



**HAL**  
open science

## Accompagner les potentiels émergents

Elisabeth Platel, Marie-Estelle Godar, Alain Bouchaux, Johana Burloux, Myriam Baverel, Nicolas Coulmy, Franck Bignet, François Blaquart, Bernard Grosgeorges, Alain Solves, et al.

► **To cite this version:**

Elisabeth Platel, Marie-Estelle Godar, Alain Bouchaux, Johana Burloux, Myriam Baverel, et al..  
Accompagner les potentiels émergents. *Réflexions Sport*, 2013, 43-90. hal-02071113

**HAL Id: hal-02071113**

**<https://insep.hal.science//hal-02071113>**

Submitted on 18 Mar 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# Dossier spéc

# Accompagne

# les potentiels

# émergents

cial

r

TTIA

S



*Comment détecter les talents ? Comment les accompagner sportivement, mais aussi scolairement et professionnellement ? En organisant en mai dernier des « Entretiens de l'Insep » consacrés à ces questions, l'établissement a tenté de croiser les expériences, afin de dégager sinon des vérités, du moins quelques pistes pertinentes. Réflexions Sport vous propose ici un résumé des principales interventions que vous pourrez retrouver par ailleurs sur le site [Canal Insep](#).*

La formation de l'élite sportive et son renouvellement ont toujours été des sujets centraux pour les fédérations sportives. C'est sans doute une évidence de dire que les dispositifs d'accueil des jeunes sportif(ve)s performant(e)s sont les premiers systèmes organisés par lesquels ces jeunes acquièrent et développent des compétences susceptibles de les conduire au plus haut niveau.

Longtemps, la détection des jeunes talents et leur entrée dans ces structures ont fait l'objet d'évaluations et de tests de différentes natures, qui espéraient prédire une réussite future au sein des « filières d'accès au sport de haut niveau ». Malgré la qualité et la quantité des études produites, les résultats de cette démarche normative n'ont pas toujours été à la hauteur des espérances. De fait, selon de nombreux



entraîneurs expérimentés, le jugement synchrétique est plus pertinent que les données statistiques obtenues au terme d'un « testing » analytique.

Compte tenu des limites de ces évaluations, une seconde perspective s'est progressivement dégagée. Il ne s'agissait plus de déterminer quelles qualités permettraient d'atteindre un haut niveau d'expertise, mais plutôt de comprendre que les qualités nécessaires pour

parvenir à un haut niveau de compétence dans un domaine s'acquièrent progressivement et dépendent en grande partie de la qualité de l'environnement de la pratique dite « délibérée ». Cette transformation s'est accompagnée de la proposition d'un nouvel environnement organisationnel – les « parcours d'excellence sportive » (PES) – et de nouvelles pratiques, plus atypiques, d'accompagnement des athlètes.



# 1. Entre ruptures et continuités : des « filières d'accès au sport de haut niveau » aux « parcours d'excellence sportive »

Quelles visions peut-on actuellement avoir de la problématique de la détection des talents et/ou de l'accompagnement des potentiels ?

L'exemple de l'École de danse de l'Opéra de Paris.

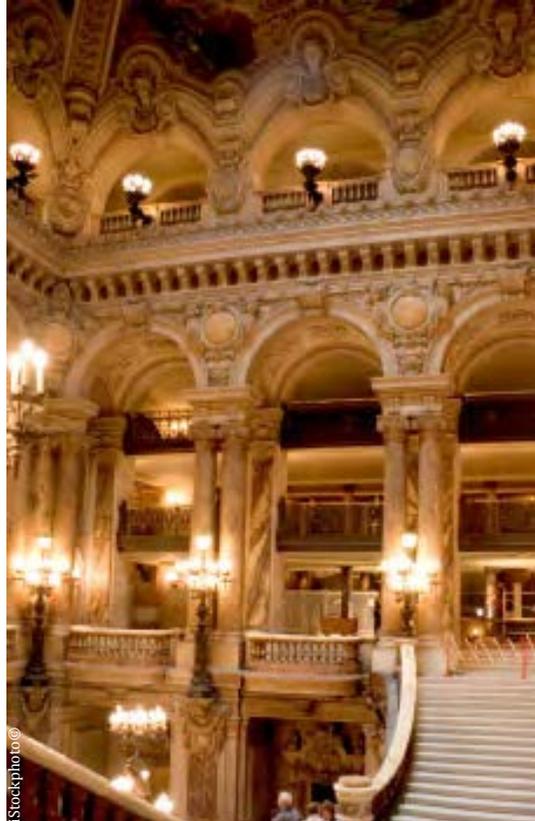
Élisabeth Platel,  
directrice de l'École de danse  
de l'Opéra de Paris

et Marie-Estelle Godar,  
directrice de la scolarité  
de l'Opéra de Paris.

CanalINSEP

“

*En passant de la Cour  
au théâtre, la danse est  
devenue une affaire de  
professionnels.*



istockphoto.com

L'École de danse de l'Opéra de Paris fêtera en 2013 son tricentenaire. Plus ancienne école de danse du monde occidental, elle est le berceau de la danse académique classique mondiale.

La vocation initiale de l'école est intacte : elle « a pour mission de former les danseurs du ballet et d'assurer la formation professionnelle des danseurs » ([décret du 5 février 1994 fixant le statut de l'Opéra national de Paris](#)).



En passant de la Cour au théâtre, la danse est devenue une affaire de professionnels. Pendant longtemps, l'école a été hébergée dans les bâtiments de l'Opéra, lieu peu adapté à sa mission de formation. C'est d'ailleurs la condition des élèves d'autrefois qui est à l'origine de l'appellation de « petits rats de l'Opéra ». Il faudra attendre 1987 pour que l'école, alors placée sous la direction de [Claude Bessy](#), bénéficie d'un lieu dédié, regroupant à la fois l'enseignement de la danse, la scolarité et un internat. Ce bâtiment moderne et parfaitement adapté, situé à Nanterre, a été conçu par l'architecte [Christian de Portzamparc](#).

Tous les ans, quatre cent cinquante élèves, âgés de huit à seize ans, se présentent au concours d'entrée. Trente élèves en moyenne sont retenus. La formation dure dix ans. L'admission se fait par le biais d'un stage à l'issue duquel le stagiaire passe un examen d'entrée à l'école. Il existe deux

“  
*Tous les ans, quatre cent cinquante élèves, âgés de huit à seize ans, se présentent au concours d'entrée.*

types de stage, l'un de six mois (de janvier à juin) et l'autre d'un an (de septembre à juin) selon l'âge du stagiaire. Pour être admis au stage, il faut répondre à certains critères physiques (notamment de taille et de poids) et à des critères techniques. La formation se décline en six niveaux, progressifs et gradués. Les danseurs passent chaque année un examen final à l'issue duquel ils accéderont à la division supérieure, redoubleront ou seront renvoyés de l'école, en fonction du travail accompli, des compétences acquises et de leur talent. Tous tenteront de rentrer dans le corps prestigieux de l'Opéra de Paris et devront passer pour cela un nouveau concours d'entrée.

“

*La scolarité a une forme pyramidale, puisque les élèves quittent l'établissement au fur et à mesure des examens de danse.*

On s'intéresse désormais beaucoup plus à la scolarité des danseurs. Auparavant, ils sortaient avec un niveau brevet des collèges. Désormais, la scolarité débute au CE2 et se termine en terminale. Les élèves préparent un baccalauréat littéraire. La scolarité a une forme pyramidale, puisque les élèves quittent l'établissement

au fur et à mesure des examens de danse. Les résultats obtenus sont dans la moyenne française : 100 % des élèves réussissent le brevet des collèges, soixante élèves ont passé leur baccalauréat en cinq ans (quatre seulement ont échoué).

Depuis cinq ans, et suite à un audit et à la réforme du système scolaire, la scolarité des élèves a été modifiée : sa responsable choisit les enseignants (ce qui facilite la mise en place d'un rapport de confiance) et dix-sept personnes encadrent la scolarité des élèves. Le système mis en place est souple, réactif et en lien avec la danse. L'équipe enseignante connaît très bien ses élèves qu'elle suit depuis le début de la scolarité, ce qui lui permet de préparer éventuellement leur sortie de l'école de l'Opéra de Paris. Les élèves quittant l'école ont désormais le niveau pour réintégrer le système scolaire « normal ». Dans la pratique, le travail scolaire se fait essentiellement en classe, la danse ne permettant pas de dégager du temps pour le travail personnel.



**Susciter et accompagner le goût (ou la passion) pour la musique.**

**Alain Bouchaux,**  
musicien, concertiste, professeur au  
**Conservatoire supérieur de Paris.**

CanalINSEP

*Alain Bouchaux enseigne à la fois au [Conservatoire à rayonnement régional \(CRR\) de Paris](#) et au conservatoire du XI<sup>e</sup> arrondissement.*

Un musicien est une personne résistante à la fatigue et au manque de sommeil. Il doit en outre parvenir à gérer sa folie, son narcissisme et son stress

“

*La musique peut être un tremplin vers d'autres voies.*

permanent. De fait, il lui faut trouver des dérivatifs, car on ne peut pas vivre 24 heures sur 24 avec la musique.

Les études proposées au Conservatoire supérieur de Paris vont jusqu'au master 2. Mais, dans l'univers des musiciens, les diplômes ne sont jamais demandés. Il faut juste jouer. L'enseignement permet néanmoins de travailler



ses fondamentaux, comme la posture. Les enfants débutent à l'âge de sept ans par des exercices de latéralisation. Les surdoués deviennent vite hors-norme et ils le sont d'ailleurs généralement en tout (musique, sport, études). Ils joueront alors très rapidement dans un orchestre, ce qui leur permettra de rencontrer d'autres instrumentistes. L'orchestre est très formateur. Le musicien doit se mettre au service du soliste dans un orchestre. Il doit accepter de travailler en accompagnant les autres, mais aussi de subir leurs humeurs, leurs doutes, et ce jusqu'à la réalisation du projet.

Il est important de s'interroger sur la notion de talent. Le talent est-il d'être musicien ou de réussir sa vie ? La musique peut être un tremplin vers d'autres voies. Ainsi, trois exemples d'élève montrent comment ceux-ci ont abordé la musique de manière différente. Si aucun d'entre eux n'est devenu professionnel, certains pensent qu'elle leur a permis de réussir professionnellement dans d'autres domaines.

## Suivi des talents : apports de la veille stratégique.

**Johana Burloux,**  
chargée de veille sportive  
stratégique à l'Insep.

Certaines nations ont mis en place des programmes de détection puis d'accompagnement des talents, à diverses échelles, au-delà de ceux spécifiques aux fédérations nationales ou aux clubs sportifs. L'Allemagne de l'Est avait été la première à développer massivement et à grande échelle ce type de programme, avec des méthodes plus ou moins douteuses. Aujourd'hui la Grande-Bretagne est le fer de lance de



ces pratiques désormais très encadrées.

Le modèle britannique ayant été largement abordé en d'autres occasions, la veille stratégique a ciblé un petit nombre d'autres pays (l'Australie, le Brésil, le Canada, la Chine, la Corée du Sud, les États-Unis, l'Espagne, l'Italie, le Japon) pour voir si de tels programmes y étaient en place et, si oui, avec quelle importance et selon quelles modalités, afin d'en tirer de « bonnes pratiques ».

L'identification, puis le développement des talents, peut se faire à différentes étapes de la vie du sportif : détecter de jeunes enfants qui n'ont jamais pratiqué de sport et les amener à une pratique correspondant à leur morphotype ; détecter des enfants ou de jeunes adultes qui ont déjà une activité sportive et les amener à la pratique du haut niveau ; encourager des transferts de sportifs d'un sport à un autre si l'on pense qu'ils auront plus de chance de s'y hisser sur les plus hautes marches du podium. Enfin, il existe un autre moyen, moins scientifique : la nationalisation.

“

*L'identification, puis le développement des talents, peut se faire à différentes étapes de la vie du sportif...*

Les pays où le nombre de médailles est particulièrement élevé proportionnellement à la population nationale (l'Australie, le Canada, le Japon, la Grande-Bretagne) sont des pays qui portent un intérêt réel à ces questions ainsi qu'à la mise en place effective de politiques publiques sportives, ces dernières étant assez différentes d'une nation à l'autre.

De façon générale, l'identification des talents s'appuie très souvent sur une politique ciblée attribuant en priorité les budgets aux sports où les chances de médailles sont estimées les plus fortes. Cela permet de concentrer les efforts humains et budgétaires.

En revanche, les acteurs qui conduisent ces politiques



sont très divers : le ministère chargé des sports, ou une agence extérieure dédiée, dans le cas du Canada et du Royaume-Uni (ce choix politique est souvent corrélé à l'accueil de Jeux olympiques et paralympiques et est guidé par la volonté d'y briller) ; le Comité olympique, un ou plusieurs

centres d'entraînement et leur laboratoire de recherche, en Corée du Sud ; enfin, l'autorité publique régionale, comme au Japon où les régions sont en concurrence et mettent leur réputation en jeu lors du « Festival des sports », grand rendez-vous annuel.

## 2. L'accompagnement des potentiels en actes et en contexte : les stratégies singulières des fédérations sportives

**Stratégie d'accompagnement vers l'élite : l'exemple du taekwondo féminin français.**

**Myriam Baverel,**  
entraîneure de l'équipe de France féminine de taekwondo

CanalINSEP



©Panoramatic

“

*... il faut aussi aider les athlètes à réussir leur parcours de formation professionnelle...*

*former de nouveaux entraîneurs pour poursuivre ce qui avait été initié. Medhi Bensafi, désormais responsable du pôle d'Aix-en-Provence, a pu bénéficier de ce transfert de compétences.*

Les règlements internationaux imposent que seules deux personnes peuvent se présenter, par pays, aux Jeux olympiques. Il est donc indispensable de se centrer sur l'élite. L'accent n'est plus mis sur la recherche

Alors qu'elle est encore athlète de haut niveau, Myriam Baverel est chargée, entre 2001 et 2003, de monter des structures pour les 10-14 ans, destinées à détecter les futurs athlètes des équipes de France. Après une interruption le temps de préparer les Jeux olympiques, elle devient adjointe de l'équipe de France des juniors, puis responsable du pôle France d'Aix-en-Provence. Ses choix provoquent le départ de sept personnes, mais elle obtient le soutien de sa fédération. Depuis 2009, elle occupe le poste d'entraîneur de l'équipe de France féminine. Il lui est également apparu important de

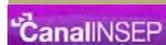
de partenaires d'entraînement, mais sur l'augmentation du nombre de compétitions internationales (désormais une dizaine par an quand auparavant il n'y en avait que trois ou quatre).

Le « double projet » est également mis au cœur des préoccupations, afin que ceux qui ne réussissent pas puissent poursuivre une formation.

Le bilan des sept saisons est satisfaisant, tant pour les résultats sportifs qu'extra-sportifs. La France est ainsi devenue, en 2011, la deuxième nation au classement mondial senior et, en 2012, la première au championnat d'Europe senior. Depuis 2005, huit athlètes ont rapporté vingt-cinq médailles chez les seniors. Mais il faut aussi aider les athlètes à réussir leur parcours de formation professionnelle afin qu'ils puissent s'épanouir. Sur les quarante-cinq athlètes entraînés, dix-neuf ont arrêté avec un cursus scolaire ou universitaire réussi. Cinq seulement n'ont pas pu suivre le cursus universitaire choisi (études de médecine et d'infirmière, Sciences-Po Paris).

## Facteurs déterminant les trajectoires de formation des skieurs.

**Nicolas Coulmy,**  
chef du département Recherche de la Fédération française de ski.



Il existe plusieurs méthodes pour faire du recrutement. La méthode statistique consiste à regarder comment évoluent les meilleurs skieurs et à étudier leurs habilités. Une autre manière est d'effectuer des mesures de terrain en essayant de comprendre les mécanismes de la réussite et de déterminer ce qui permettrait le progrès. Elle présente l'avantage d'envisager des adaptations.

Le parcours d'excellence sportive (PES) de la Fédération est pyramidal. Les skieurs sont sélectionnés très jeunes (dès la catégorie benjamin) pour intégrer un groupe d'entraînement (tous ne rejoindront



“

*Il existe aussi une part génétique qu'il ne faut pas nier. C'est l'interaction des deux qui permet d'obtenir de très bons résultats.*



©Panoramic

évidemment pas l'élite nationale). Cette sélection a-t-elle une fonction de détection ? Établie sur la base des résultats sportifs, elle n'est pas suffisante. Le facteur maturité doit également être pris en compte.

Dans un livre, [Raphaël Poirée](#) écrit : « on ne naît pas champion, on le devient ». Tout n'est pourtant pas lié à l'entraînement. Il existe aussi une part génétique qu'il ne faut pas nier. C'est l'interaction des deux qui permet d'obtenir de très bons résultats. Des tests scientifiques ont essayé d'établir un lien entre les caractéristiques physiologiques (capacités aérobie-anaérobie, force musculaire, anthropométrie...) et la

performance. Ils ont démontré la complexité de la performance, car aucun des paramètres, pris de manière isolée, ne pouvait la prédire. Fort de ce constat, la Fédération a donc essayé de donner du sens à son PES, ce qui imposait de mieux comprendre les disciplines et de favoriser le progrès plutôt que la performance à court terme. Pour cela, des choix pédagogiques ont été faits et la Fédération a défini des orientations techniques nationales, non prescriptives : identifier les variables qui permettent de contrôler le geste, les plus importantes, les secondaires, simplifier en respectant la complexité. Mais

surtout, l'entraîneur ne doit plus imposer ses choix. Il doit élaborer des situations extrêmement variées pour faire émerger les solutions techniques, favoriser ainsi le hasard qui permet la découverte.

“

*... il demeure une sélection par l'argent que la Fédération n'arrive pas à résoudre pour l'instant.*

Il reste un dernier facteur que la Fédération n'arrive pas à résoudre : le facteur financier. La participation d'un cadet à une saison de compétition coûte en effet entre 8 000 et 13 000 €. Certaines familles étant obligées d'arrêter, il demeure une sélection par l'argent que la Fédération n'arrive pas à résoudre pour l'instant.

## Le triathlète, auteur de son projet de performance.

**Franck Bignet,**  
directeur technique national (DTN) de la Fédération française de triathlon.

CanalINSEP

*À son arrivée à la direction technique nationale, Franck Bignet a souhaité placer la performance au cœur du système fédéral et expliquer sa démarche aux différents acteurs.*

La Fédération a voulu généraliser une vraie culture de la performance, seule capable de faire émerger l'envie de performance chez l'athlète et son entourage. Cela permet de conserver les sportifs qui ont la culture de la gagne et d'éliminer ceux qui ont trop souvent recours aux alibis (justifiant ainsi leurs contre-performances) ou qui n'ont que la participation pour objectif. Pour donner du sens à la performance, des orientations ont été prises dès 2009. Le niveau d'exigence pour les sélections en équipe de France a été relevé : tout athlète

sélectionné devait être finaliste, la direction technique nationale se réservant également le droit de sélectionner ou non un athlète pour encourager la prise de risque. Des niveaux de classification, avec des plans d'accompagnement, ont également été élaborés pour



“  
*... les pôles deviennent  
 des outils au service  
 de la performance  
 et non plus des lieux  
 de passage obligé.*

pouvoir baliser de façon plus transparente la trajectoire du sportif.

La performance doit être prise en compte dans sa complexité et l'accompagnement doit être adapté. En travaillant autour de l'athlète et de son environnement, la Fédération privilégie la singularité du parcours et non l'idée de filière. Trois structures familiales ont été labélisées par la Fédération dès juillet 2010. Ainsi, les pôles deviennent des outils au service de la performance et non plus des lieux de passage obligé. Ils doivent offrir une permanence de compétences et être des centres des ressources permettant aux athlètes identifiés d'être accompagnés pour

“

*... une fédération  
doit être facilitatrice,  
car le sportif doit toujours  
être considéré comme étant  
l'auteur de son œuvre.*

retourner ensuite dans leur environnement. Les CREPS sont utilisés au maximum comme lieux d'entraînement, de surveillance médicale ou paramédicale, de suivi scolaire ou universitaire.

La Fédération a ainsi mis en place le projet IATE (identification et accompagnement des triathlètes émergents). Actuellement, sur 3 700 jeunes inscrits auprès de la Fédération, une quarantaine de triathlètes identifiés ont adhéré à ce dispositif. Son but est d'aider les jeunes à développer leurs aptitudes physiques et mentales, et de les aider à enrichir leurs connaissances afin qu'ils développent des compétences.

Il ne faut pas les « formater », mais au contraire les mettre dans les conditions qui leur permettront de s'engager dans une logique de performance. Il faut accompagner les sportifs mais aussi les entraîneurs et les parents, filters de décision importants dans le recrutement des pôles, mais aussi dans la gestion de la vie quotidienne du sportif. Ce projet repose sur le volontariat. Il faut en effet respecter les stratégies personnelles de préparation sportive. Dissocier la préparation des critères de sélection permet ainsi d'éviter la confusion entre objectif et démarche. Les athlètes y adhérant sont régulièrement réunis.

Le parcours d'excellence sportive (PES) a été, pour la Fédération, un prétexte au changement. Il légitime le projet fédéral en lui donnant des moyens humains et financiers, et en le rendant opérationnel. En effet, une fédération doit être facilitatrice, car le sportif doit toujours être considéré comme étant l'auteur de son œuvre.

L'accompagnement des potentiels en actes et en contexte, stratégie de la Fédération française de football.

**François Blaquart,**  
directeur technique national  
(DTN) de la Fédération française de  
football.

CanalINSEP

“

*... deux cent cinquante  
entrent en centre de  
formation, cent cinquante  
deviennent professionnels [...]  
deux seront internationaux.*

La réflexion sur le parcours d'excellence à la Fédération remonte au premier DTN, [Georges Boulogne](#). D'ailleurs, hormis quelques retouches, les parcours alors mis en place ont peu évolué. Ils sont toutefois désormais appliqués aux filles.

Le parcours d'excellence est très simple. Il repose sur le système des clubs (amateurs puis professionnels), avec une



action fédérale forte : les quinze pôles espoirs (pour les 13-14 ans) permettent aux enfants, dans un cadre de préformation, de ne pas trop s'éloigner de leur région. La détection des talents, avec cent mille licenciés par catégorie d'âge, est par contre complexe. Pour une catégorie d'âge, vingt mille joueurs sont observés, cinq cents joueurs sont détectés et orientés dans les pôles espoirs (4<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup>), deux cent cinquante entrent en centre de formation, cent cinquante deviennent professionnels (en France ou à l'étranger), deux seront internationaux.

Différents indicateurs valident ce parcours : la France est le premier pays formateur d'Europe. Ses joueurs sont les plus représentés dans les cinq grandes ligues européennes, et ils sont les plus nombreux à disputer la ligue des champions. Les équipes jeunes se partagent depuis dix ans, avec l'Allemagne et l'Espagne, les trois premières places européennes.

Pendant longtemps, le système de détection a reposé sur les qualités athlétiques et techniques. Le football étant un sport tactique, il faut deviner ce qu'ils seront à 20 ans avant de faire entrer des jeunes talentueux dans les pôles. Il faut détecter l'état d'esprit d'un joueur et son intelligence de jeu. La priorité est donc donnée à tout ce qui tourne autour du jeu, mais l'accent est mis sur la construction de l'individu, car il faut étudier à la fois son projet de vie (scolarité et formation) et son projet de jeu. L'épanouissement du joueur dans le jeu est visible dans l'épanouissement du jeune dans sa vie.

Il est facile de développer des projets éducatifs et de jeu à l'intérieur des pôles. C'est plus difficile dans les sélections nationales, puisque les jeunes ne sont regroupés qu'environ trente jours par an. Il est donc important de faire le lien avec les clubs. La formation des entraîneurs est alors capitale. Pour réussir ces projets, la Fédération dispose d'une cellule Recherche qui travaille sur trois axes : le projet de jeu et son identification, les qualités athlétiques et

“

*... les clubs veulent s'approprier trop tôt de jeunes joueurs...*



physiologiques, l'aspect mental et psychologique.

Mais la Fédération doit aussi faire face aux problèmes spécifiques du sport professionnel et de la mondialisation du football, notamment celle du *recrutement précoce* (les clubs veulent s'approprier trop tôt de jeunes joueurs, ce qui a des incidences sur leur accompagnement), celle de *la détection hâtive* (les seuls bagages athlétique et technique sont insuffisants : à 15 ans, 50 % des joueurs qui vont devenir professionnels ne sont pas répertoriés, et avant 16 ou 17 ans, on ne sait pas ce que va devenir un joueur), celle de *l'identification des projets* (pour les anciens joueurs, le football était une passion ; ils sont désormais influencés par des dirigeants, des agents, des parents, qui ont tendance à vouloir gérer une carrière avant un projet), enfin, celle du *poids de la performance immédiate* (la Fédération cherche à former des joueurs qui seront opérationnels vers 20 ans, ce qui n'est pas l'objectif prioritaire des clubs ou des agents).

## Anamnèse des jeunes internationaux juniors et conséquences pour une stratégie d'accompagnement.

**Bernard Grosgeorges,**  
ancien entraîneur national à la  
Fédération française de basket-ball.

Le Canal INSEP

“

*Dans les années 70, la sélection s'appuyait sur des tests physiques.*

La détection/sélection fonctionne comme un entonnoir : pôles espoirs, puis pôles France, et enfin, sélection nationale. Cela nécessite la mise en place de deux filtres : le premier permet à cinq cents jeunes d'intégrer les pôles espoirs. Le second sélectionne quarante-huit jeunes pour le pôle France. Ces filtres doivent répondre à une triple nécessité : l'éducatif, l'économique et le projet sportif.

Dans les années 70, la sélection s'appuyait sur des tests physiques. Pour construire



ses filtres, la Fédération se focalisait alors sur ceux des basketteurs qui avaient réussi vers 18 ans : on analysait leur parcours et leurs tests à 14 ans. Ces tests démontraient qu'il n'existait pas de profil type. S'y retrouvaient des grands, des adroits, des rapides, ceux qui avaient de la détente. Une

“

*... les joueurs des pôles rentraient chez eux le week-end, retrouvaient leurs clubs, un entraîneur avec des points de vue différents, une équipe avec laquelle ils ne s'étaient pas entraînés.*



seule qualité distingue ceux qui avaient réussi : la qualité de tir en course. Les barèmes mis en place prédisaient donc mal le talent, car ils ne prenaient pas en compte l'âge biologique des enfants. Pour que les tests physiques soient fiables, il est en effet important de les relier aux pics de croissance.

À la fin des années 80, la direction technique nationale (DTN) a pris un virage stratégique en faisant de la compétition un élément majeur de la formation des joueurs. En effet, les joueurs des pôles rentraient chez eux le week-end, retrouvaient leurs clubs,

un entraîneur avec des points de vue différents, une équipe avec laquelle ils ne s'étaient pas entraînés. À partir de 1989, il a donc été décidé de créer un club « centre fédéral » pour les jeunes entrant en pôle France. Depuis, ils jouent les matchs avec des joueurs côtoyés en entraînement durant la semaine. À l'Insep, il y a ainsi actuellement quatre équipes.

Au milieu des années 90, l'importance a été accordée au discours des experts qui ont des points de vue très proches sur les joueurs.

Désormais, la stratégie fédérale doit encore être



Cédric photos - INSEP/NAOY/Photo image



“

*Aujourd'hui, l'intégration des joueurs au pôle France repose sur une décision collégiale des entraîneurs et sur le comportement des joueurs en stage d'entraînement.*

renforcée. Ainsi, la Fédération a publié quatre ouvrages techniques et pédagogiques sur les programmes d'entraînement pour les jeunes de 7 ans à 18 ans. Elle a également mis en place une formation continue des intervenants en pôle espoirs, et leur a fait passer le diplôme de préparateur physique. Deux cadres techniques ont été chargés de superviser les structures de formation. La structure fédérale compte désormais une douzaine de cadres et un préparateur physique à temps plein. Les joueurs signent une charte, avec

un règlement intérieur précis quant aux droits et devoirs.

Désormais, la stratégie est même affinée pour les grands gabarits. Ces joueurs étant en effet à maturation très lente, la Fédération a mis en place des camps nationaux qui leur sont spécialement dédiés.

Aujourd'hui, l'intégration des joueurs au pôle France repose sur une décision collégiale des entraîneurs et sur le comportement des joueurs en stage d'entraînement. Tous les jeunes qui entrent au pôle France ont déjà été vus au moins trois fois en camp national. Une procédure de sortie est également mise en place, afin que les joueurs puissent intégrer les clubs dans les meilleures conditions. Un entraîneur national est chargé de présenter les joueurs aux clubs, de faire la liaison entre les clubs, les joueurs et leurs parents. Un important travail éducatif doit en effet être mené auprès de ces derniers pour éviter, au maximum, l'emprise des agents sur les jeunes joueurs.

## La réflexion et l'évolution du modèle d'accompagnement des potentiels émergents en tennis.

**Alain Solves,**

responsable de la détection à la Fédération française de tennis.

CanalINSEP

“

*La formation du joueur était devenue trop individuelle : peu d'émulation, trop d'assistanat, déscolarisation trop importante.*

L'élite française du tennis est très diverse, aussi bien chez les hommes que chez les femmes. Du fait des nombreuses bourses attribuées aux meilleurs joueurs, la densité et la compétitivité sont toutefois meilleures chez les hommes. La formation du joueur était devenue trop individuelle : peu d'émulation, trop d'assistanat, déscolarisation trop

importante. Les jeunes arrivaient à gagner très tôt mais n'obtenaient aucun résultat chez les seniors.

Une réforme était donc nécessaire. Elle s'est construite autour de trois axes : *l'ouverture* (qui a permis de consulter les anciens de notre discipline, mais aussi d'autres disciplines, tout en tenant compte des spécificités du tennis et du contexte international), *la souplesse* (dans un cadre prédéterminé autour de valeurs fortes) et *la formation* (qui doit être complète et offrir un socle d'équilibre à la vie du joueur). L'accompagnement des parcours, avec une vraie prise de conscience du chemin individuel de chacun, est



devenu essentiel. La formation doit accepter les singularités si elles se retrouvent toutefois autour de points clés. Pour créer l'envie, la passion, a été mis en place un système de compétitions pédagogiques et de challenges. La compétition devient un moyen et non une finalité. Il est fondamental de gagner en progressant.



Un entraîneur doit répondre aux spécificités féminines, arriver à individualiser le travail au sein du groupe, ne pas être attaché à un enfant. Pour que la qualité prime sur la quantité, l'accent doit donc être mis sur la formation des entraîneurs. Il faudra également ouvrir les pôles France à des

“

*Un entraîneur doit répondre aux spécificités féminines, arriver à individualiser le travail au sein du groupe, ne pas être attaché à un enfant.*

projets individuels, accepter des joueurs ou des coaches étrangers, associer les différents acteurs de la performance, y compris les parents.

Les enjeux sont importants : former la future élite pour gagner la [coupe Davis](#). Pour cela, il faudra être force de proposition, accompagner les professionnels en les incitant à investir dans leur projet, mieux gérer les atypies autour de valeurs fédérales fortes, car il est toujours difficile, dans un sport individuel, de gérer les singularités et de développer un état d'esprit.

## Accompagnement personnalisé des jeunes handballeurs dans leurs structures d'origine.

### Sylvain Nouet,

- entraîneur de l'équipe de France masculine des jeunes,
- entraîneur adjoint de l'équipe de France A masculine à la Fédération française de hand-ball.

CanalINSEP

“

*En 2005, les jeunes n'étaient pas assez confrontés aux compétitions internationales.*

La Fédération française de handball a commencé à se structurer en 1974, avec la création des vingt-quatre pôles régionaux. En 1980, elle a lancé une opération « grands gabarits » qui a permis de rattraper le retard français. Désormais, les pôles accueillent quatre cent quatre-vingts jeunes, de la seconde à la terminale. Il y a également douze centres de formation qui font partie du parcours

d'excellence sportive (PES) et trois sélections nationales jeunes, dont la « pouponnière ».

Chaque année sont organisés deux regroupements de pôles pour les secondes, afin d'établir un état des lieux pour cette catégorie d'âge. Tous les responsables de pôle étant présents, on peut faire de la formation continue auprès d'eux. Chaque sélection nationale des jeunes est encadrée par trois responsables de pôle, ainsi au contact de l'international et du plus haut niveau.

En 2005, les jeunes n'étaient pas assez confrontés aux compétitions internationales. Ils n'entraient en sélection qu'en première ou terminale. Une nouvelle sélection nationale, la « pouponnière », a donc été créée. Elle permet, dès l'entrée en seconde, de disputer des rencontres internationales certes non reconnues par les instances internationales, mais qui leur permettent de se confronter ainsi au plus haut niveau. Cette organisation a porté ses fruits. Nous ne devons toutefois pas nous satisfaire des résultats,

mais continuer à réfléchir pour rester les meilleurs.

Il est ainsi demandé aux responsables de pôle de faire de la formation individualisée auprès des meilleurs jeunes. Nous développons, dans les sélections nationales, par la formation continue et les regroupements de pôles, la conception de la récursivité : on va du jeu au joueur et du joueur au jeu, afin que l'un et l'autre progressent ensemble.

La Fédération s'est interrogée sur la nécessité de créer, comme d'autres, un pôle France. Mais s'il permet une concentration et une mutualisation des moyens, ainsi que la mise en place d'un staff de haut niveau encadrant les jeunes, il ne correspond pas à

notre philosophie qui a toujours été celle du maillage sur le terrain, afin de respecter le triple équilibre entre le scolaire, l'affectif et le sportif. Depuis un an, la Fédération tente donc le pari de pôles France délocalisés ou individualisés. Les jeunes demeurent dans leurs structures. La DTN organise le travail avec tous les intervenants sur place, un service médical et un responsable physique de l'équipe de France. Ainsi, cette année, dix jeunes nés en 1994 et 1995 ont été retenus. À l'intérieur du pôle France, il aurait fallu en faire entrer vingt, ce qui aurait rendu difficile un travail axé sur les forts potentiels. On peut en outre avoir trois jeunes destinés au même poste, alors qu'un autre poste n'en aura aucun. Laissés à l'intérieur de leur structure, les jeunes conservent

“

*La DTN organise le travail avec tous les intervenants sur place, un service médical et un responsable physique de l'équipe de France.*



leur équilibre sachant que l'ensemble des intervenants a été responsabilisé pour travailler sur le jeu. La sélection nationale donne l'axe du jeu. Le jeune a ainsi des directives, des orientations de travail qui seront évaluées par son responsable. Des tuteurs ont également été mis en place. Ils accompagnent un ou deux jeunes. Leur neutralité leur permet de discuter avec le responsable de pôle ou du centre de formation, et l'entraîneur du club. Les dix jeunes sont en convention tripartite (Fédération, parents, club d'accueil). Afin d'éviter au maximum l'immixtion des agents de joueurs, la Fédération doit devenir le partenaire naturel de la famille. Elle a ainsi mis en place un plan de carrière (pour que le jeune puisse se

“

*Nous n'avons pas encore le recul nécessaire pour juger ces nouvelles orientations, mais les premiers résultats s'avèrent positifs.*

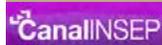
construire par étapes) et une commission d'aide à la mutation.

Nous n'avons pas encore le recul nécessaire pour juger ces nouvelles orientations, mais les premiers résultats s'avèrent positifs. Les jeunes sont accompagnés de manière individualisée afin qu'ils puissent construire leur modèle. Au plus haut niveau, l'adaptabilité est essentielle. En multipliant les intervenants sportifs, il peut ainsi y avoir plusieurs visions du jeu. Pour la formation, on essaye d'appliquer ce qui nous réussit au sein de l'équipe de France, avec un principe de management, le Rhaid (responsabilisation, humanité, autonomie, intelligence, don de soi, solidarité).



## La Route du Haut Niveau en tennis de table : enseignements et perspectives

**Christian Marnas Martin,**  
responsable du parcours  
d'excellence sportive (PES) au sein  
de la Fédération française de tennis  
de table.



Depuis 2000, le tennis de table français obtient de bons résultats chez les cadets et les juniors, mais il y a un creux chez les seniors. La Fédération s'est donc penchée sur la formation des joueurs, et le directeur technique national (DTN) a alors mis en place trois programmes :

– **La détection** : auparavant, les meilleurs joueurs étaient sortis de leur contexte lors de regroupements, mais à leur retour en club, il n'y avait aucun suivi. Il a donc été décidé de renforcer le quotidien des joueurs dans leurs clubs. Ainsi, lors des regroupements, les jeunes viennent avec leur entraîneur du club. Les séances d'entraînement des regroupements nationaux sont préparées avec l'entraî-

“

*Les séances d'entraînement des regroupements nationaux sont préparées avec l'entraîneur habituel de l'enfant*

neur habituel de l'enfant, ce qui permet de renforcer la formation des entraîneurs de club. L'accent est mis sur le côté malin (sens et intelligence du jeu) et combatif du joueur, plutôt que sur la technique.

- Le deuxième programme est la « route du haut niveau », **un document à l'usage de tous les entraîneurs**. Il donne des outils techniques aux entraîneurs de club et véhicule un certain nombre de valeurs, dont l'importance d'augmenter le volume d'entraînement en y apportant des solutions pratiques (prendre les enfants en leçons individuelles de 15 minutes, faire jouer les enfants avec des adultes...).
- Le troisième programme concerne **la formation des**

**entraîneurs.** Elle se fait en partie avec les enfants détectés, mais une formation d'entraîneur tournée vers le haut niveau, dirigée par des experts, des entraîneurs nationaux a également été mise en place.

Le parcours d'excellence sportive (PES) s'est ensuite greffé sur ces projets. La Fédération a demandé à chaque région de proposer un PES, un référent pour les garçons et pour les filles. Les cadres fédéraux vont au moins une fois par an dans chaque ligue pour faire un bilan. Le PES national a mis l'accent sur l'individu. Plutôt que de remplir les pôles France, la Fédération essaye de qualifier la structure dans laquelle le sportif s'entraîne. Elle propose alors à l'entraîneur du club un cahier des charges à mettre en place (nombre d'heures d'entraînement, de relanceurs, apprentissage technique...) et, si nécessaire, un aménagement sur le plan scolaire. C'est donc le sportif qui est au cœur du projet.

Malgré cela, il existera toujours des profils atypiques.

Ainsi, [Adrien Mattenet](#) est passé, avant son entrée à l'Insep, à travers les mailles de la filière fédérale et il est arrivé tard dans les pôles. À l'Insep, il a souhaité se doter d'une mini-structure privée avec son coach et son préparateur physique.



Nous pouvons dresser un premier bilan positif. Une dynamique s'est mise en place. On retrouve des Français parmi les meilleurs d'Europe dans différentes catégories. Des jeunes ont déjà obtenu des résultats dans la catégorie senior. Ainsi, cette année, un junior a gagné les derniers championnats de France des seniors.

## L'accompagnement des potentiels en actes et en contexte

Table ronde animée par Jean- Christophe Collin, grand reporter à *L'Équipe*.

CanalINSEP

“

*Beaucoup d'entraîneurs soviétiques sont venus en France.*

**Jean-Christophe Collin :** Alors que vous avez tous insisté sur un modèle de formation centré sur l'individu, le modèle de l'Union soviétique était l'exact contraire. Après avoir défini les morphotypes du champion idéal, les responsables détectaient puis formaient des enfants en fonction de ces caractéristiques. Ce modèle a eu de très bons résultats. Comment le considérez-vous et qu'est-ce qui vous a amené à faire l'inverse ?

**Sylvain Nouet :** Beaucoup d'entraîneurs soviétiques sont venus en France. Ils ont essayé

d'imposer leur modèle et ont connu des échecs. Ce type d'entraînement ne correspond pas à notre mentalité, à notre culture.

**Alain Solves :** Les Russes ont eu de très bons résultats en tennis, mais la plupart de leurs sportifs de très haut niveau étaient atypiques. Ainsi, [Marat Safin](#) s'est formé en Espagne. Cela nous renforce donc dans cette voie.



**Jean-Christophe Collin :** Certes, mais j'ai pu constater, en visitant le club du CSKA Moscou qui avait à l'époque huit joueuses dans le « top 60 », qu'il formait

avant tout des championnes, et non des joueuses de tennis. Elles faisaient l'objet d'une sélection et d'une préparation physique très importantes. Le tennis féminin russe a de bons résultats, alors que le tennis français a eu quelques difficultés...

**Sylvain Nouet :** Le modèle soviétique était fondé sur ses relations avec l'armée et la police. Pour eux, le sport était aussi une question d'existence professionnelle et d'élévation sociale. Tout cet ensemble déterminait le sens de cette formation.

**Bernard Grosgeorges :** Nous ne pouvons pas nier que le système soviétique a fonctionné. De nombreux moyens, notamment pour l'assistance aux familles des jeunes prodiges, y étaient consacrés. Mais je pense que ce système ne peut plus réussir. En effet, nous nous entraînons trois fois plus qu'il y a vingt ans. Or, dans le système soviétique comme dans le système chinois, les champions sont détectés et entraînés indépendamment de leur motivation à pratiquer l'activité. Dans le contexte de la professionnalisation du sport

et de ses entraînements, sans motivation forte, on ne pourra plus réussir. Ce système est pour moi une survivance du passé.

**Christian Marnas Martin :** En tennis de table, nous sommes essentiellement confrontés à la Chine. Pendant longtemps, nous avons voulu copier ce qui y était fait, alors que nous n'avons pas du tout le même postulat de base (nombre de pratiquants,



“

*La maturité en Europe est plutôt autour de 23-24 ans, alors qu'en Asie, les jeunes de 17-18 ans sont déjà parmi les premiers mondiaux.*

nombre d'entraîneurs par rapport au nombre d'enfants...). Si nous ne sommes pas capables d'être novateurs dans l'apprentissage, je pense qu'on ne pourra jamais rattraper ce retard. Il ne faut pas chercher à être aussi fort que les Asiatiques au même âge. Notre formation doit s'étaler sur une olympiade de plus. La maturité en Europe est plutôt autour de 23-24 ans, alors qu'en Asie, les jeunes de 17-18 ans sont déjà parmi les premiers mondiaux. Il faut avoir conscience de nos différences et ne pas chercher à « griller les étapes ». Nous avons donc fait le choix de nous adapter à chaque individu et de développer un projet de formation autour de chacun d'entre eux. Il faut donner aux joueurs les armes pour qu'ils puissent façonner leur propre système de jeu et non leur imposer un modèle de jeu qui marche aujourd'hui, mais qui ne marchera peut-être plus demain.

**Dominique Poey, Fédération française de tennis, responsable du haut niveau junior :** Pour compléter tous ces propos, je pense que, même si certaines références à l'étranger peuvent

“

*Il est facile de parler de la réussite des jeunes filles russes en tennis, mais on oublie de parler de la « casse » de ces jeunes filles*

être intéressantes, il faut arrêter de toujours regarder ce qui se fait ailleurs et développer nos propres méthodes. Il est facile de parler de la réussite des jeunes filles russes en tennis, mais on oublie de parler de la « casse » de ces jeunes filles, tant physique que psychologique. Il est par contre très constructif d'avoir, comme aujourd'hui, des échanges entre plusieurs sports français. Nous partageons tous la même culture, avec nos forces et nos faiblesses.



**Jean-Christophe Collin :** Je retiens de toutes vos interventions cette identité française de la formation du haut niveau. Mais qu'en est-il, non pas du talent, mais du génie, celui qui vous fait gagner les plus grandes compétitions ? Peut-on mettre en place, à l'intérieur de vos systèmes, des moyens de détection de ces sportifs atypiques qui échappent à ces critères ?

**Dominique Poey :** Le talent est une chose, le potentiel en est une autre. Le talent ne suffit pas. Nos jeunes doivent avoir un certain talent, mais surtout le potentiel nécessaire pour pouvoir l'exploiter. Et qu'est-ce que le talent ? Dans le tennis, les gens disent que [Roger Federer](#) a beaucoup de talent (mais il a aussi beaucoup travaillé pour aller jusqu'au bout de son potentiel), alors que

“

*Il est temps de remettre  
en place des valeurs  
d'éducation.*

[Rafael Nadal](#) n'en aurait pas. Cela veut dire quoi ? En France, nous aimons beaucoup les critères d'esthétique. Il faudrait peut-être arrêter de parler du talent. Le football et le tennis en ont fait les frais. Qu'ont fait



ou que feront nos petits génies de 7 ou 9 ans ? Il est temps de remettre en place des valeurs d'éducation. Ce culte du talent se retrouve moins en rugby, où chaque poste est important pour que l'ensemble s'exprime.

**François Blaquart :** Le talent est en effet multiple. Nous avons dû modifier notre philosophie, notamment face au poids des médias et de l'environnement où l'on a tendance à magnifier des pseudo-talents extrêmement

jeunes. En football, nous avons eu des équipes de France de jeunes qui ont très bien marché, mais qu'en est-il après ? L'équipe de France championne du monde des 17 ans a été la pire promotion quant au peu de performances à long terme : seuls deux joueurs sont devenus professionnels ! Pourtant, à l'époque, toute la presse s'était emparée de ces joueurs. J'ai également eu la chance d'avoir [Zinédine Zidane](#) à 15 ans en équipe de France. C'était le joueur le plus anonyme ! Le talent, le génie n'apparaissent absolument pas ! Il était bien loin derrière d'autres joueurs qui n'ont finalement pas eu la même carrière. Il faisait partie d'une sélection qui, jusqu'à 20 ans, n'avait jamais rien gagné. Il faut donc être très prudent. Toutes les études

faites depuis dix ans montrent qu'avant 16-17 ans, on ne sait rien d'un joueur. Il est toujours intéressant de regarder ceux qui ont réussi et de voir quel a été leur parcours. C'est parfois surprenant. En sports collectifs, je pense que nous sommes maintenant tous d'accord pour former avant tout des joueurs d'équipe, et non plus des individualités. L'idée de talent apparaîtra avec le temps.

**Sylvain Nouet :** Les rues sont pleines de génies. Regardez le street-basket ! Après, cela ne veut pas dire qu'ils arriveraient à s'exprimer avec des règles. Chaque sportif de haut niveau a en lui, à des degrés différents,



“  
*Toutes les études faites  
 depuis dix ans montrent  
 qu'avant 16-17 ans, on ne  
 sait rien d'un joueur.*”

trois compétences : celle du gagnant, celle de l'empathie et celle de la créativité. À un moment donné, lors de sa

“

*... quand Tony Parker était  
au pôle France à l'Insep,  
seul son entraîneur [...] pensait qu'il pourrait devenir  
professionnel.*

formation, l'une va prendre le dessus. Il est donc important d'accompagner les sportifs pour qu'ils puissent faire émerger ce génie. À 14 ans, [Michaël Guigou](#) était classé en sélection jeunes dans le groupe 3, ceux qu'on ne veut pratiquement plus voir. Pourtant Guigou est un génie et, à un moment donné, il s'est révélé. Je pense qu'il est important, dans les formations, de multiplier le nombre d'intervenants. Avoir un seul formateur serait prendre le risque de voir le joueur à travers un filtre unique. Et s'il ne correspond pas au sportif, cela peut être catastrophique.

**Jean-Christophe Collin :** J'ai l'impression, d'après ce que vous dites, qu'on va davantage faire confiance à l'expertise, à



l'expérience de l'entraîneur, de l'éducateur. Ne serait-ce pas le retour du maquignon, de l'œil de l'expert ?

**Bernard Grosgeorges :** L'expertise est en effet très importante, mais elle comporte plusieurs niveaux. Les experts en formation ne sont pas forcément ceux qu'on retrouvera comme entraîneurs de grandes équipes. Chaque expertise demande des compétences particulières. Pour revenir au génie, quand [Tony Parker](#) était au pôle France à l'Insep, seul son entraîneur, celui qui le connaissait le mieux, pensait qu'il pourrait devenir professionnel. Mais ce joueur s'est révélé en s'adaptant toujours,

“

*... le système des agents a sa part de responsabilité puisqu'il induit une déstabilisation permanente.*

quelles que soient les difficultés et les contraintes imposées. Plusieurs internationaux ont cette même histoire.

**Christophe Collin :** Dans vos interventions, j'ai noté que les agents, parce qu'ils ont des intérêts à court terme, sont un réel problème pour les fédérations. Y aurait-il un moyen de résoudre collectivement ce problème ?

**François Blaquart :** La Fédération française de football commence à avoir une grande expérience dans la relation avec les agents. Une loi interdisant aux agents d'intervenir auprès des jeunes avant l'âge de 18 ans a été évoquée. Mais aujourd'hui, tous les jeunes en « pôle espoir » ont un agent, même s'il se présente comme un

conseiller ! C'est dramatique... Cela entraîne de trop nombreux transferts de jeunes joueurs, alors que nous savons désormais que les joueurs ont besoin, pour réussir, d'une stabilité leur offrant une identité de club et de jeu permettant ainsi de donner du sens à leur activité. La sélection espagnole, actuellement meilleure équipe du monde, a neuf joueurs du même club. Les Allemands jouent presque tous en Allemagne. Il y a donc un vrai sens du jeu, pour l'équipe. En France, nos joueurs sont partout en Europe. Pour la plupart, ils ne jouent pas dans la même équipe. Avant les matchs de la sélection, l'entraîneur a huit jours pour préparer son équipe. Comment peut-il réussir en si peu de temps ? On ne peut qu'envier les temps de préparation plus longs ou les équipes formées à partir d'une ossature. Et là, le système des agents a sa part de responsabilité puisqu'il induit



une déstabilisation permanente. Le club de Montpellier, champion de France 2012, va perdre trois ou quatre de ses joueurs et disputera donc la ligue des champions avec une équipe diminuée. Mais on peut se dire que c'est un sport professionnel. C'est plus grave quand cela touche des gamins de 14 ans. Un jeune a plus de chance de s'épanouir et multiplie ainsi ses chances de réussite par trois s'il va dans le pôle de sa région. Or, aujourd'hui, des gamins traversent la France ou partent à l'étranger.

**Dominique Poey :** Le tennis étant un sport individuel, c'est différent. On subit le fait de ne pas gagner des tournois du grand chelem. Les médias,

“

*Un jeune a plus de chance de s'épanouir et multiplie ainsi ses chances de réussite par trois s'il va dans le pôle de sa région.*

comme les marques et les agents, attendent le futur remplaçant de [Yannick Noah](#). Ils sont à l'affût de nos jeunes joueurs. On l'a vu avec [Richard Gasquet](#). Les Espagnols disent



que nous en faisons des stars avant même qu'ils aient gagné, alors qu'eux en font des stars *quand* ils ont gagné ! Loin de la pression, cela permet ainsi à leurs joueurs de se construire.

**Jean-Christophe Collin :** On ne peut tout de même pas prétendre que c'est à cause de cette pression qu'aucun de nos Français gagne Roland-Garros !

**Dominique Poey :** Non. Mais je parle de la construction de leurs parcours. Richard Gasquet

a souffert d'être mis trop tôt sur le devant de la scène. Par contre, cela a permis à d'autres joueurs de sa génération d'évoluer plus tranquillement dans l'ombre. [Gaël Monfils](#) a été découvert à 18 ans et personne ne connaissait [Gilles Simon](#).

**Alain Solves :** Le rôle des fédérations est de poser les curseurs aux bons endroits. Il est difficile de demander à des joueurs de monter des projets si on ne leur donne pas un modèle économique, que souvent les agents proposent. Les fédérations ne veulent pas assister les sportifs, mais ils ne veulent pas non plus des agents ! Elles voudraient que les médias soient moins présents, mais comment trouver des fonds s'il n'y a pas de médias ? On voudrait gérer les profils atypiques, mais à travers un parcours fédéral ! C'est toute

“

*Les fédérations ne veulent pas assister les sportifs, mais ils ne veulent pas non plus des agents !*

la difficulté. C'est compliqué de gérer le haut niveau avec des outils trop rigides.

**Christian Marnas Martin :** En tennis de table, seuls les meilleurs seniors ont des agents. Mais les problèmes sont similaires dans notre rapport avec les clubs. Les joueurs peuvent commencer à percevoir de l'argent (essentiellement par les clubs) vers 12-13 ans. Alors que les pôles, la Fédération, s'occupent des jeunes et des entraînements quotidiens, le club les paye et ne les voit presque jamais. Les clubs souhaiteraient pouvoir disposer plus souvent de leurs joueurs, ce qui est compréhensif. Il faut donc essayer de trouver des solutions pour définir un accord entre le club et la fédération, au bénéfice du joueur.



**Bernard Grosgeorges :** Les agents existent et il faut composer avec eux. Il faut essayer d'élaborer des procédures au niveau des directions techniques nationales pour que des accords entre les agents, la direction technique nationale, les parents puissent être trouvés. À l'intérieur de la structure fédérale, les agents n'ont pas à intervenir durant l'année. Sinon, ils doivent passer par la personne chargée de la sortie du centre fédéral. Si les parents sont contactés, ils doivent en avvertir la direction technique nationale. Si des décisions sont prises en la court-circuitant, une voie de recours peut être utilisée : ils n'ont pas le droit d'intervenir auprès des mineurs.

**Jean-Christophe Collin :** J'ai une dernière question sur la scolarité des enfants. Le centre de formation de Montpellier accorde une grande importance à la scolarité. Ainsi, si un élève obtient de mauvais résultats scolaires, il n'a pas le droit de jouer le week-end. Cela me semble une exception. En effet, les sportifs disent, la plupart du temps, n'avoir pu concilier

vie sportive et scolarité. Ce problème relève-t-il des fédérations ou de l'Éducation nationale ?

“

*... les sportifs disent, la plupart du temps, n'avoir pu concilier vie sportive et scolarité.*



**François Blaquart :** L'accompagnement de la scolarité des jeunes sportifs concerne tous les sports. Aujourd'hui, les clubs français font de très gros efforts. Mais le soutien scolaire seul ne peut plus être conduit dans le cadre de l'éducation nationale. Les clubs professionnels sont amenés à créer des structures

privées qui permettent de faire passer un bac avec 20 heures de cours par semaine, idéal pour un jeune qui doit s'entraîner pendant 20 ou 25 heures. C'est le cas de Montpellier. Sans cela, on ne peut pas assurer à un jeune, sauf cas particulier, la réussite scolaire. Aujourd'hui, il est aberrant de ne pas prendre en compte l'excellence sportive dans le cadre des cursus scolaires. On reconnaît que l'excellence sportive véhicule des valeurs, qu'elle nécessite d'importantes compétences. On ne peut donc que regretter que cela ne puisse pas être valorisé par les diplômés, notamment celui du bac. Nous sommes donc en train de travailler, avec les ministères concernés, à la mise en place d'un bac professionnel de haut niveau. L'idée serait de reconnaître l'excellence sportive dans le cursus, ce qui permettrait d'alléger ou d'intégrer le cursus sportif dans le cursus scolaire. Beaucoup de jeunes peuvent faire des études supérieures. Mais au moment où le joueur peut espérer réussir sa carrière professionnelle, il va renoncer, même s'il a le potentiel, au cursus scolaire

“

*Aujourd'hui, il est aberrant de ne pas prendre en compte l'excellence sportive dans le cadre des cursus scolaires.*

ou universitaire, car la charge de travail est trop lourde. C'est dommage.

**Jean-Christophe Collin :** Les couper des études les isole également de leur génération. Cela peut conduire à les désocialiser.

**François Blaquart :** J'irai même plus loin puisque nous parlons d'expertise. La Fédération française de football a, depuis une vingtaine d'années, développé une formation de formateurs. Nous sommes le seul pays européen à avoir eu cette démarche. Les Espagnols commencent à y réfléchir. Le cursus comprend 1 000 heures de formation après le BE2. Aujourd'hui, ceux qui passent ce diplôme de formateur ont, pour la plupart, joué au niveau national



© Panoramic

“  
*La Fédération française  
de football a, depuis  
une vingtaine d'années,  
développé une formation de  
formateurs.*

et ont l'équivalent d'un bac + 3. Si nos jeunes se déscolarisent, comment recruterons-nous ces formateurs ? Pour avoir un niveau d'encadrement compétent, nous avons besoin de sportifs ayant un bon niveau universitaire et un niveau de football conséquent.

### 3. Des écosystèmes favorables au développement de l'excellence : réflexions sur l'environnement institutionnel de la formation d'élite et la stratégie des parcours d'excellence sportive (PES)

#### La stratégie du parcours sportif

**Patrick Ranvier,**  
inspecteur général au ministère  
chargé des sports.

CanalINSEP

*Après les [Jeux olympiques et paralympiques de Pékin 2008](#), le ministère en charge des sports a engagé une réforme du dispositif national du sport de haut niveau, afin d'améliorer la compétitivité de la France dans les rencontres internationales. Patrick Ranvier a contribué aux travaux qui ont amené à la mise en place du parcours d'excellence sportive (PES).*

“

*... regrouper des sportifs dans un même centre d'entraînement n'est pas gage de réussite sportive.*

En 1994-1995, les filières d'accès au sport de haut niveau ont été mises en place dans chaque fédération. Elles devaient coordonner l'ensemble des initiatives et rendre plus lisible le dispositif existant. Elles ont en effet permis d'organiser et de structurer les dispositifs fédéraux. Pour chaque discipline, les meilleurs sportifs étaient regroupés dans des pôles régionaux ou nationaux, le sportif devant s'adapter aux structures mises en place. Ce dispositif a apporté des résultats, mais il a également montré ses limites, car regrouper des sportifs dans un même centre d'entraînement n'est pas gage de réussite sportive : il faut également prendre en compte la réalité de chacun.

Une nouvelle réflexion s'est donc engagée autour d'une stratégie plus globale, dans une logique de responsabilisation et de confiance envers les différents acteurs. Les directeurs techniques nationaux (DTN) sont chargés d'élaborer des parcours et sont libres de proposer un dispositif adapté à leurs disciplines, afin de favoriser l'émergence de talents. Le parcours d'excellence ne prend plus uniquement en compte les structures, mais il permet d'individualiser et d'adapter le parcours de chacun, si les conditions d'entraînement et d'étude le permettent. Ce ne sont plus les structures qui sont financées, mais des parcours et des sportifs. On passe ainsi d'une politique de structure de moyen à une politique de performance, caractérisée par le pilotage, l'adaptabilité, l'anticipation, la réactivité et la vision que peut avoir le DTN de son sport. On sort ainsi du modèle unique qui ne pouvait pas convenir à tout le monde.

## Point de vue d'un régulateur : quelles sont les questions essentielles de régulation avec les fédérations dans la mise en œuvre du parcours d'excellence sportive (PES).

**Bénédicte Normand,**  
chargée d'études et d'évaluation à la  
Direction des sports du ministère.

CanalINSEP

*Bénédicte Normand est chargée d'accompagner des fédérations dans la mise en œuvre de leur stratégie. À partir de ses échanges avec les fédérations, elle a essayé de créer un « espace de partage », afin d'élaborer une stratégie commune autour de trois questions : le réalisme et la faisabilité du projet, la mise en œuvre du PES dans les territoires et la prise en compte de la singularité des fédérations.*

Les stratégies des fédérations doivent porter sur des objectifs, des actions à mener et des moyens à mobiliser. Pour que le PES puisse être mis en œuvre, l'administration doit évaluer la pertinence et la cohérence des objectifs et des stratégies, et s'assurer de

“

*Il est important de réfléchir au plan de financement et à la prise en compte des partenaires (publics ou privés) possibles...*



iStockphoto©

la faisabilité du projet. Il doit correspondre à la réalité des moyens de chaque fédération. Il est important de réfléchir au plan de financement et à la prise en compte des partenaires (publics ou privés) possibles, au coût de formation du sportif de haut niveau. Ces échanges permettent de valider la viabilité des stratégies fédérales. Ainsi, certaines fédérations ont dû les faire évoluer pour qu'elles soient réalisables.

Le PES doit être adapté aux logiques des fédérations, mais il est important de prendre en compte la réalité des territoires. Dans une logique de décentralisation, cela deviendra même de plus en plus important.

Enfin, après avoir identifié une population à différents niveaux, les fédérations doivent mettre en place l'accompagnement nécessaire à la réussite de chacun, dans son environnement. Elles ne doivent plus être liées à des structures, mais respecter les singularités.

Des temps d'évaluation sont nécessaires tout au long de l'olympiade, afin de permettre les ajustements nécessaires.

## 4. Des vécus singuliers : organisations et itinéraires d'athlètes vers la haute performance

L'œil du maquignon et la détection de potentiels.

**Jean-Hervé Stievenart,**  
entraîneur national à la Fédération française d'athlétisme (triple saut).

CanalINSEP

*En triple saut, Jean-Hervé Stievenart détecte les nouveaux potentiels sur les terrains d'athlétisme, dans les meetings.*

“

*... le talent ne suffit pas.  
L'engagement personnel est capital pour réussir.*

Chez un jeune, une bonne performance ne prédit pas son avenir dans le très haut niveau. L'entraîneur national s'attache surtout à leur morphologie (longiligne, moyennement grand) et à leurs capacités de vitesse. C'est en effet la vitesse d'exécution,

la réactivité et l'explosivité qui permettent de réussir. Mais surtout, il recherche les qualités innées de pieds indispensables au triple sauteur. En effet, cette qualité se travaille difficilement. Ensuite, le talent ne suffit pas. L'engagement personnel est capital pour réussir.



## De la gymnastique artistique au plongeon : un recrutement ciblé.

**Alexandre Rochas,**  
entraîneur national à la Fédération française de plongeon.

CanalINSEP

“

*... en gymnastique, le travail porte surtout sur l'automatisme et la répétition du geste alors que le plongeon réclame une maîtrise fine de l'espace.*

Certains sports comme le plongeon font le pari des transferts. Du fait des qualités physiques similaires nécessaires que requièrent la gymnastique et le plongeon, dix anciens gymnastes de haut niveau ont intégré le pôle plongeon de l'Insep entre 2002 et 2012. Alexandre Rochas, entraîneur national de plongeon, dresse un bilan positif de cette expérience. Si le transfert dans l'activité plongeon a été un échec pour deux d'entre eux, les



huit autres ont atteint le niveau international junior. En effet, le travail physique est facilement assimilable pour les gymnastes, même si en gymnastique, le travail porte surtout sur l'automatisme et la répétition du geste alors que le plongeon réclame une maîtrise fine de l'espace. De fait, les échecs viennent parfois de la difficulté rencontrée par certains athlètes à se raccrocher à un nouveau projet ou à leur peur de plonger dans le vide d'une hauteur de 10 mètres.

## Les paris de Jimmy Vicaut.

**Guy Ontanon,**  
entraîneur national à la Fédération  
française d'athlétisme.

CanalINSEP

Pour autant, malgré toutes les stratégies fédérales, des sportifs atypiques échappent à toute trajectoire tracée.

Ainsi, [Jimmy Vicaut](#) n'est pas passé par la filière fédérale. Il a pris son destin en main en demandant directement à [Guy Ontanon](#) de l'entraîner pour devenir un athlète performant. Ce dernier accepte de l'intégrer dans le [Team Lagardère](#) s'il accepte de suivre le double projet : sport et études. Pierre Thomas, à l'Insep, lui propose un cursus scolaire en

informatique. Il va alors avoir des entraînements adaptés, avec des séances spécifiques, un suivi médical et diététique régulier. Il lui est demandé une assiduité, tant à l'entraînement que pour ses études. Ses premiers résultats au niveau international sont très encourageants et il décroche son baccalauréat.

“  
*Il lui est demandé  
une assiduité, tant à  
l'entraînement que pour  
ses études.*”



Une vision de  
l'accompagnement du  
potentiel.

**Christos Pappadopoulos,**  
entraîneur national à la Fédération  
française de natation

CanalINSEP

“

*... demeurer au Havre n'a pas  
empêché Hugues Duboscq  
d'obtenir de très bons  
résultats internationaux...*

Lorsqu'il parvient au haut niveau, la question de quitter son club et d'intégrer une structure fédérale se pose parfois à l'athlète. Certains clubs font le choix de l'accompagner vers le très haut niveau. C'est le cas du club de natation du Havre qui a formé et accompagné [Hugues Duboscq](#). En lui demandant de rester, le club lui a prouvé qu'il croyait en son potentiel de réussite, et a facilité la mise en place d'un double projet. Il a fait appel à des financements publics et privés. En restant, le sportif apporte une dynamique au club

et l'entraîneur progresse également avec lui. En effet, demeurer au Havre n'a pas empêché Hugues Duboscq d'obtenir de très bons résultats internationaux... ■

