

La formation pour le management des talents : Cas des centres de formation sportive

Fatima Ezzahra KEMAL

Institut des sciences de sport, Université Hassan-Settat
Laboratoire de Recherche en Management, Marketing et Communication (LRMMC), ENCG Settat,
Université Hassan-Settat
kemal.fatimaezzahra@gmail.com

Ayoub KOUTAYA

Institut des sciences de sport, Université Hassan-Settat
Laboratoire de Recherche en Management, Marketing et Communication (LRMMC), ENCG Settat,
Université Hassan-Settat
ayoub.koutaya@uhp.ac.ma

Résumé : *Le développement à long terme des talents est défini comme une structuration à long terme de l'entraînement et des compétitions dans une démarche progressive qui nécessite des stades de développement limités dans le temps, ayant chacun des contenus spécifiques et cohérents afin d'évoluer d'une formation sportive de base et polyvalente vers un entraînement spécialisé dans une discipline spécifique. Il est démontré que le développement à long terme des talents dans le sport s'inscrit dans une approche longitudinale fondée sur des principes scientifiques et des pratiques cohérentes visant à assurer le cheminement des talents vers le haut niveau de leur discipline sportive. Dans cette optique, le management des talents joue un rôle primordial dans le développement de l'excellence sportive. Il est constitué d'un ensemble de pratiques collectives développées pour identifier, former et retenir des jeunes qui disposent d'un haut potentiel en leur préparant les conditions permettant l'éclosion de leurs talents. Nous avons conçu une étude qualitative pour explorer comment les entraîneurs du centre de formation opèrent afin d'assurer le management des talents. Pour répondre à notre objectif de recherche, nous avons opté pour des interviews semi-structurées pour sonder les perceptions des entraîneurs du centre de formation concernant le management des talents avec ses composantes à savoir : l'identification, le développement à long terme et la rétention des talents. Cette dernière sera appréhendée à travers les appréciations relatives à l'environnement sportif de développement des talents au sein du CDF. L'analyse des verbatim révèle que les entraîneurs ont des connaissances sur le développement des talents mais ils ont mentionné parfois trouvent des difficultés avec l'implication des jeunes joueurs ce qui influence négativement leur développement. Des recommandations ont été formulées en vue de combler les besoins.*

Mots clés : *L'identification des talents, le développement des talents, l'environnement sportif de développement des talents*

Talent Management Training: A Case Study of Sports Training Centers

Abstract: *Long-term talent development is defined as a sustained structuring of training and competitions in a progressive approach that involves time-limited developmental stages, each with specific and coherent content. This progression aims to transition from a foundational and versatile*

sports education to specialized training in a specific discipline. It is demonstrated that long-term talent development in sports follows a longitudinal approach grounded in scientific principles and consistent practices. The goal is to facilitate the journey of talents toward achieving excellence in their respective sports disciplines. In this context, talent management plays a pivotal role in fostering sporting excellence. It encompasses a set of collective practices developed to identify, train, and retain young individuals with high potential, creating the conditions for their talents to flourish. We designed a qualitative study to explore how coaches at the training center operate to ensure talent management. To address our research objective, we opted for semi-structured interviews to probe the perceptions of coaches at the training center regarding talent management, including its components: identification, long-term development, and talent retention. The latter will be examined through assessments related to the sports development environment within the training center. Analysis of the verbatim transcripts reveals that coaches possess knowledge about talent development but sometimes encounter challenges with the involvement of young players, which negatively impacts their development. Recommendations have been formulated to address these needs.

Keywords: Talent identification, talent development, sports talent development environment

1. Introduction

Le sport de haut niveau est un domaine très porteur mais aussi très exigeant ; un sportif de haut niveau est donc un athlète professionnel qui travaille avec des charges d'entraînement importantes, avec parfois des contraintes physiques importantes. À force de gagner des titres et des championnats, le sportif devient obsédé par la réalisation d'atteindre de nouvelles performances et des nouveaux objectifs. Ses résultats lui donnent envie d'être plus performant, ce qui le pousse à augmenter le nombre de séances et la charge d'entraînement. Accéder à l'élite sportive suppose de nos jours la prise en compte de tous les facteurs pouvant permettre un bon développement sportif. Parmi ces facteurs, le management des talents sportifs occupe une place prépondérante au sein d'une organisation sportive visant la performance de haut niveau. Cela implique de mettre en œuvre un ensemble cohérent de pratiques de gestion typiques ; telles que la détection, la sélection, le développement, l'accompagnement, la protection et la rétention des talents.

En outre, le management de la carrière sportive des talents est considéré comme une matrice de développement de l'athlète, puisque, non seulement il fournit des orientations précises sur la façon de développer chacun des déterminants de la performance à chaque stade de développement du jeune athlète ; mais il inclut aussi des balises et standards spécifiques à atteindre pour chacun de ces déterminants à chaque stade du cursus sportif du jeune talent. Force est de constater, qu'il n'y a pas que l'entraînement à lui seul qui affecte les performances du sportif. D'autres facteurs rentrent en ligne de compte, tels que le rôle des parents, un encadrement de qualité, l'équilibre avec les études, les ressources financières, la qualité des infrastructures, l'équipement, le modèle de compétition, etc., ont une incidence déterminante sur la performance sportive. En effet, le management des talents en sport (plan de carrière, planification, prise en charge, encadrement technique, etc.) constitue une variable clé dans la politique des ressources humaines, et un moyen certain de suivre de l'évolution du talent sportif en vue d'assurer son développement.

Notre étude consisterait à mener une investigation auprès du club FUS pour identifier la stratégie relative au management des talents dans le centre de formation pour asseoir le développement sur des bases solides.

2. Partie théorique de la recherche

L'étude présentée dans ce mémoire analyse le mode de fonctionnement déployé par les entraîneurs du centre de formation (FUS) pour élaborer et mettre en place leur plan d'identification et de développement des jeunes talents.

1.1 Définition des concepts

2.1.1 Le talent

Comme l'indiquent divers dictionnaires, l'origine étymologique du mot talent remonte à la Grèce antique où ce terme référait à un poids. Au sens étymologique : le talent évoque une monnaie. Il s'agit en fait d'une mesure de poids de métal qui a fourni la source étymologique à de nombreuses monnaies comme le thaler puis le dollar.

Aujourd'hui, la notion de talent désigne habituellement une disposition, un don, une aptitude remarquable, une capacité naturelle ou acquise dans un domaine ou une activité. En ce sens, qualifier une personne de talentueuse, suppose qu'elle est douée dans un domaine ou une activité. Aussi, certaines définitions associent la notion d'excellence à celle de talent. Par ailleurs, alors que certains auteurs considèrent que le talent et la compétence sont synonymes, d'autres estiment que le talent renvoie à une disposition, et la compétence à un extrant observable et démontré.

Autrement dit, le talent est l'un des facteurs à l'origine de la compétence et du rendement. Il possède les propriétés suivantes:

- Il constitue une composante profonde de l'individu ;
- Il est un déterminant de la compétence ;
- Il s'exprime dans un domaine précis ;
- Il est précurseur d'excellence ;
- Une disposition héréditaire procurant la facilité d'apprendre et de performer, mais il peut aussi être acquis ;
- Il peut être développé.

Il existe chez quelques individus qui ont les capacités nécessaires pour faire une différence dans un domaine donné de l'activité humaine, qu'il s'agisse du milieu universitaire, des arts, des loisirs, du sport, de l'action sociale, de la technologie ou de l'entreprise.

2.1.2 Le talent dans le sport

L'impact du talent sur la société et les individus concernés est moins visible que dans le contexte de l'arène sportive où les capacités sont contestées et les réalisations sont célébrées et ce en raison de la nature visuelle et la structure compétitive du sport. Toutefois, cela ne veut pas dire que le talent est moins rare ou précieux dans le sport. Ainsi, l'Institut Australien du sport (AIS, 2001), par exemple, a noté qu'il y a un besoin actif de dénicher le talent pour que les nations soient présentées dans les grands événements sportifs, car la réputation de l'excellence et le statut international repose sur les performances de leurs concurrents talentueux.

La plupart des définitions existantes confondent les termes 'doué' et 'talentueux', les utilisant comme synonymes ; il en va de même de leur emploi dans le langage quotidien. Toutefois, la majorité des spécialistes reconnaissent, au moins implicitement, deux manifestations distinctes du concept d'habileté :

- a) Une forme naturelle qui se manifeste à bas âge par un développement précoce et spontané, donc non systématique et qu'on désigne habituellement par les termes 'potentiel' ou 'aptitude'.
- b) Une forme adulte systématiquement développée et caractérisée par des performances remarquables dans un champ de l'activité humaine.

La notion de 'talent statique' se base sur un vaste catalogue de critères et évalue le talent en fonction des critères suivants, qui sont relatifs au potentiel de succès dans la catégorie élite il s'agit de :

- Facteurs anthropométriques ;
- Facteurs de condition physique ;
- Facteurs de coordination ;
- Facteurs cognitifs ;
- Facteurs psychiques ;
- Facteurs environnementaux.

En résumé, il existe quatre domaines qui définissent la notion de 'talent statique' : Dispositions qui accentuent les capacités ; Propension qui met en évidence la volonté ; Environnement social qui détermine les possibilités ; Résultats qui documentent le résultat (de performance) réellement atteint,

La notion de 'talent dynamique' place le processus de développement du talent au centre de l'attention. Ce n'est pas l'instant présent, mais la réaction du jeune aux mesures ciblées de promotion des talents et son adaptation aux exigences en constante évolution qui définissent le talent. En relation avec le temps disponible, le développement des succès, dépend des caractéristiques qu'un jeune talent doit avoir développé, appris et formé à un certain moment dans le temps. Par conséquent, la relation entre le temps et la qualité du développement est cruciale dans les processus d'identification et de développement des talents.

Le talent dans le domaine sportif évoque des dispositions naturelles exceptionnelles, une sélection rigoureuse et un entraînement intensif systématiquement développé sous la houlette d'un coach. Nous pouvons en conclure que si le talent a une part d'inné, les auteurs s'accordent sur le fait que ce dernier doit être cultivé pour se développer.

2.1.3 Le management

Le management est l'ensemble des connaissances concernant l'organisation et la gestion des organisations. Le mot vient du terme anglais 'manager' qui veut dire gérer, diriger, mais qui viendrait lui-même de l'italien maneggiare, (manier) qui aurait donné en français le mot manège (faire tourner un cheval dans un manège). Conduire, diriger, enseigner, motiver sont devenus des maîtres mots pour un individu qui gère ou qui aspire à gérer une organisation.

Le management, comme dispositif particulier de gestion des entreprises, a été importé des Etats-Unis en France dans les années '50' avec le plan Marshall, mais connaît depuis une dizaine d'années une nouvelle grande vogue, associée aux démarches qualité et à l'imitation des méthodes japonaises d'organisation du travail. Le management comprend une conception méritocratique de l'encadrement, dont la légitimité repose justement sur un savoir spécifique qui permet de professionnaliser son activité.

Le management est le processus organisationnel qui comprend la planification stratégique, l'établissement d'objectifs, la gestion des ressources, le déploiement de l'humain et des actifs financiers nécessaires pour atteindre les objectifs, et mesurer les résultats.

Le management comprend également enregistrer et stocker les faits et les informations pour une utilisation ultérieure ou pour d'autres au sein de l'organisation. Les fonctions de management ne sont pas limitées aux gestionnaires et aux superviseurs, chaque membre de l'organisation a un certain management et fonctions de reporting dans le cadre de son travail⁹ Toutes les conceptions des pratiques de management convergent aujourd'hui pour accorder une place prépondérante à la gestion des hommes.

2.1.4 Le management des talents

Ce courant de pensée qui a émané des Etats-Unis se dévoile dans un ouvrage principal ' The War for Talents '. Au terme de l'étude menée auprès de 400 entreprises, McKinsey propose les recommandations suivantes :

- Faire émerger un mindset¹¹ basé sur l'idée que les talents constituent un facteur de performance critique pour les organisations et que les managers doivent consacrer un temps important à attirer et fidéliser les talents de leurs équipes. En avançant ce principe, McKinsey fait un parallèle avec le talent dans le sport et l'art, univers où ce dernier justifie que le winner takes all ' et le projette dans le monde économique ;
- Avoir une stratégie agressive de recrutement basé sur un marketing sophistiqué (marque employeur) ;
- Utiliser systématiquement les possibilités de développement contenues dans les structures en jouant sur l'enrichissement des postes, le coaching et le parrainage ;
- Établir un classement forcé des effectifs en trois catégories : A (les meilleurs), B ceux qui donnent satisfaction), C (les moins bons qui doivent s'améliorer ou quitter l'entreprise).

En outre, le management des talents se réfère à l'anticipation du capital humain nécessaire pour une organisation et à la planification pour répondre à ces besoins. Le management des talents utilise un ensemble intégré d'activités pour veiller à ce que l'organisation attire, retienne, motive et développe les talents dont elle a besoin maintenant et dans l'avenir. L'objectif est de sécuriser le flux de talent, en gardant à l'esprit que le talent est une importante ressource de l'organisation. Le management des talents n'est donc pas seulement un processus de gestion physique du corps humain ou des processus de gestion des ressources humaines et disparates systèmes, mais plutôt une approche intégrée et globale de la gestion des capacités, des compétences, des aptitudes, des besoins, des préoccupations, des carrières, des craintes et des attentes des gens qui ont une valeur pour l'organisation. L'idée c'est que les talents constituent un facteur de performance critique pour les organisations et que les managers doivent consacrer un temps important pour attirer et fidéliser les talentueux de leurs équipes.

1.2 L'identification des talents dans le sport

De nombreuses études ont été menées dans le domaine de l'identification et de développement des talents. Bien que la revue de littérature couvre une grande variété de ces études, cette revue de la littérature se focalisera sur des thèmes majeurs relatifs à notre objet de la recherche. L'identification des talents se réfère au processus de reconnaissance des talents à haut potentiel à même de devenir des athlètes d'élite dans le futur. Elle consiste aussi à prédire le rendement au fil du temps par le test des caractéristiques physiques et physiologiques.

Le talent a plusieurs propriétés qui sont génétiquement transmises et en partie innées. Ces propriétés comprennent les caractéristiques anthropométriques de jeune talent (par exemple, la stature, la masse, la composition corporelle, le diamètre de l'os, la circonférence des membres) qui sont liées à la performance de façon prédominante. Ces propriétés servent de base pour prédire les individus qui ont plus ou moins de chances de réussir à un stade ultérieur.

Ces conclusions sont appuyées par des études qui notent que les tests physiques, les tests moteurs et les facteurs psychologiques sont essentiels lors de l'identification de la capacité de performance actuelle ou de prédire la performance future. Le processus d'identification des talents nécessite que l'entraîneur doit posséder des connaissances suffisantes qui lui permettent non seulement de définir les critères les plus pertinents du talent mais aussi d'appliquer à la fois l'identification objective et subjective des athlètes ayant le potentiel pour une future réussite dans l'arène internationale.

L'omission d'une de ces composantes pourrait conduire à de mauvaises appréciations des athlètes à potentiels. De plus, l'identification du talent dans le sport joue un rôle très important dans l'élimination des frustrations de participer à un sport qui ne correspond pas à notre profil.

1.3 Le développement des talents dans le sport

Le développement des talents dans le sport est la plus importante étape dans le processus de réalisation de l'excellence sportive. Il vise à fournir l'environnement d'apprentissage le plus optimal pour aider les jeunes talents prometteurs à réaliser leur potentiel. L'environnement optimal implique l'allocation de ressources financières adéquates, d'un certain nombre d'entraîneurs compétents, d'experts et de managers qualifiés et la mise à disposition d'installations de qualité et des équipements pour l'entraînement et l'évaluation, ainsi que le temps nécessaire à la formation ; en tout étant dirigé vers le renforcement du développement des talents. La disponibilité de ces ressources essentielles peut influencer de manière significative la capacité de s'engager dans de formation de haute qualité. Il est recommandé que ces ressources soient allouées pour aider à identifier et à développer le talent pour permettre aux athlètes d'atteindre le sommet de leur niveau.

1.4 Le rôle de l'encadrement technique dans le développement des talents

Un entraîneur est défini comme quelqu'un qui orchestre l'acquisition des activités et sert de médiateur de climat social tout en assurant le diagnostic et la restauration de la performance. Sa tâche fondamentale est de développer et d'améliorer la performance des équipes et des individus. Pour le faire efficacement, l'entraîneur doit utiliser différents types de connaissances pour résoudre des problèmes et, finalement, prendre des décisions. Cette suggestion est soutenue par d'autres études qui soulignent que les entraîneurs, comme les enseignants, doivent avoir des connaissances d'un certain nombre de différents domaines liés au sport.

En outre, il s'est avéré que le bon niveau de connaissance et l'expérience de l'entraîneur, ainsi que les acquisitions scientifiques lui permettent de stimuler le développement de la personnalité de l'athlète et son / sa compréhension d'un sport particulier, le développement de ses compétences, rehausser le niveau et le nombre de programmes moteurs, ainsi que d'encourager le développement de la prise de décision sélective et la diminution de la période de réaction. De plus, une étude réalisée a découvert que la caractéristique la plus importante d'un entraîneur à succès est la capacité à assurer la fourniture de la pratique de haute qualité. De plus, la probabilité que des athlètes talentueux peuvent devenir l'élite est basée sur la disponibilité de meilleurs entraîneurs et de la formation de qualité. Par ailleurs, des études indiquent que la présence d'entraîneur

expérimenté ayant des connaissances sur les récentes techniques de formation est utile pour le développement d'un athlète talentueux.

L'accès aux ressources essentielles telles que les entraîneurs compétents au cours du processus d'apprentissage influent également sur le développement des compétences. Les chercheurs soulignent que la capacité de l'entraîneur de concevoir un environnement qui favorise l'apprentissage optimal devient une clé importante au développement des talents. De plus, ils notent que l'accès à l'entraînement de haute qualité semble être un élément important dans la maximisation du développement des talents. D'autres recherches soulignent que les entraîneurs au niveau élite passent la plupart de leur temps sur les éléments cognitifs ou tactiques tandis que les entraîneurs de débutants et les intermédiaires se concentrent davantage sur les fondamentaux du sport pratiqué. En plus l'objectif des entraîneurs experts est de créer un environnement propice qui permettrait d'améliorer la performance en investissant une quantité considérable de temps dans les pratiques de planification et de structuration de sorte que la plus haute qualité de la formation puisse se produire.

2.5 Le rôle du contexte dans le développement des talents

Généralement, la recherche portant sur le développement de l'athlète a été focalisée sur l'athlète lui-même et sur son réseau social proche. Analysant les caractéristiques psychologiques d'athlètes olympiques, ils ont découvert que le développement des talents est effectivement lié aux influences de ce réseau social, mais également à des influences indirectes (telles que les valeurs et expériences promues dans le sport en général et dans les différents programmes).

L'environnement influençant le développement de l'athlète semblait donc plus large que son réseau social personnel. De telles conclusions font ressortir l'importance d'adopter une approche plus systémique pour analyser le développement du talent en sport. De ce fait, des chercheurs ont approfondi leurs investigations en élargissant l'environnement et en y intégrant le contexte dans lequel l'environnement sportif est placé. Postulant ainsi que certains environnements sont plus propices que d'autres à l'excellence sportive et que l'étude des caractéristiques de ces environnements peut aider à saisir les paramètres requis au développement des talents en sport. Ils ont donc créé le concept d'environnement de développement athlétique et développé deux modèles dans le but d'étudier le développement du talent; le premier de façon écologique et le deuxième de manière holistique.

2.6 Les principaux modèles de formation des talents

Les quatre modèles choisis sont fondés sur la littérature portant sur le développement de talents. Ce sont plutôt ceux qui semblent être le plus souvent cités dans la littérature sportive. Ils ont comme principale caractéristique commune de décrire les stades à travers lesquels passent ou devraient passer le talent au cours de sa carrière sportive. Pour chaque stade, les objectifs qui devraient être visés auprès des athlètes sont présentés et les directives pour les atteindre sont formulées.

2.6.1 Le modèle de Weineck

Le modèle de développement de l'athlète de Weineck (1997) repose sur des conclusions de la recherche en entraînement sportif. L'auteur propose un modèle en cinq stades, soit : L'entraînement de base général, l'entraînement de base, l'entraînement de perfectionnement, l'entraînement de transition et l'entraînement de haut niveau.

Le stade d'entraînement de base général permet aux jeunes sportifs de développer une certaine polyvalence motrice, à travers des activités diverses et variées. Le stade d'entraînement de base

demeure un moment de formation polyvalente, mais il doit être orienté plus spécifiquement vers une discipline sportive. Il vise l'acquisition des habiletés techniques fondamentales nécessaires à l'apprentissage d'habiletés plus complexes qui seront enseignées à un stade ultérieur.

Le stade d'entraînement de perfectionnement vise à permettre de perfectionner les bases déjà acquises. Les méthodes ainsi que les contenus d'entraînement doivent devenir de plus en plus spécifiques au sport choisi.

Le stade d'entraînement de transition s'étend généralement de deux à quatre ans. Il mène directement les participants qui le souhaitent et qui le peuvent à l'entraînement de haut niveau.

À ce moment, la périodisation doit établir une dynamique claire de charge-récupération et la participation compétitive devrait augmenter. Il faut donc aider l'athlète à augmenter la capacité de travail de son organisme et évaluer périodiquement ses qualités athlétiques. Il s'agit, selon l'auteur, de la période la plus dynamique dans le développement de l'athlète.

Finalement, le stade d'entraînement à la haute performance conduit à la performance individuelle maximale. La spécificité des méthodes d'entraînement augmente encore et les charges d'entraînement atteignent le maximum possible pour chaque individu. Il s'agit donc de perfectionner l'ensemble des qualités athlétiques de l'athlète et d'améliorer ou de stabiliser ses performances pour les maintenir au plus haut niveau possible, le plus longtemps possible.

2.6.2 Le modèle de Bompa

Le modèle de développement de l'athlète de Bompa (1999), est, comme celui de Weineck (1997), fondé sur les conclusions de la recherche en entraînement sportif. Il s'agit en fait d'un modèle visant à inspirer la périodisation de l'entraînement pendant tout le développement de l'athlète. L'une des particularités de ce modèle est qu'il repose sur les principales étapes de maturation du corps humain. De plus, la précision des lignes directrices proposées pour chacun des stades fait en sorte que le modèle est fréquemment cité dans la littérature sportive.

La phase générale d'entraînement vise d'abord et avant tout à construire une base à partir de laquelle il sera possible de développer des habiletés motrices plus complexes. Le stade d'initiation permet d'initier les jeunes à l'entraînement et le stade de formation athlétique permet de former progressivement leur talent. Il concerne les enfants de 6 à 10 ans. À ce stade, l'accent doit être mis sur le développement athlétique global des jeunes et non pas sur la performance dans une discipline sportive spécifique.

Le stade de spécialisation concerne les athlètes de 15 à 18 ans. À ce moment, ceux-ci devraient avoir choisi un sport dans lequel ils souhaitent et peuvent bien performer.

2.6.3 Le modèle de Côté

Le modèle de Côté prend racine dans une étude réalisée par cet auteur en 1999 au sujet du rôle de la famille dans le développement du talent sportif. Des entrevues, réalisées auprès d'athlètes évoluant sur le plan national en aviron et en tennis ainsi qu'auprès de leurs familles, ont permis à l'auteur d'identifier trois stades chronologiques de la participation sportive : les années d'exploration (the sampling years, entre 6 et 13 ans), les années de spécialisation (the specializing years, entre 13 et 15 ans) et les années d'investissement (the investment years, à partir de 15 ans ou plus).

2.6.4 Le modèle de Balyi, Cardinal, Higgs, Norris et Way

Le modèle de Balyi et al, a été élaboré à partir des conclusions de la recherche en entraînement sportif. Il inspire actuellement le domaine sportif dans plusieurs pays. L'Australie et les Etats-Unis ont commencé dernièrement à s'y intéresser alors que le Canada et le Royaume-Uni l'ont déjà adopté comme principale référence en planification à longterme.

Balyi et al. Avancent que leur modèle vise à permettre le développement optimal des qualités athlétiques de chaque individu. De façon plus spécifique, il a été élaboré afin de permettre l'amélioration des performances sportives des athlètes canadiens sur la scène internationale et de favoriser la participation sportive de chaque individu pendant toute sa vie. Les sept stades du modèle canadien (tableau) sont résumés dans cette section. Il est intéressant de noter que ces auteurs sont les seuls à faire des distinctions entre le développement des garçons et celui des filles.

Le stade Enfant actif {Active start) concerne les garçons et les filles de 0 à 6 ans.

Le stade S'amuser grâce au sport : concerne les garçons de 6 à 9 ans et les filles de 6 à 8ans.

Le stade Apprendre à s'entraîner {Learning to train) concerne les garçons de 9 à 12 ans et les filles de 8 à 11 ans.

Le stade S'entraîner à s'entraîner {training to train) concerne les garçons de 12 à 16 ans et les filles de 11 à 15 ans.

Le stade s'entraîner à la compétition {training to compete) concerne les garçons de 16 ans à plus ou moins 23 ans et les filles de 15 ans à plus ou moins 21 ans.

Le stade s'entraîner à gagner {Training to win) peut être entrepris à partir de 19 ans chez les hommes et de 18 ans chez les femmes et vise essentiellement l'atteinte du podium.

3. Objectifs et questions de la recherche

La question principale de cette recherche a évolué à partir d'une analyse de la littérature et de la recherche précédemment citée dans le domaine du développement des talents en sport. Les connaissances du chercheur et le temps passé sur le terrain, dans le cadre de son activité professionnelle dans le domaine de football étaient aussi une source d'inspiration pour l'élaboration de la question de recherche. Le développement des talents est une opération de grande envergure, la nature interdisciplinaire des recherches sur le développement des talents reflète l'importance accordée à la compréhension des coûts et des avantages des programmes spécifiques du management des talents.

Les recherches portant sur l'expérience de développement des jeunes talents, potentiellement élite et les systèmes de développement adoptés pourraient aider à évaluer l'efficacité du système de formation des talents dans le centre de formation et permettre de fournir des suggestions basées sur des preuves scientifiques pour l'amélioration du programme de développement des jeunes talents adopté par le club FUS. La question de recherche, se décline en trois questions :

- Comment opèrent les entraîneurs du centre de formation pour l'identification des talents ?
- Comment se fait le développement des talents dans le centre de formation ?
- Comment l'environnement sportif de développement des jeunes talents dans le centre de formation?

4. Partie Pratique : Etude de cas

4.1 Méthodologie

Le thème de notre recherche nous imposait d'assurer que les participants sont des entraîneurs du centre de formation qui travaillent dans le développement des talents et qui pourraient partager leur expérience et des connaissances personnelles. L'échantillon devrait également être suffisamment large pour englober les multiples facettes du phénomène sous enquête. En conséquence, il a été reconnu que la méthode d'échantillonnage entreprise serait cruciale pour l'analyse des données recueillies. Il a été recommandé que l'échantillonnage raisonné soit approprié pour une recherche qualitative basée sur des entretiens et le choix des individus doit être en fonction de leur pertinence pour la question de recherche et la capacité d'offrir un aperçu détaillé sur le sujet en question. La sélection des entraîneurs pour cette étude a donc été basée sur la même méthode d'échantillonnage non aléatoire raisonné utilisée dans la majorité des études qualitatives portant sur le développement des talents en sport. Plus précisément, les entraîneurs sont sélectionnés selon leur statut d'entraîneurs des jeunes dans le centre de formation (FUS) et leurs expériences comme critères d'échantillonnage.

4.2 Analyse des données

Transcription des données : Les données recueillies des entretiens ont été d'abord soumises à une transcription verbatim (mot à mot), ce procédé conservait le sens de ce qu'a été dit. De plus, le fait de transcrire nous-même les données nous a permis de familiariser très tôt avec les données et de procéder à un codage préliminaire par la prise de notes.

Codage des données : La procédure suivie ayant comme but d'associer toutes les unités de sens à un code afin de les regrouper dans l'une des catégories prédéfinies relevant des thèmes suivants: l'identification des talents, développement des talents et l'environnement sportif de développement des talents, qui constituent d'ailleurs notre objet de recherche.

5. Résultats : L'identification des talents au centre de formation (FUS)

5.1 Les critères d'un talent

Lorsqu'il s'agit d'aborder le portrait du talent en football, cinq critères principaux semblent ressortir des entretiens :

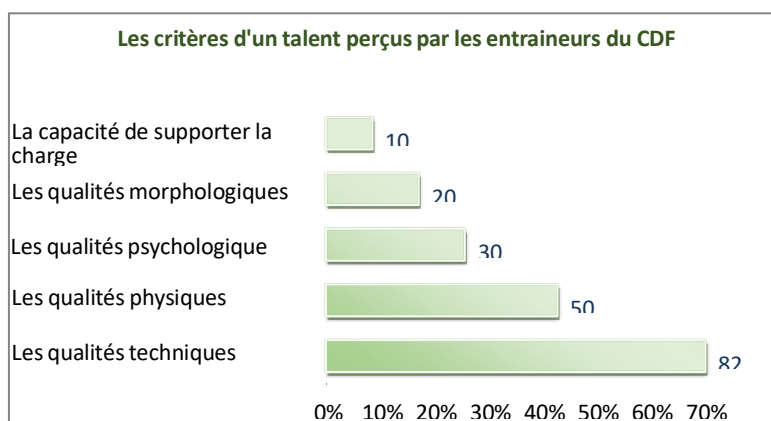


Figure 1 : Les critères d'un talent perçus par les entraîneurs du CDF

Les qualités techniques : Tout d'abord les qualités techniques ont été mentionnées par 82% des entraîneurs interrogés et représente ainsi le critère le plus cité. Le critère technique comme étant un attribut de talent, semble en désaccord avec les recherches antérieures dans le domaine de l'identification et du développement des talents. Car, ces mouvements (tels que courir, sauter, lancer, atterrir) se développent dès le jeune âge et leur qualité contribue à l'acquisition d'habiletés motrices plus complexes et spécifiques. De plus les chercheurs s'entendent pour dire que les mouvements fondamentaux ainsi que l'équilibre et la coordination doivent être travaillés de façon formelle avec tous les jeunes qui prennent part à des programmes sportifs. Car les mouvements rudimentaires ne se développent pas d'eux même. Certes, le niveau de technicité exprimé chez un jeune peut lui donner l'avantage dans une opération d'identification des talents. Mais il semble que ce n'est pas un critère fiable sur lequel on s'appuie pour identifier un talent, car c'est une qualité qui se développe.

Les qualités physiques: En effet, 50% entraîneurs ont exprimé l'importance de prendre en considération l'aspect physique pendant le repérage des talents. Comme l'un des entraîneurs interrogés exprime : ' Un talent doit posséder des qualités physiques au-dessus des normes, pour s'exceller en football.

En ce qui concerne les variables physiques de la performance sportive, les données théoriques affirment que c'est l'entraînement qui fait la différence. En outre, les mesures prises sur un jeune athlète en développement sont peu utiles pour prédire le niveau de performance qu'il pourra atteindre après plusieurs années d'entraînement.

De plus, les jeunes ayant un processus de maturation physiologique plus rapide peuvent être favorisés au détriment d'autres qui se développent plus tardivement mais qui pourraient tout de même exceller par la suite. Donc elles auraient tout intérêt à valoriser le développement pendant l'âge de l'adolescence jusqu'à ce que la maturité se stabilisera pour pouvoir tester les qualités physiques et obtenir des données objectives.

Les qualités psychologiques: Des entraîneurs (30%) ont également mentionné l'importance d'axer le repérage de talents sur l'aspect psychologique considéré comme élément fondamental de la réussite sportive. La citation suivante résume aussi ce cinquième critère: Il y a beaucoup de joueurs qu'ont raté leur carrière sportive, juste parce qu'ils sont psychologiquement faible, malgré leur excellente capacité physique. Ce critère semble qu'il est en corrélation avec les recherches antérieures, qui définissent le profil de talent en sport. Notamment, les habiletés mentales constituent les critères les plus importants à prendre en compte dans l'identification du talent. Elles pourraient selon les recherches antérieures, permettre à de jeunes athlètes initialement désavantagés par leur niveau de maturité physique de progresser suffisamment pour rejoindre les autres.

Les qualités morphologiques: Le quatrième critère qui définit l'identification des talents pour 20% des interviewés est l'aspect morphologique. ' La taille peut avantager ou désavantager l'athlète. Certes, il semble être généralement reconnu que certaines variables anthropométriques telles que le phénotype, les dimensions du corps et le type de fibres musculaires dominant d'un individu, peuvent lui donner l'avantage pas nécessairement dans certains sports. Cependant, les données théoriques soulignent que les mesures anthropométriques prises chez des individus en préadolescence et à l'âge adulte ne corréleront. Ce qui nous amène à dire que les qualités morphologiques ne sont pas des variables stables sur lesquelles on doit se baser pour prédire la performance future d'un jeune joueur.

La capacité de supporter la charge d'entraînement : Selon 10% de nos sujets avoir la capacité physique de supporter les charges d'entraînement est une qualité que le talent doit avoir. « Chaque performance exige une certaine charge d'entraînement à assimiler si non on ne peut pas progresser ».

La mise en pratique de cette pensée engendre les risques d'épuisement, des blessures et des déformations permanentes sont élevés, parce que les tissus et les articulations des jeunes athlètes n'ont pas atteint la maturité nécessaire pour supporter et s'adapter adéquatement aux charges d'entraînement. Ce qui laisse à revoir ce critère et de le bannir de la liste des critères déterminant le profil d'un jeune talent en football.

5.2 Les critères d'identification des talents dans le centre de formation (FUS)

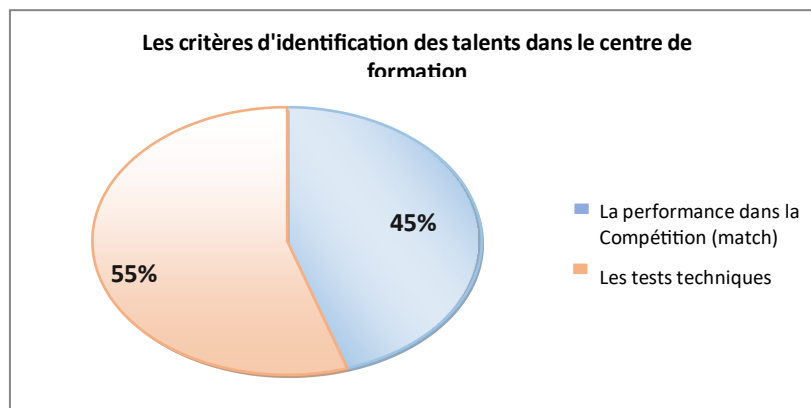


Figure 2 : Les critères d'identification des talents dans le centre de formation

L'analyse de verbatim démontre que 45% des interviewés ont mentionné que la performance dans les matchs est le critère de prédilection d'identification de talents. Pour ces entraîneurs, la présence des joueurs lors des compétitions (matches) crée des occasions opportunes pour repérer des jeunes à haut potentiel. Et 55% des entraîneurs ont mentionné les tests techniques comme critère.

En effet, l'identification de talents pendant la compétition est le critère de prédilection. Cependant, ce résultat contredit une masse croissante de données théoriques suggérant que le processus d'identification des talents nécessite que l'entraîneur doit posséder des connaissances suffisantes qui lui permettront non seulement de définir les critères les plus pertinents du talent, mais aussi d'appliquer la combinaison de son expérience et l'utilisation des tests scientifiques liées à l'identification des talents.

En outre, Chez les enfants et les adolescents, la sélection des talents basée sur les résultats obtenus en compétition pose problème en raison des différences au niveau de l'état de développement biologique et de l'âge d'entraînement. Bien que la validité du pronostic augmente avec l'âge, une sélection qui se base uniquement sur les performances en compétition n'est pas suffisamment efficace pour les juniors non plus. La validité du pronostic des performances en compétition augmente certes lorsque le système de compétition est harmonisé avec les concepts d'entraînement et les catégories d'âge, mais elle n'est quand même pas suffisamment fiable pour constituer l'unique critère de sélection.

6. Conclusion

Tout d'abord, il a été démontré que l'identification des talents dans le CDF s'opère dans les matchs et par des tests. Dans les catégories les plus jeunes, il faut accorder davantage d'importance aux tests spécifiques au développement des performances en corrélation avec le contenu du programme de formation. Concernant le développement à long terme des talents, il s'est avéré que les entraîneurs

ont des connaissances sur le développement des talents. Certes, les paramètres cités favorisent la formation des jeunes talents, mais ils demeurent insuffisants et superficiels par rapport aux données théoriques. En plus, les résultats de notre recherche, ont permis également, d'étaler un cliché de l'environnement sportif de développement des talents du CDF. Certes, l'infrastructure et le matériel du sport s'avèrent satisfaisant, l'analyse des résultats témoigne de l'existence de quelques facteurs nuisibles. Ceci affecte inévitablement la qualité de la pratique. Par ailleurs, l'analyse des besoins a mis en évidence des éléments jugés par les entraîneurs comme faisant partie des conditions idéales en ce qui concerne le développement des talents. Certes les entraîneurs n'ont pas étalé tous les besoins exhaustifs et nécessaires. Mais cela évoque la pertinence du sujet. C'est-à-dire que la formation est un levier de réussite du développement des talents dans les centres de formation sportifs.

Bibliographie

- Abbott, A., & Collins, D. (2004). Eliminating the dichotomy between theory and practice in talent identification and development: considering the role of psychology. *Journal of Sports Sciences*, 22(5), 395-408. doi:10.1080/02640410410001675324.
- Greenleaf, C., et al. (2001). Factors influencing Olympic performance. *Journal of Applied Sport Psychology*, 13(2).
- Gould, D. (2001). The development of psychological talent in U.S. Olympic champions. Retrieved from <http://www.educ.msu.edu/ysi/articles/usocaltalentdevelopment.pdf>
- Gagné, F. A. (2000). Differentiated model of giftedness and talent (DMGT), Université du Québec à Montréal, Canada. (Personal notes).
- Mispelblom Beye, F. (1996). Le management entre science politique et méthodologie d'encadrement. *Les Cahiers d'Evry*, No. 4.
- Cross, N. R. (2010). Performance Coaching: individualization of training programmes. *CoachesInfo.com- sports science information for coaches*.
- Baker, J., et al. (2003). Nurturing sport expertise: factors influencing the development of elite athletes. *Journal of Sports Science and Medicine*, Canada.
- Ericsson, K. A. (2007). Deliberate practice and the modifiability of body and mind: Toward a science of the structure and acquisition of expert and elite performance. *International Journal of Sport Psychology*, 34.
- Elferink-Gemser, M. (2013). *Olympia exists Pushing boundaries for talented athletes: Talent Identification and Development in Sports Research Group*. The Netherlands. ISBN 978-90-820030-1-7.
- Miralles, P. (2007). *Le management des talents*. Paris: L'Harmattan.
- Roetert, E., & Harmon, R. (2006). Coaching talented players. *ITF Coaching and Sport Science Review*, 39.
- Trninić, V., Papić, V., & Trninić, M. (2009). Role of expert coaches in development of top-level athletes' careers in individual and team sports. *Physical Culture*, 65(2), 16-32.