



# Comment les nations émergentes du tennis peuvent-elles survivre à la course au tennis ? Mes réflexions à travers un prisme stratégique !

Garret Cahill

Université Dublin, Irlande.

## RÉSUMÉ

Cet article offre une opinion sur les défis actuels et les perspectives uniques vécues par les fédérations de tennis émergentes. Il se penche sur une analyse complète du développement stratégique dérivée d'une recherche qualitative impliquant des personnes estimées dans le domaine, y compris des cadres supérieurs, des entraîneurs nationaux et des membres du conseil d'administration de deux nations distinctes : Tennis Malaysia et Tennis Ireland. Tout au long de ce parcours de recherche, de nombreux défis critiques ont émergé, mettant en lumière le paysage complexe dans lequel naviguent les petites fédérations. L'article propose quelques applications pratiques que les fédérations peuvent prendre en compte lorsqu'elles prennent des décisions stratégiques.

**Mots-clés :** tennis, talent, stratégie

**Reçu :** 26 Octobre 2023

**Accepté :** 4 Janvier 2024

**Correspondance :** Garret Cahill.  
Email: [cahillgarret@hotmail.com](mailto:cahillgarret@hotmail.com)

## INTRODUCTION

Le monde du tennis professionnel est devenu un champ de bataille féroce pour le succès, marqué par une augmentation remarquable des investissements financiers de la part des instances dirigeantes nationales (NOR) et des associations nationales (AN) qui s'efforcent d'obtenir une reconnaissance et un triomphe mondiaux (Houlihan et Zheng, 2013). À la base, rester compétitif, sans parler du succès au plus haut niveau, nécessite un engagement financier substantiel. Compte tenu de l'état du tennis, les 100 meilleurs joueurs du classement masculin et féminin proviennent d'un large éventail de pays (par exemple, trente-quatre pays dans le top 100 masculin et trente-trois pays dans le top 100 féminin ; ATP, 2022 ; WTA, 2022). Cependant, lorsqu'il s'agit de champions du Grand Chelem, un groupe restreint de pays, dont l'Espagne, les États-Unis et la Russie, dominent constamment la scène. Bien que les pays émergents aient fait des progrès remarquables dans la remise en question de l'ordre établi, ces succès dépendent souvent de décisions prises au niveau micro par des individus plutôt que de changements de stratégie de la part de l'AN. Par exemple, Hyeon Chung a quitté la Corée du Sud pour l'IMG Academy en Floride, car la Corée du Sud n'est pas traditionnellement connue pour produire des joueurs de tennis de haut niveau. Cet article présente un certain nombre de points de vue personnels de l'auteur en tant que directeur de la performance dans le passé d'une nation émergente, des opinions sur le paysage actuel et les obstacles rencontrés par les NA de tennis émergents. En outre, il présente certaines de mes récentes conclusions dérivées d'une recherche qualitative (Cahill, 2023) impliquant des personnalités de premier plan dans le domaine, telles que des cadres supérieurs, des entraîneurs nationaux et des membres bénévoles du conseil d'administration, représentant deux nations : Tennis Malaysia et Tennis Ireland. Cette recherche a révélé une foule de défis importants.



## QUE NOUS APPREND LA RECHERCHE ?

### Développement des talents

Le développement des talents (DT) a été défini comme « un processus à multiples facettes visant à détecter de manière optimale les joueurs de tennis au fil du temps au sein d'un système sportif » (Cobley et al., 2021, p. 8). Bien qu'au cours des deux dernières décennies, on ait vu l'accent mis sur divers éléments du processus de développement des talents dans le discours universitaire (p. ex., l'identification des talents, la spécialisation précoce par rapport à l'échantillonnage, la formation, la condition physique), on peut soutenir qu'une partie importante de cette recherche a négligé l'application d'une perspective stratégique dans la configuration des systèmes de TN (Taylor, MacNamara et Taylor, 2022). En d'autres termes, nous avons accumulé des connaissances substantielles dans des domaines spécifiques tels que l'entraînement, les sciences du sport et les méthodes d'entraînement spécifiques au tennis. Cependant, l'importance cruciale de la planification et de l'exécution

stratégiques dans le développement global des talents peut être sous-estimée. Un autre aspect crucial à garder à l'esprit est que l'épanouissement des talents du tennis n'est plus la seule responsabilité des NA, car les académies commerciales privées contribuent de plus en plus au développement de la prochaine vague de joueurs professionnels. En bref, pour améliorer les systèmes de développement des talents dans le tennis, il pourrait être bénéfique d'aller au-delà des limites du court et des méthodes d'entraînement. L'adoption d'une perspective stratégique pour évaluer la situation dans son ensemble pourrait fournir des informations et des améliorations précieuses.

### Facteurs contextuels lors du développement des talents

D'un point de vue stratégique, il est certain que les nations émergentes du tennis (définies comme des nations dotées de systèmes de haute performance qui n'ont pas produit les 100 meilleures joueuses de l'ATP ou de la WTA de l'ère moderne) devraient simplement employer des entraîneurs ou des responsables de la performance de nations prospères et copier ce succès. En réalité, le processus n'est pas si simple, les chercheurs ont reconnu l'importance de l'environnement et les nombreux facteurs externes qui ont le potentiel d'influencer le développement des talents. Par exemple, Henriksen et al. (2010) ont proposé une approche écologique globale du développement des talents, en déplaçant l'attention de l'athlète vers l'environnement dans lequel son développement a lieu. Au cœur de cette approche se trouve la reconnaissance du fait que les éléments macroéconomiques, tels que la culture nationale, la culture sportive au sens large et l'environnement sportif spécifique, contribuent de manière significative à la réussite sportive (De Bosscher et al., 2006). Comprendre l'influence des facteurs contextuels sur la stratégie et la pratique de la recherche de talents, et comment ils le font, peut être déterminant pour façonner les décisions lors de la conception de la stratégie. Les systèmes ou les politiques conçus et mis en œuvre dans un contexte ne peuvent pas être simplement transplantés dans un autre sans tenir dûment compte des nuances spécifiques de cet environnement (De Bosscher et al., 2006). Par conséquent, pour les nations de tennis qui aspirent à améliorer leurs programmes de performance, ce n'est pas aussi simple que d'imiter les réalisations d'autres pays. Rose (2005) soutient que l'importation d'idées d'un contexte à un autre doit tenir compte des obstacles et des défis inhérents à cet environnement particulier. À titre d'exemple pratique, pour une nation comme l'Irlande, il semblerait difficile, voire impossible, de mettre en place un système d'entraînement de tennis espagnol. De toute évidence, la pluie, le manque de courts en terre battue et la culture des sports Gaéliques (sport traditionnel irlandais) rendraient cette tâche ardue.

### Quels sont les principaux défis pour les pays émergents ?

Dans mon exploration des défis liés au développement des talents du tennis dans les pays sous-performants, j'ai engagé des conversations avec onze personnalités clés de Tennis Malaysia et de Tennis Ireland. Ces conversations ont impliqué des cadres supérieurs (y compris des chefs de la direction), des entraîneurs nationaux et des membres bénévoles du conseil d'administration, offrant ainsi un point de vue varié. Plutôt qu'un document d'étude formel, j'ai considéré les idées suivantes comme un échange conversationnel (combiné à une expérience personnelle) de résultats significatifs qui peuvent sembler familiers aux entraîneurs de tennis et aux administrateurs confrontés à des défis similaires.

### Chanter le même cantique

Est-ce qu'on chante tous sur la même partition d'hymne ? Un manque de cohérence entre l'AN et les parents a été observé. Plus précisément, il a été régulièrement discuté de la façon dont les parents et l'AN étaient souvent incongrus dans leur façon de penser concernant les objectifs à long terme des joueurs de tennis DID. C'est un exemple d'entraîneur national.

Je ne vois aucune stratégie de la part de l'AN ; Les parents sont désorientés. Ils ne savent pas ce qu'ils devraient faire, et il y a beaucoup de gaspillage en termes de ressources.

La question de la cohérence est souvent un problème au sein des organisations sportives, surtout dans le cas de plusieurs entraîneurs travaillant avec le même athlète au cours d'une même semaine. D'après mes propres observations, cela peut poser un défi de taille aux pays qui ne disposent pas de systèmes centralisés. Si nous établissons un parallèle avec les systèmes éducatifs, considérons le scénario dans lequel on dit aux parents que leurs enfants fréquenteront plusieurs écoles ou auront des enseignants différents au cours de la même semaine. Une telle situation ne serait pas considérée comme acceptable, cependant, nous la tolérons souvent lorsqu'il s'agit de développer les compétences de tennis d'un enfant.

### Formation des forces du marché

Malgré la qualité des systèmes de formation des entraîneurs, de nombreux entraîneurs de performance hautement qualifiés et talentueux travaillent encore dans les premiers stades du sport. L'obtention d'une certification d'entraîneur de haut niveau n'implique pas nécessairement que l'on doive se consacrer exclusivement à l'entraînement de haut niveau. Cependant, les forces du marché (salaire) jouent souvent un rôle dans l'attraction des entraîneurs vers des postes de niveau débutant. Il a été noté que les forces du marché, en particulier le potentiel de gain des entraîneurs de tennis débutants (par exemple, les cours privés pour débutants, les groupes d'adultes), signifiaient que les entraîneurs de haut niveau ne se concentraient pas sur la formation de jeunes joueurs talentueux.

Le problème ici est le sport de haut niveau, en particulier le tennis. Nous n'avons pas gagné d'argent en travaillant pour l'association. Cela ne paie pas bien, il est donc préférable de travailler seul et de faire des séances d'entraînement privées ou en groupe.

Le positionnement stratégique des NA pour rendre l'entraînement de haute performance attrayant pour les entraîneurs hautement qualifiés et compétents est un aspect critique qui nécessite une réflexion pour optimiser son impact sur le développement des joueurs.

### De l'argent, de l'argent !

Actuellement, l'un des pays étudiés dispose d'un budget de développement de 200 000 €, oui, 200 000 € pour un programme de développement complet de l'AN. D'après mon expérience et sans accès à des informations budgétaires exactes, j'estime que 200 000 \$ financeraient un joueur de performance, avec un entraîneur et une équipe de soutien sur le circuit pour une saison complète. Le lien entre le succès au tennis et les ressources financières semble cohérent. Cependant, je dirais que les finances sont nécessaires, mais qu'elles ne garantissent pas le succès. Comme l'a souligné un dirigeant chevronné, il s'agit de la façon dont vous dépensez

de l'argent, et non de ce que vous avez. Pour les NA sous-performantes, telles que Tennis Ireland et Tennis Malaysia, une approche spécifique du financement de la performance, les sports nationaux les plus performants recevant un financement accru du gouvernement, rend la tâche de plus en plus difficile. Cela a été décrit par un directeur de la performance comme suit : « Le gouvernement national ne soutient que le sport d'élite ; Il est difficile d'obtenir du soutien pour le tennis de classe mondiale en raison du manque de réalisations.

Cela semble évident, mais les deux pays ont indiqué qu'il y avait une relation entre la richesse parentale et le succès au tennis. En d'autres termes, les enfants appartenant à des familles qui peuvent se permettre d'investir dans les voyages et la formation étaient perçus comme ayant plus de chances de réussir que ceux issus de milieux moins aisés (cf. Bane et al., 2014).

### Le succès engendre-t-il le succès ?

Les deux nations parlaient constamment de la « success story » d'un sport spécifique et, en particulier, de la façon dont les modèles pouvaient influencer la croyance des jeunes joueurs de tennis en herbe quant à leur capacité à réussir dans le tennis. D'un autre côté, le manque de modèles « par rapport à d'autres pays comme la Suisse qui ont Roger Federer » crée un doute quant à la carrière du tennis. De plus, on pense que le manque de modèles influence les décisions des parents concernant l'engagement dans le tennis de haut niveau. Plus précisément, sans un exemple de quelqu'un qui a réussi, les parents sont sceptiques quant au processus et ne se sont souvent pas engagés dans le tennis de haut niveau. C'est une citation d'un entraîneur national.

Peu de parents les encouragent à se lancer dans le tennis parce qu'ils ne voient pas l'avenir. Alors qu'ils étaient en Thaïlande, ils avaient Paradorn Srichaphan et étaient plus susceptibles de se fiancer.

Le fait que les joueurs en développement s'entraînent aux côtés de modèles a été considéré comme précieux parce qu'ils ont tendance à imiter ce que font ces modèles : « Je pense que c'est important parce que les jeunes joueurs ont tendance à imiter et à expérimenter, comme la mode. » En fait, les pays qui disposent d'un flux constant de joueurs de tennis qualifiés peuvent créer un effet d'entraînement positif, façonner les générations futures et potentiellement obtenir un avantage distinct sur les nations moins performantes.

### Objectif stratégique !

La stratégie commence par une vision clairement définie ! Il est intéressant de noter que lorsque le plan stratégique a été discuté, aucune partie prenante de l'un ou l'autre pays ne s'est entendue sur l'objectif exact de sa stratégie de haute performance. La principale différence entre les membres du conseil d'administration, les entraîneurs et les éducateurs d'entraîneurs était de savoir si le programme était axé sur un programme de développement, de participation ou les deux (cf. Collins et coll., 2012). Voici quelques citations tirées des discussions avec les intervenants.

Les 100 meilleurs joueurs de l'ATP, donc ils sont visibles, et les enfants peuvent voir qu'ils se débrouillent bien, quelqu'un à la télévision va bien. Je pense que nous devons également élargir considérablement la base.

Je pense que si nous pouvons augmenter le nombre de jeunes qui peuvent participer à des compétitions internationales, nous devrions nous fixer comme objectif d'avoir 10 à 20 joueurs dans l'ITF et d'être en mesure de concourir à l'échelle internationale.

Un autre facteur crucial à prendre en compte est la durée relativement courte des membres du conseil d'administration. En Irlande et en Malaisie, c'était entre trois et cinq ans. Dans un sport comme le tennis, où la planification stratégique nécessite beaucoup de temps, le roulement fréquent pose un défi pour maintenir une concentration à long terme sur le développement des joueurs de tennis. Un cadre malaisien l'a décrit ainsi :

Dans notre pays, la politique change tous les deux ans, puis tous les trois ans, les membres du comité changent, mais ensuite un nouveau chef, la politique change, et l'ancienne équipe change.

En même temps, ce manque de continuité a été perçu comme ayant un effet d'entraînement sur la stabilité du personnel au sein du système de développement des talents. La nature transitoire des membres du conseil d'administration peut contribuer à compliquer le maintien d'une dotation constante, ce qui peut nuire à la stabilité et à l'efficacité globales du système. De toute évidence, ce manque de continuité rend difficile l'application d'une approche à long terme au développement des joueurs de tennis, en particulier dans les systèmes qui n'ont pas de programme de performance plus large.

## CONCLUSION

Cet article met l'accent sur l'importance cruciale pour les NA d'avoir une compréhension stratégique claire de leurs objectifs de recrutement de talents afin d'assurer la cohérence dans l'ensemble du système de sélection des talents. L'absence d'un produit final bien défini ou d'objectifs à long terme qui tiennent compte du contexte unique de chaque pays rend difficile une planification efficace. D'autre part, une compréhension commune de l'objectif global améliore l'intégration et l'utilisation des ressources (Taylor et Collins, 2021). La recherche de talents est une décision stratégique, pour les nations disposant de ressources limitées et de petits groupes de joueurs talentueux, qui consiste à diriger les ressources de manière stratégique là où elles peuvent avoir l'impact le plus significatif vers leur objectif défini est une approche logique.

Pour prendre l'avantage, les nations émergentes (financièrement limitées) du tennis doivent avoir une compréhension globale de leur environnement opérationnel, ainsi que des politiques et des systèmes bien structurés qui imprègnent toutes les facettes de leur système de détection des talents. Les considérations financières sont primordiales, et il pourrait être pratiquement impossible pour les pays émergents d'imiter les vastes programmes de développement des talents observés dans les nations de tennis plus riches et plus performantes (Seibold, 2010). Par conséquent, les pays confrontés à des contraintes budgétaires peuvent avoir besoin de hiérarchiser leurs investissements et ne pas être en mesure de répondre à tous les besoins et à toutes les demandes. Par conséquent, au lieu de garder autant de joueurs dans le système le plus longtemps possible, ils devront peut-être soutenir les joueurs de tennis à fort potentiel sur une base prioritaire plutôt que de traiter tous les talents de

la même manière dans l'espoir que les meilleurs atteindront le sommet (Martindale et al., 2007).

Les entraîneurs jouent un rôle essentiel dans la traduction de la stratégie en action et sont parmi les parties prenantes les plus importantes, avec les parents. Cependant, un entraînement efficace au tennis n'est qu'une composante (mais essentielle) du développement holistique du joueur. Les entraîneurs et les NA doivent travailler en étroite collaboration pour harmoniser les éléments stratégiques et les programmes de mise en œuvre. De plus, le fait d'inciter les entraîneurs très performants à travailler au sein du système et de récompenser leurs contributions substantielles peut améliorer l'efficacité globale du processus de développement. Peut-être que, dans la course incessante du tennis de haute niveau, la planification stratégique émergera comme l'ultime game-change pour le succès sur et en dehors du court.

### Implications pratiques

Certes, chaque NA est unique et il n'est pas possible d'adopter une stratégie unique de développement stratégique. Cependant, vous trouverez ci-dessous cinq recommandations pratiques sur la façon dont les pays émergents peuvent améliorer leurs systèmes de détection des talents.

Tout d'abord, NA doit établir et communiquer un objectif clair et convenu du système de détection des talents. Les intervenants, en particulier les membres clés du personnel et les entraîneurs des fédérations (NA), doivent être impliqués dans le processus décisionnel afin de concevoir l'objectif du système de sélection des talents.

Deuxièmement, les budgets de rendement doivent être étroitement alignés sur l'objectif du système. Cela peut signifier la conception d'un système de détection des talents moins linéaire dans lequel l'investissement est concentré sur un plus petit nombre de joueurs de tennis et le développement d'entraîneurs hautement qualifiés pour travailler à des stades spécifiques de développement.

Troisièmement, les entraîneurs et les NA devraient réfléchir à la manière dont ils peuvent travailler en étroite collaboration avec des tiers tels que des écoles et des académies (nationales ou étrangères) pour développer des joueurs de tennis talentueux. Le secteur privé offre maintenant une formation hautement professionnelle et est en mesure de fournir des éléments du parcours que les entraîneurs privés ne peuvent pas offrir actuellement.

Quatrièmement, les entraîneurs jouent un rôle essentiel dans la sélection des talents, et les NA devraient offrir des incitatifs pour retenir les entraîneurs au sein du système de performance. Par exemple, en offrant des contrats flexibles, en rehaussant leur profil et en offrant aux entraîneurs la possibilité de gagner un revenu supplémentaire. De plus, les NA devraient envisager d'utiliser la technologie pour fournir des méthodes rentables de soutien aux entraîneurs.

Cinquièmement, chaque pays a ses propres forces et faiblesses contextuelles. Les entraîneurs et les NA devraient envisager de concevoir une stratégie qui leur permet d'utiliser leurs forces contextuelles lors du développement des talents.

## DÉCLARATION SUR LES CONFLITS D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts et n'a pas reçu de soutien financier pour la recherche, la paternité et/ou la publication de cet article.

## RÉFÉRENCES

- Cobleet, S., Baker, J., and Schorer, J. (2021). "Talent identification and development in sport: an Introduction to a field of expanding research and practice," in *Talent Identification and Development in Sport: International Perspectives*, 2nd Ed, eds J. Baker, S. Coblelet, and J. Schorer (Abingdon: Routledge), 1–16. <https://doi.org/10.4324/9781003049111-1>
- Collins, D., Baileet, R., Ford, P. A., MacNamara, A., Toms, M., & Pearce, G. (2012). Three Worlds: New directions in participant development in sport and physical activitet. *Sport, Education and Societet*, 17(2), 225-243. <https://doi.org/10.1080/13573322.2011.607951>
- Crespo, M., Botella-Carrubi, D., & Jabaloetes, J. (2022). Innovation programs of the Roetal Spanish Tennis Federation. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121339.
- De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2006). A Conceptual Framework for Analetsing Sports Policet factors Leading to International Sporting Success. *European Sport Management Quarterlet*, 6(2), 185–215. <https://doi.org/10.1080/16184740600955087>
- Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. K. (2010b). Holistic approach to athletic talent development environments: A successful sailing milieu. *Psetchologet of Sport and Exercise*, 11(3), 212–222. <https://doi.org/10.1016/j.psetchsport.2009.10.005>
- Houlihan, B., & Zheng, J. (2013). The Oletmpics and elite sport policet: Where will it all end? *The international journal of the historet of sport*, 30(4), 338–355.
- Martindale, R. J. J. (2007). *Effective Talent Development Running head : Talent development :elite coach perspective Effective Talent Development : The Elite Coach Perspective in UK Sport Napier Universitet , School of Life Sciences , Edinburgh , UK Dave Collins UK Athletics , Athlet*. 19.
- Rose, R., 2005. *Learning from comparative public policet: a practical guide*. London and New Etor: Routledge
- Seibold, M. E. (2010). *European tennis: a comparative analetsis of Talent Identification and Development (TID)*.
- Taetlor, J., MacNamara, A., & Taetlor, R. D. (2022). *Strateget in talent setstems: Top-down and bottom-up approaches*. *Frontiers in Sports and Active Living*, 325.
- Taetlor, J., and Collins, D. (2021). *Getting in the waet: Investigating barriers to optimising talent development experience*. *J. Expert*. 4, 315–332.

COPYRIGHT © 2024 Garret Cahill

Ce texte est protégé par une licence Creative Commons BY 4.0 license

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](#). [CC BY 4.0 license terms](#).

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

