



Le développement d'une stratégie de carrière pour les joueurs de talent

Youvale van Dijk (PAYS-BAS)

ITF Coaching and Sport Science Review 2015; 66 (23): 14-16

RÉSUMÉ

Dans le monde des affaires, il est impossible d'atteindre ses objectifs et de prospérer sans planification stratégique. Les outils dont disposent les entreprises pour élaborer une stratégie de gestion efficace peuvent être exploités dans le domaine du sport et, par conséquent, dans le tennis. Dans cet article, nous proposons aux entraîneurs tout un arsenal d'outils pratiques qui les aideront à établir une stratégie de carrière pour les joueurs les plus talentueux.

Mots clés: planification stratégique, analyse SWOT, objectifs SMART

Article reçu: 4 mars 2015

Article accepté: 16 juillet 2015

Auteur correspondant:

Youvale van Dijk

Email: youvale@hotmail.com

INTRODUCTION

La planification stratégique est une approche systématique qui consiste à imaginer l'avenir tel qu'on le souhaiterait, puis à transposer cette vision en objectifs généraux et en une suite d'étapes à suivre pour les atteindre (traduction libre d'une définition tirée du Business Dictionary, 2015). Très répandue dans le monde des affaires, cette approche peut facilement être adaptée et appliquée au monde du sport. Ainsi, les outils que les entrepreneurs mettent à profit à des fins de planification stratégique, tels que l'analyse SWOT, peuvent s'avérer tout aussi utiles pour planifier la carrière des sportifs de talent.

Pourquoi les joueurs de tennis les plus talentueux ont-ils besoin d'un plan stratégique ?

La planification stratégique permet d'élaborer un plan global pour le développement des talents. Sachant que le développement de compétences techniques et tactiques sur le terrain ne suffit pas à lui seul à garantir la réussite à long terme, il convient de déterminer d'autres catalyseurs permettant de favoriser la progression des joueurs. Ces catalyseurs peuvent être intrapersonnels (p. ex. le rythme d'apprentissage, le développement et la maturation des joueurs sur les plans anthropométrique, psychologique, physiologique, technique et physiologique) et environnementaux (p. ex. la création de conditions favorables au développement du joueur par les parents, les préparateurs physiques, les entraîneurs, les programmes de développement des talents et la structure de compétition), tout en incluant une part de chance (Elferink-Gemser, Jordet, Coelho-E-Silva et Visscher, 2011; Mills, Butt, Maynard et Harwood, 2012).

Un plan stratégique permet également d'établir les objectifs à court et à long terme. De fait, la définition d'objectifs et de méthodes sur le long terme constitue une des clés de la réussite de tout plan de développement des talents (Martindale, Collins et Daubney, 2005). Selon Locke et Latham (1985), l'établissement d'objectifs a une incidence sur les résultats pour plusieurs raisons: cela influe sur les efforts que les joueurs sont prêts à consentir, sur leur persévérance et sur la mobilisation de leur attention, et cela favorise le développement d'une stratégie. Qui plus est, la définition d'objectifs donne aux sportifs un sentiment de contrôle et de responsabilisation.

La planification stratégique passe par l'identification et l'évaluation du talent et de l'environnement du joueur. Cette étape doit permettre au joueur, à son entraîneur et aux autres parties prenantes de déterminer clairement une liste d'objectifs réalistes que l'on souhaite atteindre. Par la suite, ces objectifs serviront de points de repère sur le chemin vers le haut niveau ou vers l'atteinte de son plein potentiel. Martindale et d'autres auteurs (2005) font remarquer qu'il existe un grand nombre de sources d'influence clés dans la vie des sportifs ; c'est pourquoi il est primordial de bien comprendre à quel point il est important que les messages adressés par ces influenceurs aux joueurs soient cohérents.

Par ailleurs, la mise en place d'un plan stratégique peut permettre de prévenir les risques de surentraînement ou de dérapage. Par exemple, cela pourrait éviter aux entraîneurs, joueurs et parents de penser qu'il est envisageable de viser la place de numéro un mondial, alors qu'une analyse plus minutieuse leur aurait permis de conclure qu'une place parmi le top 100 serait un objectif plus réaliste.

ÉTAPES DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Dans le monde des affaires, la gestion stratégique se compose de trois éléments de base: l'étape de formulation de la stratégie pour commencer, puis l'étape de mise en œuvre et, pour finir, l'étape de contrôle et d'évaluation (Houben, Lenie et Vanhoof, 1999). De la même manière, les entraîneurs peuvent mettre au point un plan de carrière en formulant une stratégie, puis en l'appliquant pour ensuite en évaluer les résultats.

Les étapes du cycle de planification stratégique forment un processus continu. D'abord et avant tout en raison de la nature dynamique de l'environnement dans lequel les jeunes talents évoluent. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'un plan de carrière ne devrait pas être perçu autrement que comme un simple guide qui devra constamment être adapté au fil du temps.

Formulation d'une stratégie

La formulation d'une stratégie requiert une analyse exhaustive des caractéristiques de l'athlète et de son environnement. Avant d'établir un quelconque objectif ultime, il faut passer par une étape d'évaluation de l'environnement interne et externe

tout en définissant des sous-objectifs dont la réalisation doit mener à l'atteinte de l'objectif final.

Analyse SWOT

La première étape de la planification stratégique consiste à identifier et à évaluer les facteurs stratégiques qui favorisent ou entravent la progression de l'entreprise (dans notre cas, l'athlète) vers son plein potentiel (Houben et al., 1999). Pour y parvenir, on recourt souvent à l'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) qui permet d'étudier l'environnement interne, à savoir les atouts et les faiblesses, et l'environnement externe, à savoir les opportunités et menaces (Houben et al., 1999 ; Kotler et Keller, 2009).

Au moment d'analyser l'environnement interne, et donc de formuler les atouts et faiblesses d'un joueur, il convient avant tout de s'intéresser à ses points forts et à ses points faibles sur le court. Pour les entraîneurs, il s'agit sans nul doute de l'étape la plus facile: ils doivent tout simplement parvenir à cerner les armes dont dispose leur joueur (p. ex. le service) tout en mettant en lumière les éléments de son jeu qui le rend vulnérable (p. ex. la peur de l'échec). Il ne faut cependant pas oublier que l'environnement interne englobe également les forces et faiblesses du joueur en dehors du terrain ; il ne faut donc pas négliger ces facteurs.

Au moment d'analyser l'environnement externe, il faut porter son attention au-delà de l'athlète. Diverses études ont révélé que plusieurs facteurs, notamment les parents, les pairs, les ressources et la culture, influent sur le développement et, au final, sur la réussite des sportifs de talent (Martindale, Collins et Abraham, 2007 ; Martindale et al., 2005). Chacun de ces facteurs peut stimuler (opportunités) ou freiner (menaces) la progression d'un athlète.

Vous trouverez un exemple d'analyse SWOT dans l'illustration ci-après.

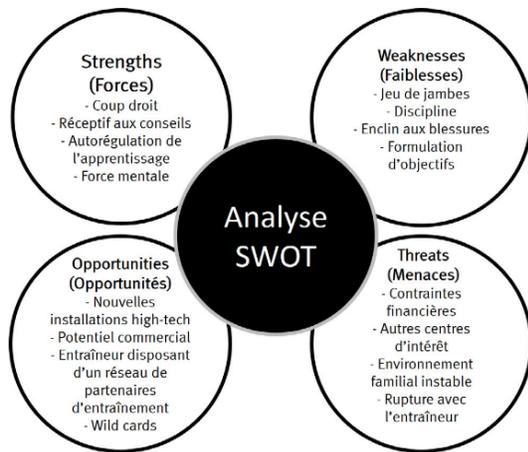


Figure 1. Exemple d'analyse SWOT.

Objectifs SMART

L'étape suivante de la planification stratégique consiste à définir la mission (de l'entreprise) et à formuler des objectifs (Kotler et Keller, 2009). Après avoir cerné, grâce à une analyse SWOT, les facteurs internes et externes qui pourraient stimuler ou entraver le développement d'un athlète, il est alors plus facile de fixer un ou plusieurs objectifs finaux (p. ex. intégrer le top 50, remporter un tournoi du Grand Chelem).

Ces objectifs à long terme doivent ensuite être divisés en sous-objectifs ou en objectifs à plus court terme. En effet, la définition d'objectifs à court terme peut faciliter l'atteinte d'objectifs plus éloignés dans le temps. De plus, les sous-objectifs permettent de mobiliser l'athlète en l'empêchant de

penser que les objectifs finaux qui ont été établis sont trop ambitieux pour lui et qu'il ne pourra jamais les atteindre (Locke et Latham, 1985).

Au moment de définir des objectifs et d'en valider la pertinence, on fait souvent appel à l'approche SMART (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time) qui aide à établir des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et définis dans le temps (Mouvement olympique, 2015). Les principes de cette méthode s'appliquent à tous les objectifs, qu'ils soient à court ou à long terme. Tout d'abord, les objectifs doivent être spécifiques, c'est-à-dire qu'ils doivent être clairs et bien établis. Les différentes recherches qui ont été menées sur le sujet ont démontré à maintes reprises que des objectifs difficiles mais spécifiques donnaient de meilleurs résultats que des objectifs vagues ou faciles (Locke et Latham, 1985 ; Taylor et Wilson, 2005). Les objectifs doivent également être mesurables. Il convient donc d'ajouter un élément quantitatif (Locke et Latham, 1985). Cette composante permettra non seulement de déterminer si les objectifs ont été atteints, mais aussi d'évaluer s'ils étaient trop faciles ou, au contraire, trop ambitieux. Ce dernier point nous amène au troisième volet de l'approche SMART, selon lequel les objectifs doivent être atteignables. Toutefois, sachant que des objectifs difficiles ou stimulants donnent de meilleurs résultats que des objectifs faciles, il faut trouver le bon équilibre afin de ne pas fixer des objectifs qui peuvent être atteints trop facilement. De plus, les objectifs doivent être pertinents par rapport à l'objectif de carrière ultime et pas rapport aux objectifs à court terme. Pour finir, l'approche SMART repose sur un dernier principe qui est celui de la temporalité. En effet, il est important de définir les objectifs dans le temps, car cela favorise la concentration du sujet en le plaçant dans une situation d'urgence.

EXEMPLE CONCRET

Objectif SMART:

D'ici la fin du mois prochain (délimitation dans le temps), je dois faire passer mon pourcentage de premiers services (caractère spécifique) de 60 % à 65 % (caractère mesurable).

Une augmentation de 5 % devrait être possible à atteindre et il s'agit d'un objectif pertinent pour un joueur qui souhaite améliorer son jeu.

Autre exemple:

Intégrer le top 100 (caractère mesurable) du classement mondial (caractère spécifique) d'ici la fin de l'année prochaine (délimitation dans le temps).

Cet objectif répond aux critères de l'approche SMART, ce qui n'aurait pas été le cas s'il avait été énoncé comme suit: améliorer le classement.

Table 1. Exemple d'objectif SMART.

Mise en œuvre de la stratégie

L'analyse SWOT et l'approche SMART ont permis de nous guider tout au long du processus de formulation de la stratégie de carrière. Il est maintenant temps de mettre en œuvre cette stratégie. Il va toutefois falloir faire preuve de souplesse, sachant qu'il est très probable qu'il y ait des changements dans la vie d'un jeune athlète. C'est pourquoi, même une fois l'étape de mise en œuvre enclenchée, on peut être amené à devoir ajuster et reformuler le plan initial.

Il est primordial que les joueurs participent activement à ce processus. Ils doivent prendre les responsabilités qui leur incombent dans le cadre de leur plan de carrière et contribuer à l'établissement des objectifs pour favoriser leur progression. Les études ont démontré que les athlètes qui finissent par réussir sont ceux qui prennent en main leur développement et qui obtiennent de meilleurs résultats au niveau des aspects de

l'autorégulation de l'apprentissage, tels que la réflexion et l'effort (Elferink-Gemser et al., 2011).

Évaluation de la stratégie

La dernière étape de la planification stratégique consiste à évaluer la stratégie. À ce stade, il convient de recueillir les commentaires et impressions des différentes parties prenantes, notamment du joueur et des parents (Kotler et Keller, 2009), ce qui peut s'avérer très utile quand des objectifs doivent être ajustés. Grâce aux principes SMART, les objectifs qui ont été fixés peuvent être mesurés. Il est ainsi facile de déterminer si les résultats attendus ont été atteints ou non. L'évaluation peut mettre en lumière la nécessité de redéfinir les objectifs pour les rendre plus pertinents ou plus réalistes. Ainsi, même si l'évaluation constitue la dernière étape importante du processus de gestion stratégique, elle peut également marquer le point de départ d'un nouveau cycle en révélant des points faibles (au sein de l'entreprise) qui n'avaient pas été identifiés dans les plans stratégiques précédents (Houben et al., 1999).

CONCLUSION

Le processus de développement visant à permettre à de jeunes talents d'atteindre le haut niveau ou simplement leur plein potentiel est incertain, car il n'y a aucune garantie de succès. La planification stratégique peut aider les entraîneurs à élaborer une approche cohérente pour toutes les parties prenantes. Elle peut également servir de guide tout au long de l'apprentissage.

À l'instar des responsables au sein des entreprises, les entraîneurs devraient utiliser l'analyse SWOT et l'approche SMART afin d'évaluer l'environnement, de déterminer les objectifs à atteindre et de les formuler de façon appropriée. L'établissement d'objectifs spécifiques a une incidence sur les résultats, car cela influe sur les efforts que les joueurs sont prêts à consentir et sur leur persévérance, entre autres.

Une fois le plan stratégique mis en œuvre, il n'en restera pas moins un processus continu qu'il sera peut-être nécessaire d'ajuster afin de rendre les objectifs encore plus pertinents. La dernière étape, qui consiste à évaluer le processus en place et les progrès réalisés, sert également de point de départ d'un nouveau cycle.

RÉFÉRENCES

- Business Dictionary (retrieved May 10th 2015) <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-planning.html>
- Elferink-Gemser, M. T., Jordet, G., Coelho-E-Silva, M. J., & Visscher, C. (2011). The marvels of elite sports: how to get there? *British journal of sports medicine*, 45(9), 683-684. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2011-090254>
- Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision support systems*, 26(2), 125-135. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(99\)00024-X](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(99)00024-X)
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Marketing Management* 13th Edition. Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1985). The application of goal setting to sports. *Journal of sport psychology*, 7(3), 205-222. <https://doi.org/10.1123/jsp.7.3.205>
- Martindale, R. J., Collins, D., & Abraham, A. (2007). Effective talent development: The elite coach perspective in UK sport. *Journal of Applied Sport Psychology*,

19(2), 187-

206. <https://doi.org/10.1080/10413200701188944>

- Martindale, R. J., Collins, D., & Daubney, J. (2005). Talent development: A guide for practice and research within sport. *Quest*, 57(4), 353-375. <https://doi.org/10.1080/00336297.2005.10491862>
- Mills, A., Butt, J., Maynard, I., & Harwood, C. (2012). Identifying factors perceived to influence the development of elite youth football academy players. *Journal of sports sciences*, 30(15), 1593-1604. <https://doi.org/10.1080/02640414.2012.710753>
- Olympic Movement (retrieved May 10th 2015) <http://www.olympic.org/content/olympic-athletes/athletes-space/tips/setting-smart-goals/>
- Taylor, J., & Wilson, G. S. (Eds.). (2005). *Applying sport psychology: four perspectives*. Human Kinetics.

SÉLECTION DE CONTENU DU SITE ITF TENNIS ICOACH (CLIQUEZ)



Droits d'auteur (c) Youvave van Dijk 2015



Ce texte est protégé par une licence [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Vous êtes autorisé à Partager – copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats – et Adapter le document – remixer, transformer et créer à partir du matériel pour toute utilisation, y compris commerciale, tant qu'il remplit la condition de:

Attribution: Vous devez créditer l'Œuvre, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées à l'Œuvre. Vous devez indiquer ces informations par tous les moyens raisonnables, sans toutefois suggérer que l'Offrant vous soutient ou soutient la façon dont vous avez utilisé son Œuvre.

[Résumé de la licence](#) - [Texte intégral de la licence](#)