ce que l'analyse de la concurrence conforte ou donne envie de faire différemment dans le cadre de la stratégie pour Paris 2024





2. DÉBRIEFING À FROID

B. Analyser la performance des concurrents

À chaud

Athlète /
collectif

Concurrence

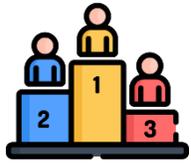
Système

Paris 2024

Analyse des résultats

- Quelle a été la performance réalisée pour atteindre la médaille d'or à Tokyo (temps, score, parcours lors de la compétition, etc.) ?
- Ce niveau de performance a-t-il été conforme à ce que vous aviez anticipé ?
- De manière générale, est-ce que le classement de vos concurrents a été conforme à ce à quoi vous vous attendiez? Quels ont été les grandes surprises / confirmations ?
- Selon vous, quels ont été les facteurs de performance-clé qu'ont su mettre en place le jour J :
 - Ceux qui ont pris les meilleures places ?
 - Vos concurrents qui ont hyper-performés au regard de leur niveau de performance habituel ?
 - Qu'a-t-il manqué par rapport à d'habitude à vos concurrents qui ne sont pas parvenus à tenir leur statut habituel ?





2. DÉBRIEFING À FROID

B. Analyser la performance des concurrents

À chaud

Athlète /
collectif

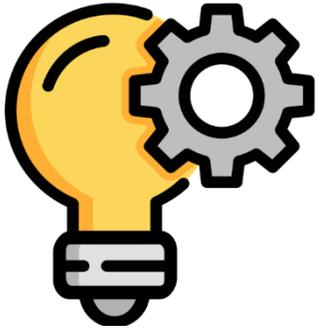
Concurrence

Système

Paris 2024

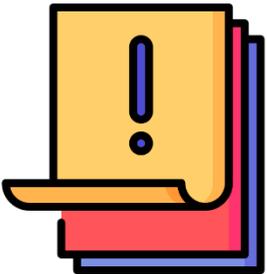
Analyse des stratégies

- Avez-vous identifié des stratégies innovantes et impactantes mises en place par vos concurrents durant la compétition:
 - De manière générale ?
 - Concernant la manière dont ils ont géré les spécificités propres aux JOP de Tokyo ?
 - Concernant la manière dont ils ont exploité le règlement ?
- Avez-vous identifié des choses que vous avez faites mieux qu'eux et qui vous ont conféré un avantage concurrentiel ?
- Y'a-t-il des données pertinentes ou des observables qui vous permettraient de pouvoir renforcer cette analyse ?



Points à retenir sur la partie « Analyser la concurrence »

- ❖ Quels enseignements forts retenez-vous de cette analyse de la concurrence lors des JOP et de l'olympiade dans son ensemble ?
- ❖ Qu'est ce que l'analyse de la concurrence vous donne envie de faire différemment lors de la prochaine olympiade ?





2. DÉBRIEFING À FROID

C. Analyser la performance du système

À chaud

Athlète /
collectif

Concurrence

Systeme

Paris 2024

Objectif n°1

Analyser le niveau d'efficacité collective du système lors des JOP et de l'olympiade



Objectif n°2

Identifier les éléments organisationnels qui permettraient de préserver ou de renforcer l'efficacité collective en vue de Paris 2024





2. DÉBRIEFING À FROID

C. Analyser la performance du système

À chaud

Athlète /
collectif

Concurrence

Systeme

Paris 2024

Efficacité collective lors des JOP



- Quelles étaient vos forces en terme de fonctionnement lors des JOP ?
- Quelles étaient vos points de fragilité et/ou d'amélioration ?
- Et plus spécifiquement :
 - Le cadre de fonctionnement était-il suffisamment clair ?
 - Les rôles étaient-ils bien définis ?
 - La circulation des informations au sein de l'équipe était-elle optimale ?
 - La cohésion et l'entraide étaient-elles optimales ?
 - Les feedbacks d'amélioration du fonctionnement ont-ils pu être donnés quand cela était nécessaire ?
 - La posture et la stabilité émotionnelle du staff étaient-elles optimales ?
 - Les procédures en cas de crise étaient-elles claires pour tous ?
 - En cas de crise, la décision et le plan d'action à suivre étaient-ils suffisamment clairs pour tous ?
 - En cas de crise, la mise en œuvre du plan d'action était-elle suffisamment efficace ?



2. DÉBRIEFING À FROID

C. Analyser la performance du système

À chaud

Athlète /
collectif

Concurrence

Systeme

Paris 2024

Efficacité collective pendant la préparation des JOP



- Quelles étaient vos forces en terme de fonctionnement lors de la préparation des JOP ?
- Quelles étaient vos points de fragilité et/ou d'amélioration ?
- Et plus spécifiquement :
 - Le cadre de fonctionnement était-il suffisamment clair ?
 - Les rôles étaient-ils bien définis ?
 - La circulation des informations au sein de l'équipe était-elle optimale ?
 - La cohésion et l'entraide étaient-elles optimales ?
 - Les feedbacks d'amélioration du fonctionnement ont-ils pu être donnés quand cela était nécessaire ?
 - La posture et la stabilité émotionnelle du staff étaient-elles optimales ?
 - Les procédures en cas de crise étaient-elles claires pour tous ?
 - En cas de crise, la décision et le plan d'action à suivre étaient-ils suffisamment clairs pour tous ?
 - En cas de crise, la mise en œuvre du plan d'action était-elle suffisamment efficace ?



2. DÉBRIEFING À FROID

C. Analyser la performance du système

À chaud

Athlète /
collectif

Concurrence

Systeme

Paris 2024

Effcacité collective lors de l'Olympiade

- En différenciant la réponse à l'échelle de l'athlète / de l'équipe, du staff et des différents acteurs-clé impliqués dans votre projet de performance :
- A quel point pensez-vous que ces acteurs étaient dans l'ensemble alignés avec la stratégie de préparation mise en place pour les JOP de Tokyo ?

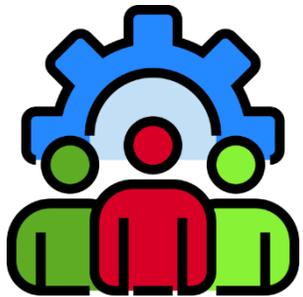
En désaccord
avec la stratégie

Pas au clair
sur la stratégie

Informés et en
accord avec la stratégie

Acteurs de l'élaboration
de la stratégie

- Que pensez-vous avoir bien fait pour contribuer à cet alignement ? Qu'auriez-vous pu faire de plus ou de mieux ?
- A quel point pensez-vous que les acteurs ont collaboré de manière optimale pour mettre en œuvre cette stratégie ?
- A quel point pensez-vous que le management en place sur l'olympiade a facilité la construction, l'alignement, et la mise en œuvre de la stratégie ? Qu'aurait-t-il été possible de faire de plus ou de mieux ?





2. DÉBRIEFING À FROID

C. Analyser la performance du système

À chaud

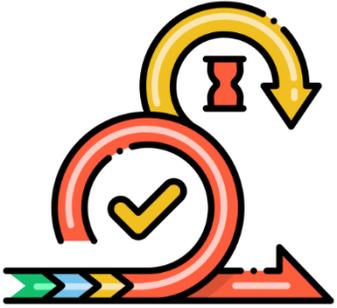
Athlète /
collectif

Concurrence

Système

Paris 2024

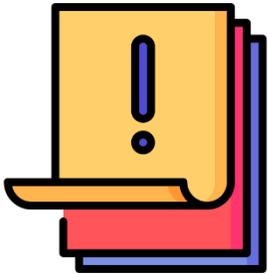
Agilité de la stratégie



- En prenant du recul sur l'ensemble de la préparation mise en place durant l'Olympiade, à quel(s) imprévu(s) avez-vous fait face ?
- Avez-vous le sentiment d'avoir su rapidement détecter les signaux annonciateurs de ces imprévus ? Et d'avoir été capable de vous y ajuster rapidement ?
- Pour chacun de ces imprévus auxquels vous avez été confronté, pouvez-vous identifier les forces et les fragilités qui sont ressorties de votre organisation dans sa capacité à être agile ?

Points à retenir

- ❖ Si vous deviez revivre cette olympiade et les jeux de Tokyo :
 - Que feriez-vous de manière identique pour maintenir les forces de votre efficacité collective ?
 - Qu'auriez vous fait différemment pour optimiser votre efficacité collective ?





2. DÉBRIEFING À FROID

D. Tirer les enseignements pour Paris 2024

À chaud

Athlète /
collectif

Concurrence

Système

Paris 2024



PARIS 2024



PARIS 2024



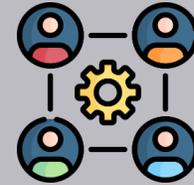
Tirer les enseignements du débriefing :

- ❖ Quels sont les chantiers prioritaires à mettre en œuvre pour les JOP de Paris 2024 ?
 - ✓ Que souhaiteriez-vous arrêter de faire ? (STOP)
 - ✓ Que souhaiteriez-vous commencer à faire ? (START)
 - ✓ Que souhaiteriez-vous continuer à faire ? (CONTINUE)
- ❖ Comment allez-vous favoriser l'alignement et la collaboration des acteurs-clé dans la construction et la mise en œuvre de la stratégie pour Paris 2024 ?
- ❖ Quels facteurs de risque pourraient compromettre la mise en œuvre de cette stratégie ? Comment les maîtriser ?



Anticiper les temps de débriefings :

- Bloquer rapidement des temps suffisamment longs post-Tokyo
- Solliciter un regard extérieur pour consolider la stratégie envisagée (ex: autres fédérations, acteurs du réseau national, ANS)



Construire une stratégie qui implique tous les acteurs-clé, y compris les athlètes



Clarifier les moyens de communication optimaux pour que ces débriefings soient le plus pertinents et impactants possible (questionnaires, entretiens individuels, temps collectifs, etc.)



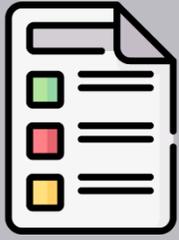
- Récolter des données et des vidéos issues de la compétition et de l'olympiade, afin de ne pas s'appuyer que sur des opinions
- Clarifier les informations avec lesquelles arriver au débriefing



Réunir tout ce qui a été formalisé au fil de l'Olympiade (stratégie initiale, conclusions des débriefings post-compétitions majeures, etc.) pour ne pas raisonner que sur le seul résultat brut obtenu à Tokyo

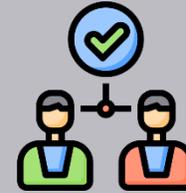


Définir un ordre du jour pour aider chacun à se projeter et à se préparer au débriefing



Synthétiser les éléments forts issus des débriefings à chaud pour les rediscuter lors des débriefings à froid

Mettre à profit les données disponibles pour enrichir les échanges



Organiser des entretiens individuels et des temps collectifs pour mixer les retours et les analyses



Sur les temps collectifs, veiller à ce les temps de parole soient équitables et à ce que chacun s'exprime



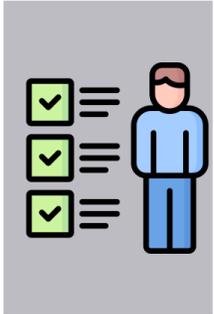
Favoriser la libération de la parole par des retours anonymes si nécessaire (sous forme de questionnaire ou via des entretiens individuels confidentiels)



Prendre le temps d'analyser chaque performance individuelle et non uniquement la performance globale dans les sports collectifs



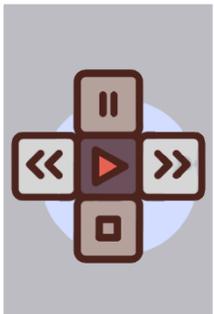
Faire intervenir une personne extérieure neutre pour faciliter le processus et recueillir les retours et analyses (importance d'avoir une personne identifiée dans tous les cas pour collecter et capturer les informations qui émergent)



Croiser à chaud les principaux enseignements retenus par chacun pour aboutir rapidement à une synthèse qui n'élude aucun point-clé

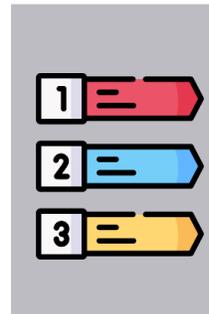


Faire une synthèse qui liste les enseignements forts de l'Olympiade écoulée



Se projeter sur la suite :

- Que doit-on arrêter de faire ? (STOP)
- Que doit-on commencer à faire ? (START)
- Que doit-on continuer à faire ? (CONTINUE)



Identifier les axes prioritaires pour les JOP de Paris 2024 qui découlent du bilan



Formaliser le bilan pour garder une trace et pouvoir capitaliser dans le temps sur le débriefing réalisé



Partager le bilan et les perspectives à l'ensemble des acteurs-clé



Référent ANS



Orfevre@agencedusport.fr