

# Le défi de la gestion du développement des joueurs dans un environnement VUCA

Gaston Brum et Fernando Vilches

Association Argentinienne de Tennis, Argentine.

## RÉSUMÉ

Cet article tente de résumer les facteurs clés de la gestion du développement des joueurs dans des environnements VUCA du point de vue d'une fédération sportive. Ce processus complexe, qui nécessite une attention particulière et une planification adéquate à chacune de ses étapes, doit s'appuyer sur les fondements d'une bonne gestion. L'article résume certains des contenus liés au pilier stratégique "vers l'excellence sportive" de l'Association argentinienne de tennis.

**Mots-clés :** Gestion, leadership, contexte, performance, participation.

**Reçu :** 7 Juin 2023

**Accepté :** 10 Juillet 2023

**Correspondance :** Fernando Vilches. Email: fervilches@hotmail.com

## INTRODUCTION

La gestion est un défi permanent et la créativité devient l'outil le plus authentique et le plus efficace dont nous disposons. Les environnements VUCA et BANI auxquels les organisations sportives sont confrontées quotidiennement exigent non seulement une adaptation rapide, mais aussi la personnalisation de la planification afin de maximiser le potentiel de nos athlètes.

Les opportunités se trouvent au même endroit que les difficultés. Pour les trouver, il faut d'abord comprendre notre environnement.

### Analyse argentine : "L'environnement VUCA"

Par environnement, nous entendons tous les facteurs qui conditionnent les performances de l'organisation. On peut distinguer le macro-environnement, constitué d'un ensemble de facteurs globaux tels que les politiques, les réglementations, la situation économique ou le taux de change, et le micro-environnement, constitué des facteurs qui influencent directement l'organisation, tels que la concurrence, les clients et les fournisseurs.

La grande crise économique de 2007 a incité le monde de l'organisation à commencer à utiliser un terme qui a vu le jour à l'US War College pour illustrer le contexte du monde après la chute du mur de Berlin.

Le terme VUCA, dont l'acronyme se traduit par Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté. Comprendre ce nouveau monde n'est pas un problème, mais les environnements VUCA sont considérés comme une opportunité de développer des stratégies qui peuvent faire face à des situations stressantes et les transformer en atouts pour les organisations sportives.

Les points les plus importants de l'environnement VUCA en Argentine sont les suivants :



- **Volatilité :** les variations constantes et imprévisibles du taux de change rendent la budgétisation difficile dans tous les domaines, mais plus particulièrement dans ceux qui impliquent directement l'utilisation de devises étrangères. Par conséquent, l'évolution des locataires est directement affectée par les changements de coûts, sans qu'il y ait de modèle de comportement clair.
- **Incertitude :** l'évolution des habitudes de consommation du sport et plus particulièrement du tennis est difficile à prévoir. En Argentine, la discipline a été la première à revenir au sport et cela a entraîné un boom de la pratique à tous les âges.
- **Complexité :** le développement du tennis comporte de nombreux éléments interconnectés, de nombreux facteurs d'influence et de nombreuses variables. En même temps, le développement de compétitions sur le territoire national ne garantit pas que les locaux en bénéficient.
- **Ambiguïté :** Les scénarios d'ambiguïté sont généralement évoqués lorsqu'une organisation tente de pénétrer un marché immature ou un marché mature avec un nouveau produit. Dans notre cas, la réaction des parties prenantes au changement de matrice concurrentielle était totalement incertaine.

## L'ÉCOSYSTÈME DU SPORT EN ARGENTINE

Au cours des dernières décennies, le sport en Argentine s'est présenté comme un phénomène généré par la communauté elle-même, exprimant le besoin d'intégration sociale, d'appartenance à un groupe et de reconnaissance d'une identité culturelle. Cette caractéristique socioculturelle a fait que le désir d'exceller sur la scène internationale a dépassé les barrières du football et a imprégné de cet élan d'innombrables autres disciplines traditionnellement négligées en Argentine en particulier, et sur le continent en général. On peut citer les succès sportifs reconnus en basket-ball, rugby, hockey, handball, judo, natation, cyclisme, volley-ball, tennis et bien d'autres encore.

Dans cet écosystème, on trouve des clubs dotés d'infrastructures adéquates pour le développement, des entraîneurs dotés d'une grande connaissance et d'une expérience internationale, une quantité et une qualité d'athlètes dans les différentes régions du pays, des sponsors, des entreprises privées et des agences gouvernementales impliquées dans le développement du sport.

Cet écosystème sportif dans notre pays génère un environnement favorable et une énorme opportunité pour le développement du sport. L'un de nos grands défis est de renforcer cet environnement favorable afin de développer un plus grand nombre et une meilleure qualité de joueurs dans notre pays.

### Trouver des opportunités dans les défis

Peter Drucker (1984) a affirmé qu'en période de difficultés, ce ne sont pas les problèmes mais les opportunités qui sont les plus importantes. L'un des défis majeurs dans le développement des joueurs de tennis est de repenser les stratégies de développement en raison des coûts élevés d'une carrière sportive.

Comme nous l'avons défini, l'Argentine se trouve dans un moment de profonde incertitude, dont l'AAT a profité pour mettre en œuvre un changement dans la matrice compétitive. Nous sommes convaincus que penser à une nouvelle culture et à des compétitions qui s'adaptent aux besoins et aux possibilités des joueurs de la région signifie également travailler au développement des joueurs.

## VERS L'EXCELLENCE SPORTIVE

L'un des cinq piliers stratégiques de l'Association argentine de tennis s'intitule "Vers l'excellence sportive" et vise à mettre en place un système sportif de classe mondiale, avec une approche holistique, qui maximise le potentiel des joueurs de tennis.

Pour atteindre cet objectif, nous avons mis en place quatre plans :

### 1. Le parcours du tennis : Comprendre et reformuler les stades de développement et redéfinir les catégories en conséquence.

**Comment comprendre le développement et quel est l'impact de la concurrence sur chaque étape ?**

#### Créer des environnements propices à la transition

Schonborn (2001) souligne l'importance du développement à long terme pour produire des athlètes d'élite. Plusieurs études

scientifiques ont conclu que pour qu'un athlète atteigne le niveau de l'élite, il doit s'entraîner pendant huit à douze ans (Bloom, 1985 ; Ericsson et al., 1993 ; Ericsson et Charness, 1994). Un régime d'entraînement, de compétition et de récupération spécifique et bien organisé garantira un meilleur développement de l'athlète tout au long de sa carrière. Nous considérons le développement comme une période à long terme au cours de laquelle les raccourcis à court terme dans la préparation d'un joueur de tennis doivent être évités. Les compétitions ne peuvent être exclues de ce concept, il est donc essentiel de définir la quantité et la qualité des compétitions à chaque étape du développement d'un athlète.

Comprendre que la compétition fait partie du développement d'un joueur de tennis permettra aux jeunes joueurs talentueux d'atteindre leur potentiel à temps et d'assurer leur participation à long terme à ce sport. En d'autres termes, il s'agit de s'assurer que des ressources limitées sont utilisées de manière efficace.

Comme le justifient Singer et Janelle (1999), "dans le sport, la compétition sert de mécanisme quantitatif de reconnaissance de l'excellence".

Selon les études de Bloom (1985), la compétition évolue en fonction des stades de développement. Au premier stade, elle n'a que peu d'importance et doit avant tout viser à offrir des expériences positives aux jeunes athlètes, le facteur plaisir l'emportant sur le facteur performance. Au cours de la période de spécialisation, la compétition, en plus de devenir plus importante et plus orientée vers la performance, devient un facteur clé en tant qu'élément de leur entraînement.

### Créer des environnements compétitifs propices à la transition.

La phase de transition entre le niveau junior et le niveau professionnel est l'une des étapes les plus importantes du développement d'un athlète, car elle déterminera son avenir. Lorsqu'un athlète développe ou accède aux ressources nécessaires pour surmonter les obstacles et peut faire face aux exigences du changement, on parle d'une transition réussie. À l'inverse, une transition critique se produit lorsque l'athlète n'est pas en mesure de faire face aux exigences et aux obstacles de la situation. Plusieurs raisons peuvent expliquer une transition critique, par exemple : le manque de ressources et/ou les obstacles récurrents, l'incapacité à analyser correctement une situation et à prendre une bonne décision sur la base de cette analyse, et la faible conscience des exigences de la transition en cours (Stambulova, 2003 ; Stambulova & Alfermann, 2009).

L'un de nos objectifs est de créer des environnements compétitifs propices à une meilleure transition.

Nos formats de compétition dans le cadre de la transition vers le professionnalisme cherchent à développer les joueurs argentins vers l'excellence, en augmentant leurs chances de concourir dans le pays et dans le monde. Ainsi, l'équipe de professionnels travaille à la participation de nos athlètes à une variété d'événements qui donnent de l'argent et des points pour divers classements, avec un calendrier qui inclut toutes les régions du pays, encourage la compétition professionnelle, et permet l'ajout de points de nos joueurs pour le classement international.

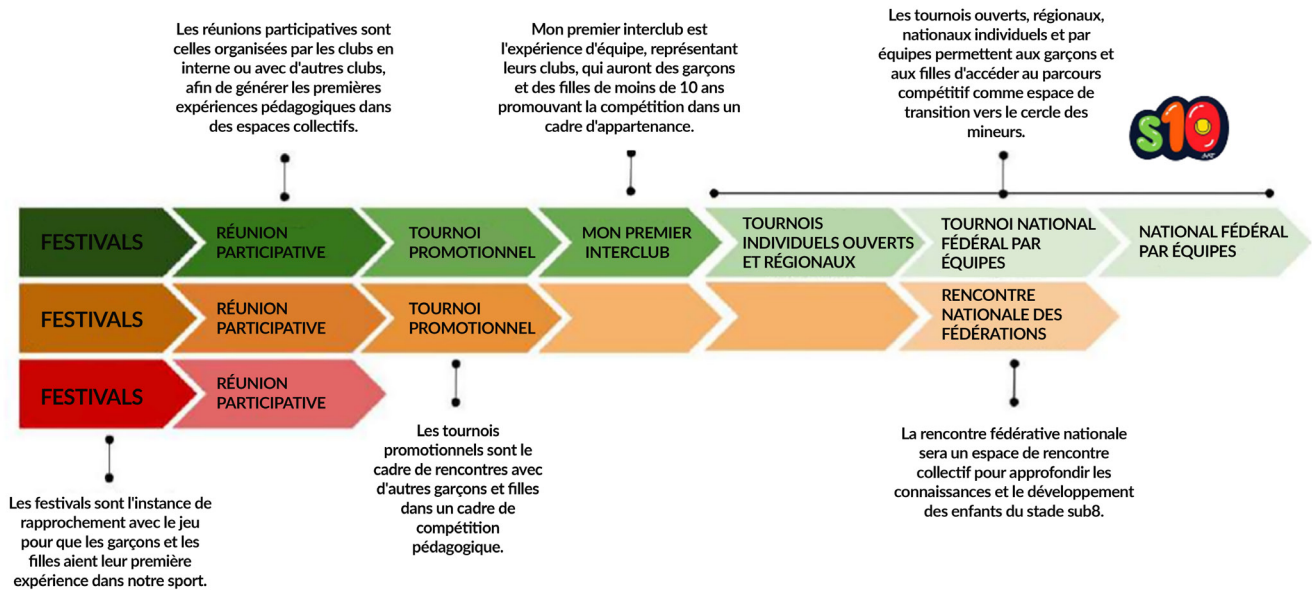


Figure 1. Événements d'initiation de la compétition AAT.

## 2. Poser les bases : Système national de compétences

### Événements d'ouverture de la compétition

Les étapes initiales présentent un parcours compétitif simple pour les enfants. Ce modèle commence par des festivals de tennis qui permettent aux enfants de faire leurs premières expériences dans des événements participatifs axés sur le jeu, avec des jeux coopératifs et des défis d'habileté, puis introduit progressivement des formats d'opposition de manière constructive (figure 1).

Le parcours de la compétition dans les étapes juniors :

Les catégories définies pour les compétitions du Circuito Argentino pour les mineurs sont les suivantes :

- Catégorie U18 (Jeunes)
- U16 (Cadets) U14 (Juniors)
- U12 (Infants)
- U10 (Pré-enfants U10)
- U8 (Pré-enfants U8)

Les tournois seront classés en différents types :

- International.
- Nationales.
- Régionale.
- Ouvert.

### Système national de compétences (figure 2)

Nous vivons une époque de changements sociaux, économiques et personnels constants dans laquelle le sport ne peut rester à l'écart. La structure de la compétition doit tenir compte de tous ces facteurs et répondre à la nécessité de pratiquer le tennis un sport pour la vie, sans perdre de vue la vision de l'organisation : un Argentin, un joueur de tennis.

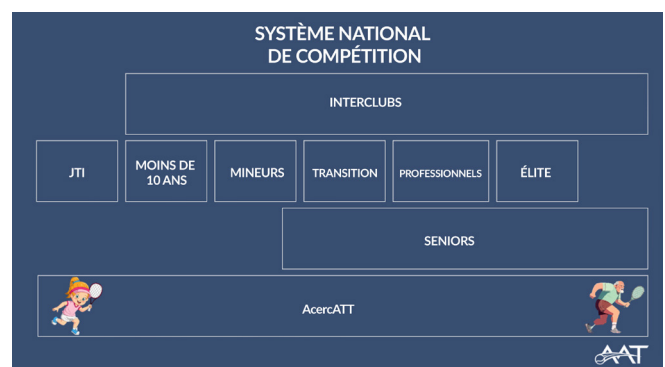


Figure 2. Système de compétition nationale du TAA..

## 3. La concurrence à domicile. Modification de la matrice concurrentielle et de la stratégie de développement.

### Avantages directs des compétences nationales

Ces dernières années, la situation économique en Argentine et dans de nombreux pays d'Amérique du Sud a eu un impact significatif sur les possibilités pour les joueurs de participer à des compétitions en dehors du pays. Les coûts élevés des déplacements, de l'hébergement, des repas et des frais d'entraînement ont rendu la planification des compétitions de plus en plus fastidieuse. Pour résoudre ces problèmes, nous avons conçu une nouvelle structure de compétition qui augmente le nombre de tournois, des juniors aux professionnels, dans le pays. Cette stratégie a non seulement une influence positive sur l'économie des joueurs, mais elle favorise aussi indirectement leur développement. Parmi les exemples les plus représentatifs, nous pouvons citer

- Les joueurs peuvent continuer à s'entraîner dans leurs académies avec l'ensemble de leur personnel.
- Le confinement affectif et émotionnel par la proximité des proches.
- Amélioration du repos, de la santé et de la nutrition.

- Amélioration des performances grâce à l'ajout de matches à caractère international.
- Accéder à la possibilité d'être invité à des tournois majeurs.
- Obtenir des points de classement sans coût financier élevé.

#### 4. Améliorer l'écosystème :

L'écosystème s'apparente à une chaîne composée de différents maillons, dont chacun joue un rôle fondamental dans le développement du joueur. Les institutions sportives privées et publiques sont en pleine mutation. La professionnalisation des activités est essentielle dans cette nouvelle ère où les exigences de l'environnement sportif, des institutions et des athlètes eux-mêmes requièrent de nouvelles stratégies. Le travail d'équipe et le leadership, entre autres, sont essentiels pour mener à bien cette évolution. Dans ce contexte, la nécessité d'améliorer la professionnalisation et la formation des personnes travaillant dans le développement du sport, qui ont pour défi d'absorber l'expérience de la gestion précédente pour générer de nouvelles idées et/ou des améliorations dans les modèles des institutions sportives, est de plus en plus évidente.

La production d'événements internationaux de qualité en Argentine génère un cercle vertueux. Le tennis est à nouveau considéré comme une industrie qui génère de nombreux emplois, la possibilité de se consacrer à plein temps non seulement aux joueurs, l'amélioration des infrastructures locales et l'implication des investissements publics-privés qui voient les fruits directs de leurs déboursés dans des tribunes bondées, des retransmissions télévisées réussies et de jeunes joueurs qui grimpent dans les classements internationaux.

#### CONCLUSIONS

Les dirigeants et les équipes professionnelles doivent être capables de s'adapter aux changements et de détecter les opportunités. Il nous appartient de ne pas rester dans les difficultés présentées par l'environnement et d'être en mesure de générer un espace dans lequel les athlètes peuvent atteindre leur potentiel maximum.

L'analyse correcte de l'environnement et les idées novatrices seront les clés du succès dans le scénario mondial actuel, le succès étant considéré comme la réalisation des objectifs de la Fédération nationale.

La clé n'est pas de copier des formules, mais de comprendre quelle est la bonne stratégie pour développer nos joueurs en fonction 1) du macro-environnement, 2) du micro-environnement et 3) de nos ressources.

#### CONFLIT D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

Les auteurs déclarent n'avoir aucun conflit d'intérêt et n'avoir reçu aucun financement pour cette étude.

#### RÉFÉRENCES

- Alabarces, P. (2000). Los estudios sobre deporte y sociedad: objetos, miradas, agendas. P. Alabarces (Comp.), Peligro de gol. Estudios sobre deporte y sociedad en América Latina, 11-30.
- Alvarino, P., Altur, J.F. y Crespo, M. (2015). *Tenisval: Filosofía, sistemas de entrenamiento y ejercicios*. Valencia. España.
- Bloom, B.S. (1985). *Developing talent in young people*. New-York: Ballantine.
- Crespo, M., Granitto, G., Miley, D. (2002). *Trabajando con jóvenes tenistas*. ITF Ltd. Londres.
- Dent, P. (1994). Long-term planning for tennis players - A balanced and progressive programme.
- Drucker, P. F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review* (pre-1986), 26(00002), 53. <https://doi.org/10.2307/41165066>
- Ericsson, K. A., & Charness, N. (1994). Expert performance: Its structure and acquisition. *American Psychologist*, 49(8), 725. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.8.725>
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.100.3.363>
- Reid, M., Quinn, A., Crespo, M. (2003). Fuerza y condición física para el tenis. ITF Ltd. Londres.
- Schönborn, R. (2001). The present and the future of top tennis. In 12th ITF Worldwide Coaches Workshop, Bangkok.
- Singer, R.N. y Janelle, C.M. (1999). Determining sport expertise: From Genes to Supremes. *International Journal of Sport Psychology*, 30, p. 117-150.
- Stambulova, N. (2003). Symptoms of a crisis-transition: A grounded theory study. (N. Hassmen, Ed.) *Svensk Idrottspsykologisk Förening Yearbook*, 97-109.
- Stambulova, N. B., & Alfermann, D. (2009). Putting culture into context: Cultural and cross-cultural perspectives in career development and transition research and practice. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 7(3), 292-308. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2009.9671911>

Copyright © 2023 Gaston Brum et Fernando Vilches



Ce texte est protégé par une licence [Creative Commons BY 4.0 license](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 correctement créditer l'œuvre originale, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire de toute manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que vous avez l'approbation du concédant de licence ou que vous la recevez pour votre utilisation du travail.

[CC BY 4.0 license terms summary](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 license terms](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[SÉLECTION DE CONTENU DU SITE ITF ACADEMY \(CLIQUEZ\)](#)

