



Numéro 87

Éditorial Luca Santilli et Miguel Crespo	2
Développer et maintenir une entreprise de tennis prospère en s'appuyant sur un cadre solide Simon Gale, Karl Davies et Jason Allen	4
La gouvernance des clubs de tennis : Questions pertinentes Alejandro Valiño	8
Autonomisation et attitude positive, la clé de la gestion d'un club de tennis Miguel Irigoyen	15
Un exemple pratique de renforcement de la gouvernance du tennis dans les clubs universitaires du Japon Shion Hotta et Mamoru Yamamoto	20
Piliers de gestion des organisations sportives Carlos Siffredi et Fernando Vilches	27
La convivialité féminine des clubs de tennis de la Nouvelle Zélande Mel Johnston, Michael Naylor, Amber Campbell, Jenny Fitzmaurice et Lesley Ferkins	30
Utiliser la carte de score pour équilibré et améliorer la gestion des clubs de tennis Andrés Crespo-Dualde	36
Les sociétés de gestion sportive dans les clubs de tennis : Une tendance croissante Alberto Riba	44
L'importance d'une gestion correcte dans une organisation de tennis comment créer, développer et rester dans l'entreprise Héctor Botella Blanco	47
Développement d'une boîte à outils de gestion des performances pour les clubs de tennis au Botswana LobonenLloyd Kasale, Tapiwa Marobela-Masunga, Nonofu Othusitse et Moagi Mbise	54
Notre responsabilité pour développer le jeu : Comment gérer un site de tennis avec succès Ryan Henry	61
Rôle du club local dans le développement de la chaîne de valeur de l'athlète national de haut niveau du tennis Andi Cakravastia et Martin Setiawan	65
Livres et liens web recommandés Éditeurs	74



Éditorial

Luca Santilli et Miguel Crespo 

Département du développement du tennis, Fédération internationale de tennis, Londres, Royaume-Uni.

Bienvenue au numéro 87 du Journal de l'entraînement et des sciences du sport de l'ITF. Il s'agit du deuxième numéro en 2022. Il est disponible à l'ITF Academy, ainsi que sur la nouvelle page du magazine, à laquelle vous pouvez accéder [ici](#).

Ce numéro est consacré à la gestion du tennis dans les clubs et installations locales. Ces organisations jouent un rôle crucial dans le contexte de la promotion de la participation au tennis ainsi que des variantes du tennis (c'est-à-dire le padel, le beach tennis, le pickle-ball, etc.) à tous les niveaux du jeu. Les articles de ce numéro couvrent des sujets liés à sa gouvernance, aux aspects juridiques spécifiques, aux stratégies de gestion et de marketing, aux caractéristiques économiques et financières, aux ressources humaines, à la formation du personnel et aux initiatives de participation des partenaires, à la planification, à l'évaluation et au contrôle de la qualité des services, aux outils de communication, ainsi qu'à la fourniture efficace de programmes, de services et de produits à toutes les parties prenantes, entre autres sujets intéressants dans ce domaine. Ce contenu servira de base à un cours de gestion de club qui sera lancé à l'ITF Academy en 2023.

Depuis la dernière édition du magazine CSSR, l'ITF Academy, la plateforme d'éducation de l'ITF, a connu des progrès considérables. Les utilisateurs enregistrés ont augmenté de 9 000 pour atteindre plus de 51 000, tandis que les utilisateurs anonymes ont augmenté de 6 % pour atteindre 187 000, ce qui porte le nombre total d'utilisateurs à plus de 238 770. Le contenu est régulièrement mis à jour dans la bibliothèque (anciennement iCoach), avec plus de 1 650 articles actuellement disponibles, et tout le contenu de la Conférence mondiale des entraîneurs de 2021 disponible en 5 langues. Un total de 182 cours en ligne sont actuellement publiés et disponibles en 11 langues, avec le slovaque qui a été ajouté en juin 2022. Depuis Janvier 2022, plus de 175 programmes d'apprentissage mixte ont été programmés et dispensés par le biais de la plateforme et plus de 80 nations ont des Plans d'adhésion nationaux avec l'ITF Academy. Les ateliers d'éducation des parents, y compris le nouvel atelier de compétition sur la parentalité, sont en ligne et sont dispensés dans toutes les régions pour les deux niveaux. Le mois d'août a vu le lancement du nouveau cours de culture physique de l'ITF destiné aux joueurs de 10 ans et moins. Ce programme en ligne de 3 heures est disponible pour tous les utilisateurs enregistrés.

En outre, l'application e-book de l'ITF a déménagé dans une nouvelle plateforme en août et les utilisateurs peuvent désormais accéder à la nouvelle application e-book via l'application web progressive hébergée par l'ITF Academy.



Les utilisateurs de l'application existante recevront dans les semaines à venir des notifications indiquant comment migrer leurs manuels existants vers la nouvelle plateforme. Actuellement, tous les manuels de cours de l'ITF sont disponibles sur la nouvelle application e-book pendant que nous continuons à migrer tout le contenu. Le manuel avancé des entraîneurs de l'ITF est disponible gratuitement, et peut être consulté et téléchargé à partir de la nouvelle application.

Conformément au programme d'admission des systèmes de formation des entraîneurs de l'ITF, son objectif est d'aider les nations membres de l'ITF à devenir autonomes dans la prestation de leur formation d'entraîneur, en atteignant plusieurs critères de normes de qualité fixés par la Commission des entraîneurs de l'ITF. Il existe actuellement plus de 65 nations reconnues aux quatre niveaux différents de blanc, bronze, argent et or. L'objectif est qu'au moins 80 nations soient reconnues d'ici à la fin de 2022.

Trois conférences régionales d'entraîneurs de l'ITF seront organisées en 2022, avec des programmes de trois jours et des intervenants s'adressant à des publics anglophones, francophones et hispanophones. Les détails sont les suivants : Anglophone : Bali, Indonésie - 27-29 octobre 2022, Hispanophone : Bogota, Colombie - 1-3 novembre 2022, Francophone : en virtuel - 20-21 octobre 2022. Les enregistrements des présentations seront également inclus dans l'ITF Academy. De plus amples informations, y compris le processus de réservation et les conférenciers confirmés, sont disponibles à l'ITF Academy et sur le site web.

La quatrième édition de la Conférence mondiale sur la participation de l'ITF, qui s'est tenue virtuellement et a été animée par le célèbre journaliste sportif Karthi Gnanasegaram, a fait avancer le débat sur l'augmentation de la participation au tennis, au sport et à l'activité physique. Pendant trois

jours de présentations et d'exposés, 50 intervenants ont partagé leurs expériences, leur expertise et des informations actualisées sur 12 sujets et sessions différents, reflétant le thème de la conférence "maximiser le jeu et le plaisir pour stimuler la participation".

De nombreuses nations membres, des organisations sportives internationales, des institutions académiques, des partenaires et le personnel de l'ITF ont contribué à enrichir la plus grande Conférence mondiale sur la participation jamais organisée par l'ITF, avec plus de 400 inscriptions provenant de 145 pays différents.

Il y a également eu un certain nombre de présentations de joueurs actifs et retraités, dont la championne olympique de Porto Rico Monica Puig, le Brésilien Gustavo Kuerten, triple vainqueur du Grand Chelem, et l'ancien numéro 8 mondial Marcos Baghdatis de Chypre.

L'ancienne numéro un australienne Casey Dellacqua et la championne de double du Grand Chelem Vania King, le Britannique Alfie Hewett, 20 fois champion du Grand Chelem, le Sud-Africain Kgothatso Montjane et la Kenyane Angella Okutoyi ont également partagé des informations précieuses.

Différents sujets ont été abordés et analysés, tels que les composantes ludiques sur lesquelles repose la participation, le numéro mondial de tennis de l'ITF avec des études de cas de nations ayant mis en œuvre le système de classement mondial, la stratégie "Avantage pour tous" de l'ITF ou les obstacles à la participation.

En effet, la Conférence mondiale de l'ITF sur la participation continue de gagner en ampleur et en portée, avec plus de 1 200 participants et 130 intervenants au cours des quatre années, contribuant ainsi à alimenter le débat sur la participation.

Les prochaines conférences promettent d'approfondir les discussions, mais pour l'instant, il y a beaucoup à considérer et à réfléchir après ces trois jours stimulants qui ont vraiment permis de mieux comprendre la philosophie de l'engagement mondial.

Des enregistrements quotidiens de la conférence sont disponibles en anglais, français et espagnol, et sont accessibles via l'ITF Academy, la plateforme éducative en ligne de l'ITF, qui donne accès à une série de cours et à une multitude de contenus et de ressources pédagogiques.

Le nouveau look de l'ITF World Tennis Masters Tour a été officiellement lancé, offrant aux joueurs âgés de 30 ans et plus la possibilité de participer à plus de 500 tournois compétitifs organisés dans plus de 70 pays à travers le monde.

Anciennement connu sous le nom d'ITF Seniors Tour, l'ITF World Tennis Masters Tour comprend des épreuves individuelles et par équipes en simple, double et double mixte à différents niveaux pour chaque tranche d'âge de cinq ans, de 30+ à 90+. Environ 27 500 joueurs du monde entier, âgés de 30 ans et plus à 98 ans et plus, participent chaque année aux tournois et événements du Masters Tour.

Le lancement de la nouvelle marque intervient avant les championnats du monde par équipes et individuels du ITF World Tennis Masters Tour 30-45, qui auront lieu à Lisbonne, au Portugal, du dimanche 31 juillet au samedi 13 août 2022. Plus de 700 joueurs du monde entier se disputeront le titre de champion dans les catégories d'âge 30, 35, 40 et 45 ans.

Pour participer aux tournois du World Tennis Masters Tour de l'ITF, les joueurs doivent s'inscrire et recevoir leur numéro international d'identification du joueur (IPIN) de l'ITF. Il n'y a pas de frais d'inscription initiale, les joueurs ne paient des frais que pour les tournois auxquels ils participent. Les joueurs qui n'ont pas de classement international l'obtiendront en s'inscrivant simplement à un tournoi et en jouant.

Pour en savoir plus sur le World Tennis Masters Tour de l'ITF, y compris sur les modalités d'inscription, rendez-vous sur itftennis.com/masters.

Le numéro mondial de tennis de l'ITF continue d'être adopté dans le monde entier. 145 nations se sont formellement engagées à participer au projet, en plus des 6 associations régionales. L'ITF travaille individuellement avec chaque nation pour partager de manière sécurisée les données des matchs et pour analyser et créer des chiffres pour chaque joueur de la Fédération.

Depuis juillet, 1,2 million de joueurs, dans 9 pays, ont pu accéder en direct à leur numéro de tennis mondial ITF.

Les numéros sont désormais utilisés comme critères secondaires d'acceptation dans les tournois de l'ITF World Tennis Tour et de l'ITF Masters. Des numéros ont été attribués à tous les joueurs ITF Juniors et ITF Masters. L'USTA a lancé les numéros de tennis mondiaux ITF à ses joueurs en juin. Cette démarche a été soutenue par un vaste programme de communication visant à éduquer et à impliquer les entraîneurs, les joueurs, les fournisseurs et les consommateurs.

Pour en savoir plus sur le numéro mondial du tennis de l'ITF, visitez www.worldtennisnumber.com.

Nous aimerions également encourager de nouvelles soumissions au CSSR de l'ITF par le biais de la nouvelle plateforme. Enfin, nous tenons à remercier tous les auteurs pour leurs contributions, ainsi que tous ceux qui ont soumis des propositions d'articles. Les directives complètes pour l'acceptation et la publication des articles se trouvent sur la page du dernier numéro de l'Académie ITF. Nous espérons que vous apprécierez la lecture de la 87^{ème} édition du Journal de l'entraînement et des sciences du sport de l'ITF.

Copyright © 2022 Luca Santilli et Miguel Crespo



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

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

Attribution : Vous devez correctement créditer l'œuvre originale, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire de toute manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que vous avez l'approbation du concédant de licence ou que vous la recevez pour votre utilisation du travail.

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

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





Développer et maintenir une entreprise de tennis prospère en s'appuyant sur un cadre solide

Simon Gale, Karl Davies et Jason Allen

Association de tennis des États-Unis, États-Unis.

RÉSUMÉ

Le Campus national de l'USTA a récemment reçu la reconnaissance Gold Level de l'ITF, ce qui en fait l'une des trois installations au monde à avoir cette distinction. L'un des principaux facteurs de son succès est la création d'une vision philosophique commune qui sous-tend tous les efforts visant à être le meilleur de sa catégorie. Cet article abordera et soulignera les implications pratiques qui ont permis au Campus national de continuer à promouvoir et à développer le tennis.

Mots-clés : cadre, modèle de développement américain, résultats pratiques, programmation du tennis.

Article reçu : 22 juin 2022

Article accepté : 4 juillet 2022

Auteur correspondant : Simon Gale. Email: simon.gale@usta.com

INTRODUCTION

Pour bien cadrer cet article, le contexte est essentiel. Les auteurs sont basés au campus national de la United States Tennis Association (USTA National Campus, n.d.). Situé à Orlando, en Floride, il a été affectueusement surnommé le Home of American Tennis (HOAT). Avec la récente restructuration organisationnelle, il est devenu le siège national de l'USTA. Néanmoins, il s'agit également d'une installation publique, qui accueille de grands événements nationaux et qui héberge le programme de développement des joueurs et des entraîneurs (PCD) de l'USTA. Relativement récent, il a ouvert ses portes en janvier 2017 et continue d'obtenir une reconnaissance nationale pour l'accueil des meilleurs événements de tennis avec des événements tels que : Championnats NCAA, Championnats nationaux de la ligue USTA, Championnats de section et événements du circuit professionnel (ATP/WTA/ITF). Cependant, bien qu'il s'agisse d'une grande installation, il existe une entreprise de programme de tennis qui fonctionne comme n'importe quel autre club. En fait, la multitude d'événements hebdomadaires présente des défis pour un directeur de tennis que les autres clubs ne connaissent pas, car il y a une concurrence pour l'espace des courts.

Le Campus national (NC) est assez unique en ce sens qu'il compte 100 courts qui représentent diverses surfaces et d'autres sports de raquette. Il y a trois types de courts en dur : Plexicushion, Decoturf et Rebound Ace. Il y a un total de 36 courts en terre battue, dont 30 sont en Har-Tru, les six autres étant en terre rouge. Il y a une zone familiale avec une combinaison de courts de 36' et 60'. En outre, il y a quatre courts de padel et quatre courts de pickleball. Le NC accueille également les équipes de tennis masculine et féminine de l'université de Floride centrale. Il existe également de solides programmes pour les vétérans militaires, le tennis en fauteuil roulant et le tennis adapté. En 2020, le NC a reçu le Gold Level Recognition National Training Center de l'ITF, l'un des trois seuls centres au monde (ITF, 2020).



Bien que les auteurs s'appuient sur des décennies d'expérience dans la gestion d'installations dans le monde, bon nombre des exemples pratiques présentés dans cet article proviennent des opérations quotidiennes du CN. Bien que le CN soit une installation unique en son genre, une grande partie de ces meilleures pratiques ont été engendrées par l'environnement actuel de la pandémie. Le tennis aux États-Unis, et dans la plupart des régions du monde, a bénéficié d'une augmentation des taux de participation (ITF, 2021). La plupart des installations, y compris le CN, ont pour objectif d'attirer et de retenir les joueurs (Allen et al., 2021). Rien qu'aux États-Unis, l'étude du Physical Activity Council 2021 indique que quatre millions de nouveaux joueurs ont été initiés au sport pendant la pandémie (USTA, 2021). Ceci étant dit, une grande attention est portée sur la façon de garder ces joueurs dans le jeu pour toute une vie.

CADRE DE L'INSTALLATION

Avant toute chose, il convient d'identifier la philosophie de l'établissement. Généralement, cela se fait en créant une déclaration de mission et de vision. Les énoncés de mission

ont tendance à porter davantage sur les objectifs quotidiens d'une institution, tandis que l'énoncé de vision se penche davantage sur un objectif philosophique ultime (Rebore, 2014). Une fois identifié par la direction, tout le personnel et les consommateurs devraient être éduqués sur cette philosophie globale. Une fois épinglée, chaque décision et action doit être liée à la mission et à la vision afin que toutes les parties prenantes participent à un engagement commun.

La philosophie du programme du Campus national de l'USTA consiste à adhérer aux principaux principes du modèle de développement américain du tennis (ADM) (Davies, 2020 ; USOPC, 2021 ; USTA, 2020). L'un d'entre eux, en particulier, consiste à s'engager dans des jeux et des compétitions adaptés au développement. En d'autres termes, il est beaucoup plus important de bien comprendre le niveau de développement d'un athlète que de lui imposer des contraintes en fonction de son âge. Ce faisant, les entraîneurs peuvent adapter de manière appropriée l'entraînement, les compétences et les tactiques au cours d'une série de plans de leçons pour les joueurs individuels, que ce soit en groupe ou en séances privées. Pour réussir, tous les participants ont la possibilité d'acquérir d'abord des compétences motrices de base, puis des compétences spécifiques au tennis avant de participer à une compétition. Pour garantir un succès durable à long terme, les participants doivent disposer de suffisamment de temps, de connaissances et d'expérience pour développer ces éléments essentiels à la réussite.

Soutenu par la notion de développement approprié, un programme Free 30 a été lancé (USTA, n.d.). Il s'agit d'un programme d'introduction gratuit pour toute personne souhaitant participer aux programmes de la CN. Le nouveau joueur potentiel a la possibilité de suivre une séance avec l'un des professionnels du tennis. L'objectif de la session est de donner au joueur ou à sa famille une introduction au campus et d'identifier où ils se situent dans la programmation le long d'un parcours de développement approprié. De cette façon, les joueurs commencent par un programme approprié, basé sur le niveau, ce qui permet une meilleure première expérience. Au cours des 18 derniers mois, depuis sa création, le NC a enregistré en moyenne un Free 30 par jour. Jusqu'à présent, le taux de conversion en programmes payants a été en moyenne de 60 %. De plus, 50% ont fait un pas de plus vers la programmation payante avec une fréquence de deux fois par semaine.

En ce qui concerne l'entraînement adapté au développement, la prochaine étape logique consiste à planifier l'entrée en compétition. Afin de retenir les joueurs, il est essentiel que les entraîneurs guident les nouveaux joueurs vers des formats de compétition moins intimidants. C'est dans cette optique que le concept de concierge de compétition a été créé. Plusieurs entraîneurs organisent des compétitions en utilisant des formats internes modifiés ainsi que des formats de compétition traditionnels sanctionnés par l'USTA. En gérant les événements, les entraîneurs sont en mesure d'évaluer la compatibilité des formats de compétition et du niveau de jeu. Certains entraîneurs ont été identifiés et les parents peuvent les contacter lorsque leur enfant est prêt pour la compétition. Ou bien, les entraîneurs conseillent aux parents de faire appel au concierge de compétition lorsque leur enfant est prêt. Le Free 30 et le concierge de compétition sont des moyens pratiques d'adhérer à la philosophie ADM de l'USTA en matière de jeu et de compétition adaptés au développement. Ces deux programmes ont prouvé qu'ils permettaient non seulement de respecter cette philosophie, mais aussi de retenir les nouveaux joueurs.



PARCOURS DES ENTRAÎNEURS

Actuellement, aux États-Unis, en raison de l'augmentation de quatre millions de nouveaux joueurs suite à la pandémie du COVID-19, il y a un manque d'entraîneurs qualifiés (étude PAC, 2021). Pour la première fois dans l'histoire de l'embauche, certaines installations de tennis offrent une prime d'embauche afin d'attirer des entraîneurs. Non seulement les programmes ont besoin de retenir les joueurs, mais les installations ont maintenant pour objectif d'attirer et de retenir les entraîneurs.

Le Campus national de l'USTA a facilité la rétention des entraîneurs en instaurant un parcours de développement professionnel. Au sein de la structure de l'établissement, les entraîneurs sont en mesure de déterminer leur position dans l'organigramme de gestion, de sorte qu'il existe des moyens clairs de progresser dans le parcours. Des opportunités de développement professionnel mensuelles sont requises dans le but non seulement d'améliorer la programmation de la CN mais aussi d'accentuer le besoin d'être un apprenant asynchrone et permanent. Les grands entraîneurs se sont avérés être à la fois des théoriciens et des praticiens au cours de leur carrière (Collins & Collins, 2019). Chaque mois, tous les entraîneurs sont invités à une séance d'entraînement de 90 minutes pour toute l'équipe sur le terrain. De plus, ils sont invités à une session trimestrielle de 60 minutes spécifique au département. L'objectif de ces sessions est de revoir la philosophie de l'entraînement par le biais de séances de discussion guidées en petites équipes. Un objectif ultérieur est de développer des professionnels en facilitant les situations de pratique réelle et les retours constructifs. Pour chaque opportunité de coaching, un thème est présenté qui se rapporte à l'environnement actuel du coaching. Par exemple, les thèmes abordés récemment ont été les suivants : moins de paroles et plus de contacts, la gestion efficace du temps, les progressions et les régressions, le tennis en fauteuil roulant et comment entraîner sans panier de balles.

Le CN a prêté une attention particulière aux facteurs qui contribuent à ce que les jeunes professionnels quittent le secteur. L'un des plus grands défis a été de permettre à un employé de travailler une semaine de cinq jours. Historiquement, dans le secteur du tennis, les entraîneurs sont sur le terrain six jours par semaine. Ainsi, le campus cherche à innover et fait de la semaine de cinq jours une priorité principale pour les professionnels de l'enseignement à partir de l'automne 2022. L'objectif est d'améliorer le taux de rétention des entraîneurs et de les garder dans l'industrie. De plus, un programme Future Leaders a été créé pour les professionnels en herbe qui ont des ambitions au-delà du court.

SPORTS DE RAQUETTES

Le Campus national a la chance d'avoir d'autres sports de raquette sur place. Le Pickleball et le Padel sont complémentaires au tennis. A ce titre, ils ne sont pas traités comme des concurrents. Un certain nombre d'événements destinés aux juniors et aux adultes ont été organisés pour permettre aux participants de s'affronter dans les trois sports. Cela a permis de mettre en évidence le développement de compétences croisées et la possibilité de pratiquer différents sports au CN.

D'un point de vue commercial, cela a été bénéfique car les consommateurs disposent de diverses options. Néanmoins, il y a eu des défis, car des recherches supplémentaires sont nécessaires pour explorer les synergies des sports de raquette. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le tennis s'est développé aux États-Unis pendant la pandémie et le Pickleball et le Padel sont deux des sports dont la croissance est la plus rapide au monde. Ces deux sports ont attiré une clientèle qui n'aurait probablement jamais mis les pieds sur le NC. La facilité de jeu de ces deux sports permet de mettre en valeur le tennis sur le marché des sports de raquette.

D'un point de vue financier, la NC a connu une croissance globale de 100% au cours des deux dernières années. Un peu plus de 10 % de cette croissance peut être attribuée aux sports de raquette complémentaires. De nouvelles personnes visitent les installations pour pratiquer le sport de raquette de leur choix, tout en découvrant les autres sports, ce qui a suscité une plus grande curiosité et davantage d'informations.

Les événements qui intègrent les trois sports de raquette se sont avérés être une excellente stratégie d'engagement.

ÉDUCATION DES PARENTS

L'éducation des parents est devenue de plus en plus importante au fil des ans. L'USTA a recueilli un nombre considérable de données pour améliorer l'expérience de l'enfant à travers les yeux du parent. Le concierger de compétition et le Free 30 ont tous deux contribué à l'éducation des parents. Pendant que l'enfant suit le Free 30, les parents sont informés de la manière dont le CN peut répondre aux besoins de l'athlète en matière de tennis. Cet engagement de l'entraîneur envers les parents crée une relation où le parent a une meilleure idée de la façon dont il peut commencer son parcours de tennis, ce qui favorise la rétention. Cependant, pour que l'expérience soit positive, il est essentiel de s'assurer qu'elle est adaptée au développement de l'athlète, tant au niveau de l'apprentissage que de la compétition. Encore une fois, comme dans le cas du programme Free 30, une relation est établie par le biais de ce programme, qui renforce l'éducation du parent, spécifique au parcours de compétition. Ces conversations servent à mettre en évidence les meilleures pratiques en matière de compétition, ce qui conduit à une expérience plus amusante. De plus, du point de vue de la compétition, il est très utile d'envoyer les entraîneurs aux compétitions pour évaluer leurs élèves. C'est également une excellente occasion pour la périodisation, car les entraîneurs sont en mesure de voir l'évaluation des élèves, ce qui permet de planifier les leçons futures.

En outre, une fois par trimestre, une réunion des parents est organisée pour chaque département du programme junior. Le nouveau monde virtuel a permis une plus grande participation des parents, qui peuvent choisir d'assister à la réunion en personne ou par vidéoconférence. Chaque session commence par un aperçu du contenu de la formation et s'ouvre ensuite aux questions des parents. L'objectif principal est de créer un format qui suscite la discussion entre toutes les parties prenantes. La réunion est enregistrée, puis envoyée à tous les parents afin que ceux qui n'ont pas pu y assister aient la possibilité de visionner le contenu.

CONCLUSION

Le Campus national de l'USTA adhère aux principes de l'American Development Model. Bien qu'il comporte de multiples facettes, l'ADM met l'accent sur un développement adapté à l'âge et au stade. Les dirigeants du CN se réfèrent constamment à cette philosophie et sensibilisent les entraîneurs, les joueurs, les parents et le grand public à un parcours adapté au développement. Cet effort concerté a favorisé la cohérence, l'équité, l'attraction, la rétention, le développement professionnel et une plus grande sensibilisation aux sports de raquette dans une installation de grande envergure. Les implications pratiques ont été mises en évidence par la création d'une philosophie, l'adhésion à cette philosophie, les synergies entre le programme Free-30 et le concierger de compétition, les sessions mensuelles et trimestrielles de développement professionnel des entraîneurs, les efforts visant à accroître l'éducation des parents, une réunion trimestrielle des parents et l'utilisation d'expériences de compétition dans trois sports de raquette (tennis, pickleball et padel).

Il est évident qu'il existe des possibilités futures de mener des recherches sur la relation entre les autres sports de raquette. Plus précisément, il conviendrait de se pencher sur la notion d'autres sports de raquette servant de précurseur ou de complément à la pratique du tennis. La concurrence entre le tennis et d'autres sports de raquette commensurables a promu plus de division et d'animosité. Ainsi, l'industrie bénéficierait d'études empiriques pouvant mener à des résultats pratiques dans la croissance du sport du tennis.

CONFLIT D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

Les auteurs déclarent qu'ils n'ont aucun conflit d'intérêts et qu'ils n'ont reçu aucun financement pour mener la recherche.

RÉFÉRENCES

- Allen, J., Townsend, J., & Davies, K. (2021). Relevant factors for attracting and retaining new American tennis players. *Journal of Medicine and Science in Tennis*, 26(2), 6–12.
- Collins, L., & Collins, D. (2019). The role of 'pracademics' in education and development of adventure sport professionals. *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, 19(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/14729679.2018.1483253>
- Davies, K. (2020). American Development Model for Tennis.
- ITF. (2020). USTA National Campus receives ITF Gold Level status. <https://www.itftennis.com/en/news-and-media/articles/usta-national-campus-receives-itf-gold-level-status>
- ITF. (2021). ITF Global Tennis Report 2021: Overview. <http://itf.uberflip.com/i/1401406-itf-global-tennis-report-2021/0?>
- Rebore, R. W. (2014). *The ethics of educational leadership*. Pearson.
- USOPC. (2021). USOPC American Development Model. <https://www.teamusa.org/About-the-USOPC/Coaching-Education/American-Development-Model>
- USTA. (n.d.). USTA Free 30. Retrieved Jun 22, 2022, from <https://www.ustanationalcampus.com/en/home/news/FreeThirtyMinuteSession.html>
- USTA. (2020). American Development Model for Tennis. <https://www.usta.com/en/home/play/american-development-model.html>
- USTA. (2021). U.S. tennis participation surges in 2020, Physical Activity Council (PAC) report finds. <https://www.usta.com/en/home/stay-current/national/u-s-tennis-participation-surges-in-2020--pac-report-finds.html>
- USTA National Campus. (n.d.). Retrieved Jun 21, 2022, from <https://www.ustanationalcampus.com/en/home.html>

Copyright © 2022 Simon Gale, Karl Davies et Jason Allen



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

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

Attribution : Vous devez correctement créditer l'œuvre originale, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire de toute manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que vous avez l'approbation du concédant de licence ou que vous la recevez pour votre utilisation du travail.

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

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





La gouvernance des clubs de tennis : Questions pertinentes

Alejandro Valiño

Université de Valence, Espagne.

RÉSUMÉ

Les clubs sportifs sont l'expression du droit fondamental universellement reconnu de la libre association sans autre limitation que la poursuite de buts légaux. Ces organisations jouent un rôle de premier plan dans l'environnement dans lequel se déroule le tennis. Cet article partage certains aspects pertinents concernant la gouvernance des clubs de tennis. Il s'agit notamment de la nature juridique des clubs sportifs, de la gestion des clubs de tennis dans leurs aspects sportifs et économiques, de l'intégration et de la gestion des programmes de formation, de compétition et d'éducation, de certains aspects transversaux, ainsi que de l'organisation interne et du régime de responsabilité des bénévoles et des dirigeants des clubs de tennis. Enfin, une brève note sur la gestion des sociétés de services sportifs est incluse.

Mots-clés : gestion, juridique, organisation, responsabilité, obligation.

Article reçu : 9 juin 2022

Article accepté : 25 juin 2022

Auteur correspondant : Alejandro Valiño. Email: avalino@uv.es

NATURE JURIDIQUE DES CLUBS SPORTIFS

Parmi le nombre croissant de contextes dans lesquels se déroule la pratique du tennis dans ses différentes variantes (activité récréative, enseignement élémentaire, entraînement agonistique, événements compétitifs de différents niveaux, principalement), les clubs de tennis continuent de jouer un rôle de premier plan, car ils sont l'expression du droit fondamental de libre association qui est universellement reconnu sans autre limitation que la poursuite de buts légaux¹. En raison de leur lien avec le jeu, les clubs de tennis sont soumis à un certain degré de réglementation dans les régimes sportifs de tous niveaux ainsi que dans leur champ d'application territorial². Ainsi, leur caractère d'entités privées est souligné, qu'elles soient à but lucratif ou non³, formées par un nombre minimum de personnes, avec une pleine capacité juridique d'agir différenciée de celle de leurs membres, et avec le pouvoir d'autoréguler leurs intérêts pour la réalisation de

leurs objectifs dans leurs statuts et règlements internes, qui précisent, entre autres, les fonctions et le système d'élection et d'action de leurs organes de représentation et de direction (VALIÑO, 2019, 40-44).

En dehors des considérations juridiques mentionnées ci-dessus, il est un fait qu'aucun club de tennis n'est identique à un autre. De nombreux facteurs contribuent à cette différenciation : leur localisation, le poids de la tradition, le profil socio-économique de leurs membres, la multiplicité des installations et des services qu'ils proposent font réellement la différence entre les différents types de clubs. Cela influence les tâches de gestion et d'administration des clubs de tennis, les rendant plus simples ou plus complexes (VALIÑO, 2009, 19). Mais tout ne passe pas par l'introspection. La vie sociale évolue à une vitesse fulgurante dans la plupart des pays⁴. Le grand nombre d'alternatives de loisirs offertes aux citoyens, dont beaucoup de nature sédentaire fortement liée à

¹ Art. 20 de la Déclaration universelle des droits de l'homme (1948) ; Art. 22 de la Déclaration américaine des droits et devoirs de l'homme (1948) ; Art. 11 de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales (1950) ; Art. 22 du Pacte international relatif aux droits civils et politiques (1966) ; Art. 16 de la Convention américaine relative aux droits de l'homme (1969) ; Art. 10 de la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples et l'art. 12 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne (2007). Ce droit trouve naturellement un écho dans toutes les Constitutions. En Espagne, par exemple, l'art. 22.1, faisant l'objet d'un développement normatif par le biais de la loi organique 1/2002, du 22 mars, réglementant le droit d'association. Il est également proclamé dans la résolution du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres, réunis au sein du Conseil, sur les caractéristiques essentielles du modèle européen du sport (n° 7, 2021/C 501/01).

² En Espagne, en vertu de l'art. 148.1.19^a qui donne aux communautés autonomes des compétences pour la " promotion du sport " et " l'utilisation appropriée des loisirs ", les clubs sportifs font l'objet d'une attention particulière dans la réglementation sportive autonome, et dans certaines communautés autonomes (par exemple, dans la communauté de Valence suite à son décret 2/2018, du 12 janvier, du Consell, qui réglemente les entités sportives de la communauté de Valence) il y a une intervention croissante des pouvoirs publics dans leur régime de constitution et de fonctionnement ordinaire, surtout s'ils cherchent à obtenir des subventions publiques.

³ En Espagne, au niveau de l'Etat, avec la Loi 10/1990 du 15 octobre 1990 sur le sport toujours en vigueur, la définition juridique de l'Art. 12.1 dispense de l'exclusion du but lucratif en raison de la présence dans certains sports de clubs qui le poursuivent, tandis que dans la sphère autonome, le scénario classique du sport amateur, l'absence de but lucratif entraîne une présupposition inévitable qui, en substance, se spécifie dans l'impossibilité de donner aux éventuels bénéfices dérivés de son activité une application différente de celle de l'exécution de ses objectifs sociaux, qui sont la pratique et la promotion de l'activité sportive.

⁴ C'est ce que souligne implicitement la Charte européenne du sport telle que révisée par la Recommandation CM/Rec (2021)5 du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe adoptée le 13 octobre 2021 lorsqu'elle indique que " les changements politiques, économiques et sociaux et leur impact sur le sport se sont produits en Europe à un rythme accéléré depuis la dernière révision de la Charte européenne du sport en 2001, rendant nécessaire une nouvelle Charte européenne du sport pour refléter ces changements et relever les défis futurs ".

l'utilisation compulsive des nouvelles technologies (qui ne sont plus tant que ça) (CASTRO-SANCHEZ e.a. , 2017, 250), rend difficile ou, du moins, atténue leurs liens avec les clubs sportifs, contrairement aux temps passés où ils étaient perçus comme un espace confortable et sûr pour que les familles se rencontrent et que les enfants développent leur personnalité, avec un rôle prédominant pour la pratique sportive qui monopolisait le temps libre disponible et se combinait parfaitement avec les rythmes imposés par la vie scolaire.

La combinaison de tous ces facteurs internes et externes interpelle aujourd'hui les responsables sportifs dans l'exercice de leurs fonctions professionnelles, et ce sera le succès et l'opportunité des décisions et des initiatives qu'ils adopteront, tant par leurs qualifications et leurs connaissances, que par leur perspective analytique et leur adaptation à l'environnement, et par leur aptitude à former et à diriger une équipe de travail solvable qui les soutient, qui permettront, à la lumière des résultats obtenus, une évaluation appropriée de leur compétence et de leur position professionnelle en vue de dynamiser et d'assurer la pérennité du club de tennis qu'ils dirigent.

LA GESTION DES CLUBS DE TENNIS D'UN POINT DE VUE SPORTIF ET ÉCONOMIQUE

Intégration dans un club sportif

La vie sportive des clubs de tennis est leur "raison d'être" et l'aspect fondamental qui explique leur existence et leur continuité dans le temps, même si d'autres aspects de la vie sociale peuvent être soutenus et mis en avant, qui, de manière complémentaire, préoccupent ou fidélisent leurs membres. Dans ce contexte, qui va de la pratique libre du tennis à la planification et à l'exécution de tout type de programmes d'entraînement et de formation, de nombreuses questions sont intéressantes du point de vue de la gestion du sport.

La pratique libre du tennis peut être mise en œuvre différemment dans chaque club de tennis. Elle est généralement liée à l'acquisition préalable de la qualité de membre par le biais d'un titre, quelle que soit la nature juridique de l'entité (société commerciale ou association civile). Par exemple, l'obligation pour les clubs sportifs d'être sans but lucratif, qui est présente dans les lois sur le sport des communautés autonomes d'Espagne, peut être contournée par la constitution d'une association civile sous-jacente, dont les membres peuvent ou non coïncider entièrement avec ceux de la société commerciale mère, qui est celle qui, en fait, détient la propriété de l'installation dans laquelle ses membres interagissent et dont l'association civile fait habituellement usage à titre de location. La capacité juridique et d'action pleine et différenciée des deux entités favorise l'apparition de ce type de relation juridique, avec des comptes et des budgets différenciés dans leurs bilans respectifs et, en relation avec cela, rend plus complexes les tâches de gestion et d'administration du club de tennis.

L'approche qui vient d'être décrite soulève un certain nombre de questions d'ordre juridique. Ainsi, sans être exhaustif, le régime d'acquisition et de cession de ces titres ou valeurs qui intègrent l'individu dans l'entité, est monopolisé dans les clubs sportifs qui adoptent la forme d'une association civile par leurs organes de représentation et de direction. En revanche, dans ceux où préexiste une société commerciale, le transfert des titres qui rendent possible l'intégration ultérieure au



club sportif sous-jacent est soumis aux règles du marché, le degré d'intervention que l'entité elle-même peut avoir dans ces opérations étant variable, avec les éventuels coûts que l'acquéreur peut encourir du fait de cette intermédiation. Dans ce contexte, il n'est pas rare que les statuts prévoient un droit de préemption, soit en faveur de la société elle-même pour constituer son propre fonds de réserve, soit en faveur des actionnaires existants qui souhaitent augmenter leur investissement. Quelle que soit la nature (civile ou commerciale) de l'entité, le fait qu'il s'agisse d'un lieu de loisirs par le sport et les rencontres sociales, ainsi que le caractère limité de ses installations et services, justifient un certain degré de contrôle du régime d'adhésion par ses organes directeurs, qui restreignent ou empêchent souvent l'accès à d'éventuels nouveaux intéressés ou le limitent à leurs proches.

À cet égard, l'analyse de la gestion de l'entité, qui relève de la responsabilité du personnel de direction, peut entraîner des changements dans la politique d'accès établie par un certain club si cela est souhaitable pour des raisons de viabilité économique afin d'attirer les ressources qui permettront d'entreprendre des améliorations indispensables pour des raisons de nécessité ou d'opportunité. Et c'est dans cet aspect que le leadership du manager sportif peut être le plus évident, dont le travail préparatoire (identification des besoins et des commodités) peut pousser les organes directeurs du club à effectuer les changements réglementaires que le manager sportif devra ensuite mettre en œuvre.

Quoi qu'il en soit, après avoir acquis le statut de membre, la pratique libre du tennis est liée à d'autres aspects de la gestion que les responsables de ce domaine au sein du club doivent prendre en considération. Ainsi, tester le taux d'occupation des courts pendant le temps d'ouverture de l'installation est essentiel pour promouvoir des actions de stimulation et d'amélioration afin de tirer le meilleur parti des installations disponibles en période de faible occupation. Une politique de prix plus bas sur certains créneaux horaires dans les clubs où les membres doivent contribuer, en plus de leur cotisation régulière, aux frais de fonctionnement, pourrait encourager l'utilisation des courts sur certains créneaux horaires perçus comme moins attractifs. De même, cette sous-utilisation occasionnelle des courts peut être utilisée pour mettre en œuvre de nouvelles initiatives qui complètent d'autres initiatives de promotion du tennis. Ainsi, par exemple, la programmation de compétitions le week-end, l'après-midi, pour les joueurs inscrits au programme du club, qui pourraient servir de stimulus et d'évaluation de leur progression dans l'acquisition de compétences techniques, tactiques (prise de décision), physiques et psychologiques (gestion des émotions).

De même, la définition du degré d'utilisation des courts peut éviter certains conflits d'intérêts au sein du club, puisqu'il faut concilier les préférences de nombreux membres pour la pratique libre du tennis avec les programmes et activités que le club souhaite promouvoir pour remplir ses objectifs et équilibrer son budget : programmes d'entraînement et de formation, activités de compétition. Il est certain que l'utilisation par les clubs des outils numériques de suivi de l'utilisation des installations permet de recueillir facilement des données précises sur lesquelles fonder la politique sportive à mettre en œuvre et ainsi orienter rationnellement et objectivement les actions à entreprendre.

La gestion des programmes d'entraînement et de formation dans les clubs sportifs

Tout club sportif, en fonction des variables considérées (nombre de membres, installations disponibles, résultats de l'étude d'utilisation des courts), pourra entreprendre une stratégie de formation sportive plus ou moins ambitieuse pour ses utilisateurs. Certains clubs se limiteront à proposer des programmes récréatifs axés sur l'encadrement des joueurs débutants, comme étape initiale à l'accès à la pratique libre du tennis, avec pour conséquence que leurs meilleurs talents seront contraints de poursuivre leur développement tennistique en dehors des installations du club. D'autres, en revanche, pourront assurer une certaine croissance sportive aux joueurs les plus talentueux, au moins jusqu'à certains niveaux de leur jeu et de leur développement tennistique, car il est courant qu'à l'aube du professionnalisme ou pour accéder aux universités américaines, il soit indispensable de rejoindre les programmes de certaines académies de tennis performantes.

Les aspects de la gestion sportive qui se présentent à cet égard sont indiscutables et en eux, les considérations technico-sportives doivent être combinées avec celles de nature organisationnelle, sociale et économique (cf. CRESPO CELDA, 5-6). Il est possible qu'elles soient réunies en une seule personne, entourée de l'équipe indispensable à l'exécution des programmes à entreprendre, si le directeur sportif, en plus de ses compétences de gestionnaire, possède les connaissances tennistiques nécessaires. Dans les grands clubs, en revanche, la séparation des rôles n'est pas rare, de sorte qu'avec le gérant ou le directeur général, impliqué dans les aspects de gestion organisationnelle et économique, collabore étroitement un directeur sportif qui, en fonction de la confiance que l'entité lui accorde, définit la politique sportive et, par conséquent, les programmes d'entraînement et de formation à mettre en œuvre, en tenant toujours compte des précieuses informations que la direction peut lui fournir pour éviter les problèmes sociaux dans le club.

Outre ce dualisme organisationnel fréquent, qui se justifie par la spécialisation des tâches respectives, la mise en œuvre de programmes d'entraînement implique un certain nombre de questions liées à la gestion du sport : le recrutement d'un nombre suffisant d'entraîneurs et la négociation de leurs salaires en fonction de leur certification et de leur expérience ; l'affectation des entraîneurs aux différents programmes en fonction de leurs qualifications, la répartition rationnelle de la charge de travail et l'attribution à certains d'entre eux de responsabilités spéciales dans certains programmes pour les joueurs plus avancés (par ex. le déplacement avec eux lors des tournois) ; le contrôle constant de la mise en œuvre des différents programmes afin de détecter les aspects qui peuvent être corrigés de la manière la moins traumatisante

possible, sont quelques-unes des questions essentielles pour assurer le succès des initiatives entreprises.

Naturellement, au-delà de l'impression personnelle que le Manager et le Directeur Sportif peuvent avoir sur le fonctionnement des différents programmes, il faut s'efforcer d'obtenir des données objectives qui, le cas échéant, permettent de réorienter la politique sportive du club en vue de l'améliorer. Ainsi, par exemple, les progrès tennistiques des joueurs qui peuvent être objectivement mesurés (améliorations du classement, matchs et tournois gagnés, promotions dans les compétitions par équipes) peuvent être un bon point de départ, mais, outre les résultats, toujours si présents dans le tennis, il existe d'autres " chiffres " plus liés à la participation qu'il ne faut pas négliger. Pensez, par exemple, à l'augmentation ou à la diminution du nombre de joueurs intéressés par les programmes proposés par le club ; au taux d'abandon qui a pu se produire ; à la réponse sociale aux activités complémentaires visant à promouvoir l'esprit de compétition (c'est-à-dire les compétitions du week-end) ; et à l'intérêt suscité par les événements sociaux liés à la participation sportive, tels que les cérémonies d'ouverture et de clôture des programmes sportifs, les cliniques et les expositions promotionnelles, ou les commémorations, les reconnaissances et les hommages aux membres du club ou aux équipes.

Ces données, analysées avec prudence et modération, sont sans aucun doute précieuses pour orienter le processus décisionnel, non seulement des responsables de la gestion sportive et économique du club, mais aussi des organes représentatifs et directeurs qui, articulés pour des raisons opérationnelles en différentes commissions de travail, devront prendre les initiatives réglementaires appropriées pour en assurer la pérennité. Et ces données doivent être examinées non seulement d'un point de vue sportif, mais aussi d'un point de vue économique, car, plus encore dans certains clubs que dans d'autres, elles constituent un facteur déterminant de l'équilibre budgétaire du club.

La gestion des activités compétitives dans les clubs de tennis.

La politique sportive d'un club de tennis ne serait pas complète sans la mise en place d'un calendrier rationnel de compétitions qui favorise la cohésion entre les membres et contribue à la réalisation d'objectifs sociaux. Certaines de ces compétitions sont une conséquence de l'adhésion du club de tennis à une fédération sportive, de sorte que les aspects de gestion associés doivent se limiter à la prise de décision, en substance de participer ou non aux événements en fonction de ce que cela implique pour l'image sportive du club, du degré d'engagement des joueurs dans le calendrier des matchs, du coût économique prévisible des déplacements et de la coïncidence avec d'autres activités de compétition internes. D'autres, en revanche, définissent le programme qu'un club sportif a décidé de réaliser au cours d'une saison, en prenant comme point de départ les préoccupations prévisibles de ses membres et en tenant toujours compte des ressources disponibles.

Encore une fois, à cet égard, l'utilisation des données que le club gère est indispensable pour adopter les décisions de gestion les plus appropriées. Elles permettront de connaître la tranche d'âge et l'utilisation effective des courts par les membres, ainsi que l'historique de participation de chacun d'entre eux aux saisons précédentes ou la préférence des membres pour les compétitions à certaines périodes de

l'année, ce qui peut servir de critère pour inclure ou non certaines compétitions dans le calendrier. Cela n'empêche pas que, par ailleurs, les décisions de politique sportive peuvent impliquer l'utilisation de nouveaux formats de compétition (tournois seniors, pères et fils, tournois de 12 heures) afin de connaître le degré d'acceptation qu'ils atteignent parmi les membres.

Les tâches de gestion ne doivent pas se limiter à la programmation rationnelle des compétitions, en évitant à tout prix la saturation de la disponibilité des terrains. Il est essentiel de désigner des personnes chargées de superviser le déroulement de la compétition jusqu'à son aboutissement. La flexibilité dans la programmation des matchs qui est si souvent utilisée dans les compétitions sociales ne doit pas être un obstacle pour exiger un certain degré d'engagement de la part de tous les participants afin d'éviter des retards indus qui découragent la continuité de la compétition ou la participation à l'avenir, de sorte que la personne chargée de gérer la compétition doit réunir les compétences qui assureront le succès de l'entreprise.

Aspects transversaux de la gestion des clubs sportifs

Il existe une infinité de détails qui font la différence entre un club et un autre, qui contribuent à ce que le membre perçoive le club comme une extension de sa propre maison. Et, bien sûr, les considérer pour générer une satisfaction croissante des utilisateurs du club devrait être une aspiration incontournable pour ses gestionnaires (TENNANT & PROBERT, 2014, 21-22). De l'ordre et de la propreté de toutes les installations du club (vestiaires, salles de fitness, salles sociales, cafétéria et restaurant, espace piscine) à l'entretien de l'installation, de son mobilier et de ses équipements conformément aux normes de sécurité et de qualité les plus élevées. De même, l'image, l'apparence et la volonté du personnel dans tous les domaines du club sont essentielles pour créer l'atmosphère qu'un membre exigeant attend de son club. Par ailleurs, l'accès généralisé à l'information numérique impose aux clubs les plus réticents un effort d'investissement pour se montrer proches de leurs membres. Il n'est pas surprenant que les grands clubs aient déjà mis en place des applications mobiles personnalisées grâce auxquelles les membres peuvent réserver des espaces, recevoir des informations, offrir des disponibilités pour jouer avec d'autres utilisateurs ou accéder au traitement et à la gestion des données, un système qui n'empêche pas l'utilisation d'autres moyens de communication privilégiés par certaines tranches d'âge.

L'organisation interne et le régime de responsabilité des administrateurs et dirigeants des clubs de tennis.

Les aspects de la gestion d'un club de tennis impliquent à la fois les organes représentatifs et directeurs de l'entité, ainsi que le personnel qui, en raison de sa formation et de son expérience, est responsable de la prise de décisions. La réglementation du secteur sportif exige que les clubs sportifs (du moins en Espagne), dans le seul but de faire de la publicité et d'acquérir leur personnalité dans le domaine strictement sportif, soient inscrits dans un répertoire public, ce qui nécessite la fourniture par le club et l'approbation par l'administration des statuts qui

doivent inclure les organes de direction et de représentation du club qui, au minimum, doivent être la présidence, le conseil d'administration et l'assemblée des membres.

Rien n'empêche donc que, en raison de l'importance de la masse sociale et, par conséquent, de la plus grande complexité des tâches de gestion d'un certain club, on puisse prévoir dans ses statuts un nombre plus ou moins grand de Commissions ou Comités de travail, généralement présidés par un membre du Conseil d'Administration, avec un domaine d'action spécifique dans la vie du club. Considérons, par exemple, l'existence fréquente d'une Commission sportive, qui peut être présidée par le Président et dirigée par le manager, et à laquelle le personnel technique et dirigeant du club est souvent invité (avec voix, mais sans vote) à formuler des propositions et à rendre compte de ses actions.

Les rôles et les compétences spécifiques de ces organismes et commissions sont définis dans leurs statuts, en toute autonomie et sans autres limites que celles imposées par la loi, les bonnes coutumes et l'ordre public, même s'il est vrai que dans certains pays, on assiste à un interventionnisme public croissant, qui se manifeste notamment dans les entités sportives désireuses de concourir pour l'obtention de subventions publiques et qui, pour cette raison, doivent être à but non lucratif⁵.

À cette fin, l'adoption d'un "code de bonne gouvernance" est généralement une condition d'admission à ces réunions, dont les grandes lignes sont les suivantes: Un devoir de réserve à l'égard des données et informations auxquelles les administrateurs peuvent avoir accès en raison de leur fonction, et qu'ils ne peuvent utiliser à leur profit ou à celui de tiers ; l'interdiction de disposer indûment des actifs du club qu'ils gèrent ou d'utiliser leur position pour obtenir un avantage financier ; un devoir de transparence envers les membres en ce qui concerne les budgets, bilans et exercices comptables de l'entité ; l'adoption de mécanismes de contrôle interne qui, en fonction du montant des opérations à entreprendre, requièrent la participation de plusieurs administrateurs avec leur signature autorisée ; et des déclarations responsables concernant l'existence de relations contractuelles ou commerciales, par eux-mêmes ou par un intermédiaire, avec les fournisseurs du club. Ainsi, l'adoption de codes de bonne conduite n'est pas, du moins pour l'instant, obligatoire pour les clubs sportifs, bien qu'elle limite les possibilités d'obtenir des financements publics.

L'intervention publique dans ces entités tend plutôt à se réduire à exiger qu'elles deviennent membres d'une fédération et à vérifier un certain degré de contrôle sur le contenu de leurs statuts et règlements internes et sur l'état de leurs comptes. Ainsi, par exemple, l'obligation d'adapter leur organisation et leur fonctionnement aux principes démocratiques, ce qui implique de prévoir statutairement une série de règles auxquelles doivent se conformer les processus électoraux internes. A titre d'exemple, ces dernières années, les recommandations de différents actes de l'Union européenne ont introduit dans ces clubs des critères nouveaux pour développer une dimension européenne dans le sport, comme la présence équilibrée des genres dans les organes directeurs ou l'adoption de mesures internes d'efficacité énergétique

⁵ Comme indiqué au n° 18 des conclusions du Conseil (2019/C 416/03) du 11 décembre et, auparavant, dans celles de l'avis du Comité économique et social européen sur " Le sport et les valeurs européennes " (2015/C 383/03), et dans la résolution du Parlement européen du 2 février 2017 sur une approche intégrée de la politique du sport : bonne gouvernance, accessibilité et intégrité (2018/C 252/01).

et d'engagement envers l'environnement⁶. De même, dans la mesure où elles promeuvent des événements sportifs, les administrations publiques qui les supervisent se préoccupent également de ce que les entités privées organisatrices soient suffisamment solvables et souscrivent des polices de responsabilité civile qui garantissent la couverture des risques encourus par les concurrents et les spectateurs.

C'est ainsi qu'apparaît le concept de "bon gouvernement" ou de "bonne gouvernance", identifié à la transparence, à la responsabilité et à la démocratie⁷, qui, en tant que condition préalable à leur autonomie et à leur autorégulation, est depuis peu prédisposé à la gestion de toutes sortes d'entités sportives⁸, bien que, contrairement aux fédérations sportives, est abordée par rapport aux clubs sportifs plus en termes d'adoption de principes que d'imposition de mandats coercitifs généralisés et d'interdictions (GARCIA-CABA, 2021, 193-203 REND compte de sa réflexion dans les règlements sportifs et PEREZ-TRIVIÑO, 2022, dans le projet de loi sur le sport approuvé en décembre 2021).

Il ne fait aucun doute que l'intérêt pour cette question ne se situe pas dans les clubs de tennis, mais dans les grands clubs et organisations de football professionnel dans lesquels des sommes astronomiques sont gérées⁹, en grande partie en raison de l'importance croissante des revenus provenant de la vente des droits de télévision et de diffusion numérique¹⁰.

Dans certains pays comme l'Espagne, la nouvelle extension de la responsabilité pénale aux personnes morales qui adoptent des comportements délictueux pour leur propre bénéfice ou dans l'exercice d'activités corporatives par l'intermédiaire de leurs dirigeants, exige, pour l'éviter, l'adoption et la mise en œuvre effective de programmes de prévention (PALOMAR, 2019, 1-3), communément appelés "compliance", consistant en la mise en œuvre de procédures d'autorégulation interne et de mécanismes efficaces de détection, d'enquête et de sanction des actes de gestion pouvant être qualifiés d'inappropriés. Cela peut se faire en limitant les mandats des administrateurs, en contrôlant et en divulguant publiquement le montant de leurs indemnités et rémunérations et, en somme, en soumettant leurs comptes et budgets à des mécanismes d'audit indépendants prévus par leurs statuts ou imposés par les pouvoirs publics.

L'effet dérivé est, par conséquent, le souci des autorités nationales et transnationales que tous les types d'entités sportives se conforment, dans leur organisation et leur fonctionnement, à la norme d'"intégrité sportive", un concept qui s'étend sémantiquement pour atteindre non seulement la performance éthique des concurrents, mais aussi l'organisation¹¹. Par conséquent, la gestion d'une entité sportive, quelle que soit sa nature, doit se conformer aux "principes de transparence, d'intégrité, de démocratie, de développement et de solidarité, qui doivent être garantis par des mécanismes d'équilibre des pouvoirs et de contrôle"¹² afin

⁶ On peut citer la résolution du Parlement européen du 2 février 2012 sur la dimension européenne du sport (2011/2087(INI)) et la résolution du Parlement européen du 2 février 2017 sur une approche intégrée de la politique du sport : bonne gouvernance, accessibilité et intégrité (2016/C 252/01). Plus récemment, il convient de souligner la résolution du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres relative à la feuille de route de l'UE pour le sport (1er janvier 2021 - 30 juin 2024) (2020/C 419/01), qui identifie "la protection de l'intégrité et des valeurs dans le sport ; les dimensions socio-économiques et environnementales du sport ; et la promotion de la pratique du sport et de l'activité physique favorable à la santé" comme des domaines prioritaires de la politique européenne du sport. Les aspects liés à la bonne gouvernance des entités sportives sont couverts, notamment l'exigence de qualification des professionnels du sport (question clé "sport et éducation"), l'augmentation de la proportion de femmes à des postes de direction dans les organisations et les clubs sportifs et la promotion de l'égalité des conditions de travail (question clé "égalité des sexes"), l'identification des obstacles liés à la gouvernance dans le sport (question clé "développer et promouvoir la bonne gouvernance dans le sport") et l'évolution du sport et de sa pratique à la lumière du changement climatique et de la nécessité de respecter l'environnement dans les événements et les installations sportives (question clé "sport vert"). Enfin, on ne peut passer sous silence les conclusions du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres sur "Le sport et l'activité physique en tant que ressource prometteuse pour un changement de comportement en faveur du développement durable" (2022/C 170/01), qui soulignent l'impact des menaces environnementales sur la pratique du sport et les conditions dans lesquelles l'organisation d'événements sportifs doit être abordée sans nuire à l'environnement.

⁷ Le Livre blanc sur le sport (COM(2007) 391 final du 11 juillet), dans la section consacrée à l'organisation du sport, dans lequel la Commission a appelé à l'échange de bonnes pratiques en matière de gouvernance du sport, notamment la présence de femmes dans les domaines de la gestion et de la direction ; la communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions sur le développement de la dimension européenne du sport (COM(2011) 12 final du 18 janvier), qui souligne comme principes de bonne gouvernance dans le sport "l'autonomie dans les limites légales, la démocratie, la transparence et la responsabilité dans la prise de décision et l'inclusion dans la représentation des parties prenantes" ; la résolution du Parlement européen du 14 mars 2013 (2013/2567(RSP)) sur les matchs truqués et la corruption dans le sport, qui sont combattus efficacement par la mise en œuvre de pratiques de bonne gouvernance ; la résolution du Parlement européen du 11 juin 2015 (2015/2730(RSP)) sur la corruption de haut niveau à la FIFA, notamment en ce qui concerne la mise en place d'une procédure transparente d'attribution de l'organisation de grands événements footballistiques ; et les conclusions du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres sur le renforcement de l'intégrité, de la transparence et de la bonne gouvernance dans les manifestations sportives (2016/C 212/07), où les risques financiers et économiques élevés associés aux grands événements sportifs sont considérés comme une menace pour l'intégrité du sport, car ils peuvent compromettre, entre autres, le développement durable et les droits des travailleurs, des enfants et des femmes.

⁸ Elle est définie dans la recommandation (Rec/2005/8) du Conseil des ministres du Conseil de l'Europe sur les principes de bonne gouvernance dans le sport adoptée le 20 avril 2005 comme un ensemble complexe de mesures de contrôle et de réglementations privées utilisées pour promouvoir l'intégrité dans la gestion du sport, afin de rendre les activités sportives démocratiques, éthiques, efficaces et responsables.

⁹ Expression de cette préoccupation dans le contexte de l'UE, les conclusions du Conseil et des représentants des États membres réunis au sein du Conseil (2019/C 416/03) sur la corruption dans le sport soulignent qu'"un nombre croissant de cas ont été mis en lumière au cours des vingt dernières années en raison des changements importants intervenus dans l'industrie du sport, principalement liés à la commercialisation et à la couverture médiatique croissantes du sport, qui se traduisent par une augmentation des revenus et des flux financiers".

¹⁰ En effet, la résolution du Parlement européen du 29 mars 2007 sur l'avenir du football professionnel en Europe (2006/2130(INI)) soulignait déjà la menace que fait peser sur l'intégrité des compétitions la concentration de la richesse et du pouvoir économique résultant de l'exploitation des droits de diffusion en fonction de la taille des marchés nationaux de la diffusion.

¹¹ Ce n'est pas pour rien que la bonne gouvernance est considérée dans les conclusions du Conseil de l'Union européenne (2011/C 378/01) comme "une composante essentielle de la lutte contre le trucage de matchs. Des problèmes tels que le trucage de matchs semblent se produire moins fréquemment lorsque des lignes directrices de bonne gouvernance sont observées, comme, par exemple, l'interdiction des paris au sein de la discipline sportive elle-même, le paiement en temps voulu des salaires des joueurs, la stabilité financière et la transparence".

¹² Art. 8 de l'annexe à la recommandation CM/Rec(2021)5 : Charte européenne du sport révisée. La résolution du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres, réunis au sein du Conseil, sur les caractéristiques essentielles du modèle européen du sport (n° 15, 2021/C 501/01) s'exprime en des termes similaires : "la bonne gouvernance dans le sport est une condition préalable à l'autonomie et à l'autorégulation des organisations et des fédérations sportives, dans le respect des principes de démocratie, de transparence, d'intégrité, de solidarité, d'égalité des sexes, d'ouverture, de responsabilité et de responsabilité sociale".

de bannir toute forme de corruption¹³, sous forme de pots-de-vin, de trafic d'influence, d'abus de pouvoir et de conflit d'intérêts, qui peut être évitée grâce aux recommandations du Conseil de l'Europe¹⁴, telles que la mise en place de processus électoraux réguliers dans les entités sportives; l'établissement de normes professionnelles en matière d'organisation et de gestion, renforcées par des codes d'éthique et des procédures de lutte contre les conflits d'intérêts; et la responsabilité et la transparence dans la prise de décision et les opérations financières¹⁵.

Dans ce cadre réglementaire, et indépendamment de l'autonomie d'autorégulation de chaque club sportif, un cadre standard de fonctions et de compétences peut être établi. Ainsi, l'assemblée des membres est l'organe suprême de direction et de représentation auquel sont réservées les fonctions les plus importantes, telles que l'approbation et la modification du règlement intérieur, nécessitant parfois des majorités qualifiées; l'élection périodique de la présidence et du conseil d'administration selon des procédures réglementées; l'approbation du rapport annuel, du budget et des cotisations des membres; la réglementation des conditions d'accès au club sportif; la création de nouveaux espaces ou services pour les utilisateurs; et la ratification des actes de disposition des biens sociaux.

D'autre part, la Présidence et le Conseil d'Administration sont responsables de l'élaboration des propositions qui requièrent l'approbation de l'Assemblée et de l'exécution des accords adoptés par celle-ci, ainsi que de la gestion ordinaire du club (maintien de l'ordre, promotion de ses différentes sections, exercice du pouvoir disciplinaire), par lui-même ou par l'engagement d'une équipe professionnelle solvable, dont les obligations et les engagements seront définis dans les conventions collectives régissant le secteur ou l'entreprise, sans préjudice de leur adaptation spécifique aux caractéristiques de la fonction et reflétée en annexe du contrat de travail signé par les parties.

L'externalisation de certains services (c'est-à-dire les programmes d'entraînement et de formation) pourrait être possible, ce qui pourrait représenter un allègement important pour le secteur de la gestion du club. Le club sportif, en tant que destinataire du service, pourrait exiger certaines normes de qualité de la part du prestataire, ce dernier prenant les décisions organisationnelles appropriées (par exemple, le recrutement d'entraîneurs) pour satisfaire le club sportif et ses utilisateurs. Ainsi, en dehors des impositions et des recommandations normatives dont peut découler une responsabilité juridique de quelque nature que ce soit, il existe manifestement un autre type de "responsabilité" liée à la satisfaction des membres et des utilisateurs et, en définitive, liée au succès de la gestion de l'entité sportive dans sa dimension sociale et économique. Cet autre type de

"responsabilité" peut être porté tant par ses dirigeants que par ses gestionnaires et administrateurs, dont les fonctions et les compétences ne sont généralement pas couvertes par les règlements, ni même par la loi, mais sont définies au moment où le professionnel rejoint le club ou sont révisées à la volonté des dirigeants. Et si nous avons dit qu'il n'y a pas deux clubs de tennis identiques, il n'y a pas non plus d'identité de fonctions dans le personnel entre les mains duquel est placée la gestion d'un club (TALAVERA MOLINA e.a., 2018, 3). Le degré de confiance qu'ils peuvent inspirer à l'entité pour laquelle ils travaillent implique sans aucun doute une plus grande prise de responsabilités, qui peut aller jusqu'à la délimitation des politiques de gestion du club. Cependant, c'est souvent le conseil d'administration, avec ou sans l'aval, lorsque la loi l'exige, de l'assemblée générale des membres, qui fixe les orientations du club. Dans ce cas, le rôle du gérant se limite à proposer ou à suggérer de nouvelles initiatives qui, si elles sont approuvées, doivent être exécutées. Ce n'est qu'avec le temps que sa consolidation dans l'entité peut conduire à une augmentation de son champ d'action, acquérant ainsi un statut peu différent de celui d'administrateur.

En tout cas, et comme il est naturel, de cette modalité particulière de "responsabilité", consistant en l'analyse et l'évaluation des résultats de l'exécution de ces politiques, en les mettant en relation avec ce qui a été programmé et avec la satisfaction suscitée chez les utilisateurs, on peut tirer certaines conséquences (pas la responsabilité au sens strict) pour la continuité ou le remplacement, soit des composantes des organes de gouvernement et de représentation de l'entité, soit de l'équipe de gestion professionnelle de l'entité.

UNE BRÈVE NOTE SUR LA GESTION DES ENTREPRISES DE SERVICES SPORTIFS.

Outre le sens restreint de la notion de "club sportif" qui apparaît dans les réglementations sectorielles sur le sport, on peut aussi considérer de manière informelle qu'elle englobe des entités qui se consacrent principalement à la prestation de services sportifs, notamment l'entraînement et la formation, complétés par des aspects connexes tels que l'organisation de manifestations sportives. Certains d'entre eux, dans la mesure où ils sont capables de générer un grand nombre de joueurs, constituent des "clubs sportifs" au sens strict du terme, c'est-à-dire ceux qui peuvent, au moyen d'une licence, s'affilier à une fédération sportive et, par conséquent, participer à des compétitions officielles à n'importe quel niveau territorial, outre la possibilité de s'impliquer dans la gestion de la fédération par le biais de leurs organes directeurs et représentatifs issus de processus électoraux fortement encadrés par les pouvoirs publics compte tenu des fonctions administratives publiques qu'ils exercent, en tant qu'agents collaborateurs, par délégation légale.

¹³ Des critiques sévères ont été formulées dans la résolution du Parlement européen du 11 juin 2015 (2015/2730(RSP)) à l'encontre de la FIFA, qui a été dénoncée pour avoir longtemps fonctionné comme "une organisation non responsable, opaque et notoirement corrompue", ce qui signifie que "la fraude et la corruption à la FIFA sont systémiques, répandues et persistantes".

¹⁴ Recommandation (Rec/2005/8) du Conseil des ministres du Conseil de l'Europe sur les principes de bonne gouvernance dans le sport adoptée le 20 avril 2005 et recommandation (CM/Rec(2018)12 du Conseil des ministres du Conseil de l'Europe sur la promotion de la bonne gouvernance dans le sport. De même, l'art. 7 de la Convention du Conseil de l'Europe sur la manipulation des compétitions sportives du 18 septembre 2014 conçoit les principes de bonne gouvernance comme un budget pour lutter contre la manipulation des compétitions sportives, en soulignant comme mesure efficace la prévention des conflits d'intérêts, en interdisant de manière générale l'utilisation abusive d'informations privilégiées et les paris sur les compétitions auxquelles on a un certain degré de participation.

¹⁵ À cet égard, la résolution du Parlement européen du 29 mars 2007 sur l'avenir du football professionnel en Europe (2006/2130(INI)) a souligné la nécessité de combiner la liberté d'autorégulation des clubs professionnels avec l'éradication des conflits d'intérêts de leurs dirigeants grâce à un contrôle strict de leurs activités économiques et financières.

Ces sociétés de services de tennis revêtent généralement une forme commerciale, qui entraîne la création d'une entité juridique séparée et distincte des associés qui la constituent, dotée d'un patrimoine propre, d'un capital social minimum et relevant d'un organe d'administration chargé de la gestion de la société aux associés, dont la participation active à la prise de décision ou à l'adoption de résolutions est conditionnée par la valeur nominale attribuée aux titres (actions ou parts) qu'ils détiennent. Il y a aussi celles qui, sans constituer une personne morale en tant que telle, sont le résultat de l'accord conclu par les membres qui les composent, qui souhaitent mettre en commun (d'où la dénomination classique de "communauté de biens") de l'argent, des biens et de l'industrie dans le but d'offrir des services sportifs sur le marché, la participation aux bénéfices et la contribution aux dépenses étant proportionnelles à l'estimation économique de ces apports, et le travail que l'un des membres apporte dans l'intérêt de la communauté peut également avoir un tel caractère.

Dans ce type d'entité, le but lucratif n'est pas seulement présent, mais constitue l'essence qui lui donne sa nature. L'objectif principal est de fournir au marché des services sportifs de la plus haute qualité au prix le plus compétitif possible, ce qui implique de prendre un soin extrême de tous les détails pour faire la différence dans le secteur.

La grande différence avec les clubs traditionnels est que, dans ces derniers, les utilisateurs, en tant que membres, se constituent, par eux-mêmes ou par procuration, en Assemblée pour élire périodiquement les organes de direction et de représentation (Présidence et Conseil d'Administration) et pour approuver ou censurer la gestion dont ces organes sont responsables, alors que dans les sociétés de services sportifs, les utilisateurs n'ont aucune relation corporative avec l'entité, étant des consommateurs des services que le prestataire offre (généralement dans ses propres installations ou dans celles du club sportif sous-traité), dont il peut certainement se passer si, à son avis, ils ne répondent pas aux normes de qualité qu'impose un marché exigeant et en constante évolution.

Quoi qu'il en soit, pour ne pas s'engager dans de vaines répétitions concernant les domaines d'action, comme ceux d'un club, dans lesquels la prestation de ces services sportifs prend forme, l'objectif d'un club ou d'une entreprise de ces caractéristiques est sa continuité réussie dans son segment, dont la satisfaction des destinataires, qu'ils soient membres ou simplement clients, est une condition préalable inévitable. Dans un club sportif, une mauvaise gestion conduira les masses sociales à chercher un remplaçant à l'équipe dirigeante, en censurant d'avance ses performances ou en attendant patiemment la fin de son mandat. Dans une entreprise de services sportifs peu attentive aux intérêts des consommateurs, le client n'a d'autre choix que de chercher un fournisseur plus attentif à ses préoccupations et à ses exigences.

Un autre aspect différentiel est la destination des bénéfices obtenus de la gestion exemplaire, qui est conditionnée par la nature de l'entité, puisqu'ils peuvent être distribués entre les membres lorsque le motif de profit est présent en elle (une autre chose est sa commodité ou son opportunité, lorsque, par exemple, les installations présentent un déficit de maintenance), alors qu'ils doivent être appliqués impérativement à la réalisation des objectifs sociaux dans ceux qui en sont dépourvus.

CONCLUSIONS

La gestion des clubs et des entreprises de services sportifs comprend une grande variété de domaines d'intervention juridiques, économiques et, bien sûr, sportifs, qui sont partagés, dans l'exercice de l'autonomie de chacun d'entre eux, entre le personnel de direction et les professionnels du sport. L'interventionnisme public croissant auquel sont confrontés les clubs de tennis, largement impulsé par exemple par les institutions de l'Union européenne, exige le renforcement de la professionnalisation du domaine de la gestion sportive, qui doit conduire, à partir de l'analyse des données disponibles et de l'examen des résultats d'exploitation, à l'adoption de nouvelles approches d'amélioration qui assurent leur viabilité, car dans de nombreux cas elles sont inopérantes face aux transformations radicales qui, à un rythme vertigineux, sont imposées par la poussée de la modernité. La gestion des programmes d'enseignement et de formation ou leur externalisation à des sociétés de services sportifs est une décision de politique sportive qui a un impact direct sur la gestion d'un club de tennis.

CONFLIT D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

L'auteur déclare qu'il n'a aucun conflit d'intérêts et qu'il n'a reçu aucun financement pour mener la recherche.

RÉFÉRENCES

- CASTRO SÁNCHEZ, M., LINARES MANRIQUE, M., SANROMÁN MATA, S., PÉREZ CORTÉS, A. J. (2017), Análisis de los comportamientos sedentarios, práctica de actividad física y uso de videojuegos en adolescentes. En: Sportis. Revista Técnico-Científica del Deporte Escolar, Educación Física y Psicomotricidad; Vol. III, núm. 2: 241-255.
- CRESCO CELDA, M., Marketing y gestión en el tenis, accesible en <http://www.miguelcrespo.net/articulos/Crespo.%20Marketing%20y%20gestion%20en%20el%20tenis,%202002.pdf>: 1-15.
- GARCÍA-CABA, M. M. (2021), La gobernanza en el deporte en España. Algunos ejemplos prácticos. En: Arrancada; núm. Especial 1: 191-210.
- PALOMAR OLMEDA, A. (2019), La gobernanza en el mundo del deporte profesional. En: Encuentros multidisciplinarios; 63: 1-4.
- PÉREZ-TRIVIÑO, J. L. (2022), La (débil) gobernanza del deporte en el Proyecto de Ley del Deporte de 2022. En: Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento; 75.
- TALAVERA MOLINA, A., GARCÍA TASCÓN, M., PABLOS ABELLA, C., MESTRE SANCHO, J. (2018), La gestión de los Grupos de Inerés (Stakeholders) a través del Pensamiento Estratégico: caso de grandes clubes de tenis. En: Kronos; 17(1): 1-12.
- TENNANT, M. & PROBERT, A. (2014), El servicio al cliente en la industria del tenis. En: ITF Coaching and Sport Science Review; 64 (22): 21-22.
- VALIÑO ARCOS, A. (2011), Tenis y sociedad: pasado y presente de la práctica del tenis en clubs de marcado perfil social. En: ITF Coaching and Sport Science Review; 53 (19): 19-20.
- VALIÑO ARCOS, A. (2019), Aspectos jurídicos de interés para la gestión de clubes, academias y federaciones de tenis. En: E-Coach. Revista Electrónica del Técnico de Tenis; 34 (11): 40-48.

Copyright © 2022 Alejandro Valiño



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

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

Attribution : Vous devez correctement créditer l'œuvre originale, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire de toute manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que vous avez l'approbation du concédant de licence ou que vous la recevez pour votre utilisation du travail.

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

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



Autonomisation et attitude positive, la clé de la gestion d'un club de tennis

Miguel Irigoyen

Confédération de tennis d'Amérique centrale et des Caraïbes (COTECC).

RÉSUMÉ

Dans cet article, je partage certaines des connaissances que j'ai acquises au cours de mes années de travail dans des clubs sociaux et sportifs. Recruter la main-d'œuvre avec une méthodologie non traditionnelle, et obtenir que 80 % des personnes sélectionnées conviennent au poste. L'établissement d'une bonne relation entre l'employé et l'employeur comme base de l'environnement de travail qui doit prévaloir au sein du club. Je partage des expériences, qui nous amènent à penser que chaque manager devrait créer ses propres ressources pour mieux former le personnel. Enfin, je recommande la lecture de diverses sources sur l'"Empowerment", sans perdre de vue que l'attitude est fondamentale dans la gestion des Clubs et des Restaurants.

Mots-clés : responsabilisation, attitude, formation, participation.

Article reçu : 28 juin 2022

Article accepté : 10 juillet 2022

Auteur correspondant : Miguel Irigoyen. Email: miguel.irigoyen@cotecc.org.sv

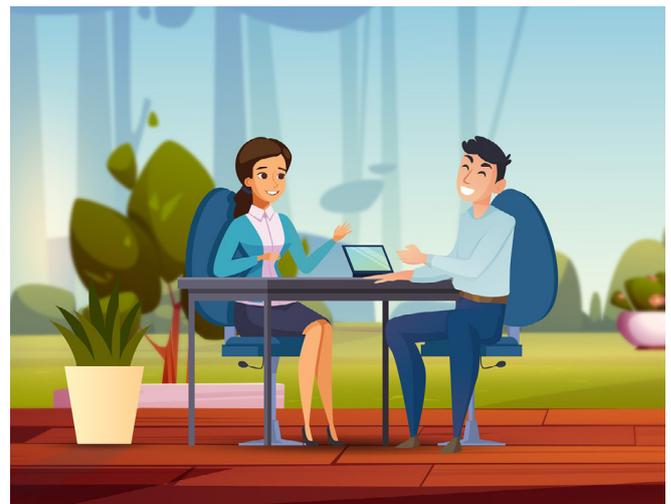
INTRODUCTION

L'atout le plus important d'un club social ou sportif est son personnel. C'est une réalité qui doit être comprise et acceptée par la direction d'un Club. Le personnel peut contribuer au positionnement de l'entreprise, à l'amélioration du service en général ; ou au contraire, générer plusieurs plaintes et frictions difficiles à gérer ou à résoudre. Il ne faut pas oublier que, dans ce type d'entreprise, nos clients sont souvent nos propres "patrons". D'où l'importance de disposer du personnel adéquat et qualifié dans un climat organisationnel positif. Le personnel doit se sentir à l'aise, satisfait et en sécurité. L'insécurité de l'emploi entraîne une rotation fréquente du personnel, ce qui n'est pas souhaitable dans ce type d'entreprise (Tinaz & Emiroglou, 2020).

Dans les clubs sportifs, le recrutement du personnel ne doit pas être l'activité exclusive d'un recruteur, d'une agence de placement ou du responsable des ressources humaines. Le recrutement, tout comme la gestion du personnel, est une tâche dans laquelle le manager devrait être impliqué, ce devrait être l'une de ses principales tâches. Ce sont eux qui devraient prendre la décision d'embaucher ou non un candidat (Hoekman et al., 2015). L'embauche d'une mauvaise personne peut entraîner des coûts opérationnels et juridiques élevés, une perte de temps et de nombreux désagréments, que le manager ne serait pas en mesure de justifier auprès du conseil d'administration.

Le responsable des ressources humaines doit effectuer le travail de base : obtenir les documents nécessaires auprès du candidat, effectuer les tests et sélectionner ceux qui correspondent au profil requis. L'étape suivante, l'entretien final, devrait être la tâche du manager.

Dans diverses recherches et publications, on constate que, parmi les différents instruments de sélection, la validité accordée à l'entretien est très limitée (Moscoso, 2000). Dans



ce type d'entreprise, l'entretien est fondamental pour le recrutement du personnel. En fait, l'entretien est la méthode la plus utilisée dans de nombreux clubs, parfois même la seule utilisée. Au cours d'un entretien, vous pouvez apprendre à connaître le candidat en tant que personne, vous pouvez observer ses réactions au type de questions, la rapidité et l'assurance avec lesquelles il répond, son expression faciale, son langage corporel, son agilité mentale et, surtout, son attitude (Vos et al., 2012).

LA SÉLECTION DU PERSONNEL

J'apprécie beaucoup les différents instruments de sélection, et bien que je ne sois pas un expert en ressources humaines, mon empathie avec la personne évaluée m'a motivé à créer des espaces agréables et conviviaux au sein du Club, où je pouvais réaliser les évaluations puis les entretiens. En regardant ma propre expérience professionnelle, je dois admettre que je n'ai

sans doute jamais été sélectionnée en raison de mes excellents résultats aux tests psychologiques et de compétences. J'ai toujours été intimidé par les environnements de test "standard" : de très grandes salles à de très petites salles, presque toujours inconfortables, mal éclairées, mal ventilées, très froides ou bruyantes. Les instructions étaient souvent incompréhensibles, et le chronomètre implacable, déterminant le temps pour compléter les réponses. Il est très important que l'environnement dans lequel se déroulent les évaluations et les entretiens soit rassurant pour le candidat (Dessler, 1996).

Des entretiens bien structurés avec une série de questions peuvent servir de guide pour évaluer les aspects généraux, mais le dialogue entre l'enquêteur et la personne interrogée peut donner une meilleure image de la personnalité de cette dernière. Les personnes interrogées doivent pouvoir s'exprimer, il est donc important d'éviter les questions fermées avec des réponses monosyllabiques. Il est également très important de ne pas porter de jugement de valeur immédiat sur la base de l'apparence du candidat ; il est possible que quelques conseils sur la façon dont vous vous coupez les cheveux, vous vous peignez, vous vous maquillez, vous vous habillez ou vous vous rasez changent la première impression que vous avez eue sur le candidat. Il s'agit d'une erreur courante.

Parmi tant d'éléments qui contribuent à la sélection d'un bon personnel, la décision devrait toujours être prise à la fin de l'entretien. D'après mon expérience, souvent sans même lire en détail leur CV ou le résultat de leurs évaluations, la décision se fonde sur les aspects qui ont toujours été très importants pour moi : leurs valeurs personnelles, leur bonne attitude et leur comportement non verbal pendant l'entretien. Pendant la conversation, vous pouvez voir si le candidat vous regarde dans les yeux, s'il a de l'énergie pour s'exprimer, si sa voix ne tremble pas ou est bien modulée, et si lorsque vous faites un commentaire humoristique, dont il a fait plusieurs pendant l'entretien, son rire est spontané, pourquoi pas ? Le rire a tant de bienfaits pour la santé humaine.

Dans nos clubs, les membres viennent pour se détendre, pour faire de l'exercice, pour s'amuser, pour passer un bon moment, c'est pourquoi la courtoisie, les bonnes manières et la bonne attitude du personnel sont fondamentales, tout le temps. C'est pourquoi la courtoisie, les bonnes manières et la bonne attitude du personnel sont fondamentales, à tout moment. C'est une partie de la valeur ajoutée que doit avoir le service que nous offrons à nos membres. C'est ce qui nous différenciera des autres sociétés de services (Sibson, 1994).

Si vous trouvez de bonnes valeurs et une bonne attitude chez le candidat, il est très probable qu'il sera disposé à apprendre, à servir et à essayer de résoudre les problèmes de ses clients. Je me souviens des questions que me posait la directrice des ressources humaines lorsque je décidais d'engager une personne, qu'elle n'avait pas choisie, pour un poste dans lequel l'élue n'avait pas beaucoup d'expérience. Alors", disait-elle, "enseignons-lui, formons-le, je suis sûre qu'il sera un bon travailleur".

FORMATION DU PERSONNEL

L'étape suivante est l'orientation, l'initiation et la formation du nouvel employé. Le nouvel élément ne doit jamais être laissé seul pendant les premiers jours, de nombreux abandons

se produisent parce que le nouvel employé est angoissé de ne pas savoir comment ou où commencer, quoi faire ou quoi dire à un membre du Club. Choisissez l'un des employés les plus expérimentés pour lui faire visiter les lieux, lui parler de tous les services offerts au Club, l'orienter sur le magasin d'équipement, le présenter à tous les employés de l'entreprise. Laissez-le travailler les premiers jours avec les meilleurs employés, apprendre du tuteur, apprendre à connaître toutes les zones de service, les différentes installations sportives, ses collègues et, surtout, ses clients (Escamilla et al, 2019).

La formation et les réunions régulières sont indispensables au service à la clientèle et sont mieux menées par le directeur ou le superviseur. Les directeurs de club doivent avoir les compétences d'un éducateur et d'un formateur de leur personnel. Il doit faire preuve de leadership, démontrer sa connaissance de l'activité et être capable de concevoir des formations adaptées à des situations spécifiques.

Nous pouvons trouver sur le marché différents programmes pour former le personnel ; mais combien de jours sont similaires dans un Club ? Cela peut sembler cliché, mais la vérité est que très peu (Stenling & Tafvelin, 2016). Cela rend le travail intéressant et stimulant. Les multiples activités qui se déroulent contribuent à ce qu'une journée ne ressemble pas à une autre et la formation du personnel sur la façon de répondre aux différentes situations est vitale. Il est donc utile et important de garder une trace des événements les plus emblématiques et représentatifs du secteur d'activité de l'entreprise : l'organisation d'un tournoi professionnel, une fête à thème, l'organisation d'événements sociaux, un cours de méga aérobic, un événement de tennis en fauteuil roulant, un tournoi inclusif, etc. Écrivez-les, en soulignant ce qui a été réussi pour le répéter, enregistrez les erreurs et les problèmes pour les éviter à l'avenir, et utilisez-les pour développer une formation sur le sujet. Pour qu'une formation soit efficace, elle doit comporter des exemples tirés de la vie quotidienne, utiliser des termes familiers aux participants, être illustrée par de nombreux supports audiovisuels et comporter des exercices auxquels les participants participent. Et surtout, il faut toujours essayer de maintenir la motivation.

Pour revenir à mon expérience personnelle, souvent au début de la deuxième partie des formations, après une pause, je montrais les phrases suivantes aux participants et leur demandais de choisir l'une des deux qu'ils pensaient devoir appliquer dans leur travail quotidien au sein du Club :

- Traitez les autres comme vous voulez qu'ils vous traitent (la fameuse règle d'or).
- Ne faites pas aux autres ce que vous souhaitez pour vous-même ; les autres peuvent avoir des goûts différents. Leurs goûts peuvent ne pas être les mêmes (George Bernard Shaw, 1898).

Lorsque j'ai lu la phrase de M. Shaw pour la première fois, elle m'a semblé ironique et je ne l'ai pas beaucoup aimée, pas plus que 90 % des stagiaires. La règle d'or était ce qu'on nous enseignait à la maison, ce qui est fabuleux comme règle de coexistence ; cependant, je leur ai toujours expliqué ce que l'expression paradoxale de M. Shaw signifiait pour moi.

Les gens viennent dans les clubs sportifs pour différentes raisons : pour la variété de ses installations, pour pratiquer un sport proposé au sein du Club ; pour sa salle de sport, s'ils souhaitent garder la forme ; pour une recommandation du



médecin ; pour discuter avec des amis, ou pour apprécier la cuisine du chef... Et si tout le monde a envie de se sentir bien au Club, tout le monde n'a pas les mêmes goûts ni le même profil. Certains aiment qu'on leur parle, d'autres qu'on les salue, certains aiment qu'on leur demande des nouvelles de leur famille, d'autres le contraire ; certains aiment être à l'intérieur du restaurant et parler entourés de gens, d'autres aiment être isolés, profiter du calme, etc. C'est pourquoi il faut traiter les gens comme ils aimeraient être traités, et non comme nous aimerions être traités.

La phrase qui était constamment répétée, comme une devise, était : connais ton client, appelle-le respectueusement et par son nom, salue-le et souviens-toi de ses goûts.

Il est courant de voir des offres publicitaires de séminaires sur le service à la clientèle, la motivation, le travail d'équipe, la communication, etc. mais les formations ciblées sur la résolution des conflits sont très rares (Rady et al., 2010).

Comme je ne trouvais pas de cours ad hoc et que j'avais des expériences au sein du club dont je gardais la trace, j'ai décidé de développer ma propre formation. Une de ces expériences, apparemment simple, je voudrais la partager comme exemple.

EXPÉRIENCE PERSONNELLE

Le règlement d'utilisation des courts de tennis pour les membres de l'un des clubs où je travaillais stipulait que, pour réserver un court, il était indispensable de le faire un jour à l'avance. En outre, l'utilisateur devait se présenter le jour suivant pour utiliser le court de manière ponctuelle ; seul un retard de 15 minutes était autorisé, sinon le court était attribué à un autre membre. La demande de courts le soir et en semaine était élevée, surtout après un tournoi professionnel. Je n'ai jamais su si c'était parce que le tournoi avait motivé les membres ou parce que la semaine où nous réservions les courts exclusivement pour les joueurs du tournoi était trop longue sans tennis pour eux.

Un jour, le responsable des réservations de courts m'a appelé sur mon poste, désespéré parce qu'il était "maltraité" par un membre du club. L'employé, se conformant au règlement et aux instructions que nous lui avons fournies, avait donné le court à un autre membre après que les 15 minutes se sont écoulées. La solution simpliste consistait à lire le règlement au plaignant et le problème était réglé. Cependant, prévoyant que deux ou plusieurs membres du club seraient mécontents du garçon et bien sûr de l'administration, j'ai décidé d'intervenir.

En arrivant sur les courts, personne n'avait osé commencer à échanger, ce qui m'a donné l'occasion d'essayer de persuader les 4 personnes concernées de partager le court en leur faisant des propositions "attrayantes" : "Pourquoi ne pas jouer en double, c'est plus amusant, plus sociable et moins

fatigant". - Nous ne voulons pas jouer en double", ont répondu les 4 à l'unisson. Je leur ai alors proposé de jouer un tournoi à la ronde en simple, en sets courts, sans avantage : le perdant est éliminé et si un joueur gagne 3 sets d'affilée, il reçoit un repos comme prix. Ils avaient encore des doutes sur mon offre et j'ai dû affiner mes arguments de persuasion, des phrases comme : "ils auront plus de temps pour se reposer, ils récupéreront pour le prochain set, le temps de repos peut les aider à analyser leur adversaire, le gagnant ne pourrait pas jouer quatre sets d'affilée à cause de la fatigue, à la fin d'un set, ils peuvent donner des conseils au suivant et ils auront plus de plaisir"... Enfin, je leur ai promis que si l'expérience leur plaisait, nous leur réserverions le court immédiatement, pour le lendemain. Ils ont accepté de partager le terrain et ont répété l'expérience deux jours de suite. Après un certain temps, la solution à ce conflit est devenue une nouvelle forme de partage du terrain dans le club.

Il s'agit d'une solution intégrative au conflit : une solution gagnant-gagnant. Nous démystifions un mythe, car le gain d'une partie ne signifie pas nécessairement la perte de l'autre.

Le personnel en charge des réservations des courts aurait-il dû savoir comment persuader ces messieurs ? Aurait-il dû prendre le temps de réfléchir à d'autres solutions ? Aurait-il dû faire preuve d'imagination ? La réponse est oui, il aurait dû être préparé, avec une meilleure attitude pour réfléchir, proposer des alternatives et prendre des décisions, certes petites mais importantes à ce moment-là.

J'ai consigné les expériences des employés et les inconvénients qu'ils rencontraient quotidiennement dans un historique, dans lequel j'ai intégré les bons moments comme les erreurs, les succès et les échecs.

Citer des expériences telles que celle décrite ci-dessus me permet d'insister sur le fait qu'une formation constante et participative, conçue en fonction d'expériences authentiques, peut favoriser l'autonomisation des employés. C'est également un bon moment pour intégrer et impliquer les nouveaux employés. Ce type de formation où le participant est impliqué, où les situations sont mises en scène avec lui, maintient son intérêt et sa motivation pour la formation, l'invite à apporter des idées, à faire des suggestions et à se sentir partie prenante des solutions.

AUTONOMISATION

L'autonomisation (délégation de responsabilités) est très utile au sein d'un club. Lorsqu'il y a différents secteurs, pour différentes activités, il peut y avoir plusieurs événements simultanés, et il y a probablement des problèmes en cours en même temps (Miryousefi & Darekordi, 2020).

Déléguer permet au manager de s'occuper de choses plus importantes que de simples plaintes. La délégation suscite l'engagement des employés dans leur travail, leur donne des responsabilités, leur permet de réfléchir à la manière de résoudre un problème et de décider sans avoir à demander l'approbation de leur supérieur. Il a été prouvé que l'autonomisation augmente la motivation des employés et leur donne plus de sécurité au sein de l'entreprise.

Encourager la responsabilisation dans les clubs permet de générer une plus grande identification entre les travailleurs, une responsabilisation plus participative, de créer et de développer un sentiment d'appartenance.

Il est important d'être conscient que la mise en œuvre ne se fait pas du jour au lendemain et que l'engagement n'est pas immédiat. Il faudra du temps pour que l'employé acquière la confiance nécessaire pour décider sans craindre de commettre une erreur ou d'être réprimandé (Papadimitriou, 2002). Il ne faut pas oublier que la plupart des employés travaillant dans ces entreprises sont habitués à suivre les ordres. Ils sont rarement autorisés à prendre des décisions, précisément parce que tous les employés ne veulent pas avoir le même degré d'engagement envers l'entreprise. Il est nécessaire de soutenir l'employé qui s'engage, sans perdre de vue l'employé qui mettra plus de temps à s'engager.

Une autre caractéristique importante d'un employé responsabilisé est qu'il a davantage confiance en son patron. Cela leur permet de s'exprimer librement.

EXEMPLE PRATIQUE

Un exemple de salariés engagés dans le club, des points positifs de la mise en œuvre de l'outil de responsabilisation, je voudrais le mettre en évidence dans le cas suivant.

Lors d'une réunion de travail, j'ai demandé au conseil d'administration d'autoriser les serveurs à avoir le pouvoir de changer tout plat servi s'il ne satisfait pas le client. La procédure traditionnelle consistait à appeler le superviseur ou le directeur pour parler au client et c'est lui qui prenait la décision. En général, le plat était changé, donc cette demande n'allait pas réduire le nombre de plats refusés. Elle n'allait pas non plus augmenter les coûts liés aux imprévus. La demande a été approuvée et mise en œuvre dans le club. Les employés les plus expérimentés et les plus anciens ont été habilités à prendre cette décision. C'était aussi une façon de leur dire que nous leur faisons confiance.

Un nouveau membre du club a commencé à fréquenter les installations sportives pendant la semaine et, le week-end, il venait déjeuner avec sa famille. Lors du quatrième déjeuner du week-end du membre en question, je travaillais dans mon bureau (qui, soit dit en passant, n'avait pas de porte et les employés n'avaient pas à demander la permission pour que je les serve), lorsqu'une des serveuses est arrivée avec une assiette à la main. Après une brève salutation et sur un ton d'indignation, elle me dit : "C'est la quatrième fois que cet homme vient déjeuner, renvoyez l'assiette, car il dit que la viande est brûlée. L'assiette contenait 12 onces et ce qu'il veut rendre ne contient même pas 3 onces. Et il dit qu'il n'en veut plus. Maintenant je ne vais pas la changer, il doit la payer".

Bien que je comprenne la serveuse, j'ai dû lui dire d'accepter de le changer, et je l'ai assurée que le week-end prochain, je lui donnerais les instructions nécessaires pour mettre fin à ce problème répété.

Tous les mercredis, nous avons la réunion hebdomadaire avec le personnel du bureau, le travail de groupe et la participation étaient le guide dans le cadre de l'autonomisation que nous avons mis en place dans le club. Cette activité nous permettait d'écouter leurs idées, de les soutenir et de les guider, afin qu'ils trouvent eux-mêmes la solution au problème.

J'ai présenté en détail le cas du nouveau membre du club. Après les avoir incités à donner leur avis, et après avoir écouté de nombreuses solutions, des plus absurdes aux plus ineptes, ils ont proposé ensemble une alternative pour résoudre le problème.

Le week-end suivant, le membre nous a rendu visite et a commandé son plat de viande habituel de 12 onces. Toujours à point. Cette fois-ci, avant de lui apporter le plat complet, la serveuse lui a apporté 3 petits morceaux pour le goûter. Et elle lui a demandé : - "Lequel de ces termes voulez-vous ? " - confus et agacé, il choisit un échantillon, après avoir mangé les trois, bien sûr. Le plat choisi arriva, et la serveuse attendit un moment pour lui demander : - " Est-ce que je vois que maintenant nous avons trouvé le point de votre viande ? " Il ne refusa plus jamais un plat de viande.

La solution avait émergé entre eux, avec une réflexion collective, en plaisantant, et c'était vraiment une très bonne alternative. La créativité collective est un autre avantage de l'autonomisation.

CONCLUSION

Tout ce qui précède nous amène à conclure que la responsabilisation et la promotion d'attitudes positives sont des outils fondamentaux dans la gestion des clubs de sport et de services. Écouter les employés, les encourager, reconnaître leurs succès, corriger leurs erreurs avec respect et empathie doit faire partie d'un leadership authentique.

Comme nous l'avons dit au début, les manuels nous aident à recruter et à développer les ressources humaines ; mais en tant que managers, nous devons les compléter par l'indispensable dose d'attitude. Un dicton bien connu compare une attitude négative aux pneus d'une voiture. La seule façon d'avancer est de les changer.

CONFLIT D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

L'auteur déclare qu'il n'a aucun conflit d'intérêts et qu'il n'a reçu aucun financement pour mener la recherche.

RÉFÉRENCES

- Dessler, G. (1996). *Administración del Personal*. Sexta Edición. Prentice-Hall Hispanoamerica, S.A.
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. and Parra-Camacho, D. (2019), "Does the organizational climate predict the innovation in sports clubs?", *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, Vol. 8 No. 1, pp. 103-121. <https://doi.org/10.1108/JEPP-03-2019-104>
- García Buades, E. (2007). Optimización de la toma de decisiones y solución de conflictos en organizaciones deportivas. En Ma. Carmen Sánchez Gombau (Coord.). *Marketing y Recursos Humanos en Organizaciones Deportivas*. Editorial EOS, Madrid.
- Hoekman, R., Werff, H. V. D., Nagel, S., & Breuer, C. (2015). A cross-national comparative perspective on sport clubs in Europe. In *Sport Clubs in Europe* (pp. 419-435). Springer, Cham.
- Miryousefi, S. J., & Darekordi, F. (2020). Effect of psychological empowerment on organizational innovation with the Mediating Role of Knowledge Transfer in Sport Club Employees. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7(1), 125-136.
- Moscoso, S. (2000). Selection interview: A review of validity evidence, adverse impact and applicant reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 237-247.
- Papadimitriou, D. (2002). Amateur structures and their effect on performance: the case of Greek voluntary sports clubs. *Managing Leisure*, 7(4), 205-219.
- Rady, B. A., Elshreef, A. M. M., & Abd-el-Kader, A. F. (2010). The Electronic Marketing and Services Quality in Sports Clubs. *World Journal of Sport Sciences*, 3(8), 804-15.
- Sibson, R. E. (1994). *Maximizing Employee Productivity: A Managers Guide*. Amacon Publ.
- Stenling, A., & Tafvelin, S. (2016). Transfer of training after an organizational intervention in Swedish sports clubs: A self-determination theory perspective. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 38(5), 493-504.
- Tinaz, C., & Emiroglu, O. (2020). Reopening of tennis clubs and solutions for changing consumer habits in the COVID-19 era. *ITF Coaching & Sport Science Review*, 28(81), 35-37.
- Vos, S., Breesch, D., Késenne, S., Lagae, W., Hoecke, J. V., Vanreusel, B., & Scheerder, J. (2012). The value of human resources in non-public sports providers: The importance of volunteers in non-profit sports clubs versus professionals in for-profit fitness and health clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 11(1), 3.

Copyright © 2022 Miguel Irigoyen



Ce texte est protégé par une licence [Creative Commons BY 4.0 license](#)

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

Attribution : Vous devez correctement créditer l'œuvre originale, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire de toute manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que vous avez l'approbation du concédant de licence ou que vous la recevez pour votre utilisation du travail.

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

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



Un exemple pratique de renforcement de la gouvernance du tennis dans les clubs universitaires du Japon

Shion Hotta^a  & Mamoru Yamamoto^b 

^aU1 Université de Keio, Japon. ^bAssociation du Barreau de Tokyo, Japon.

RÉSUMÉ

En 2019, l'Agence japonaise du sports a formulé le Code de gouvernance des organisations sportives, un code qui ne s'applique pas directement aux clubs sportifs universitaires. Cependant, comme on l'a vu avec le scandale du club de football américain de l'université de Nihon, il est nécessaire de renforcer la gouvernance de tous les clubs sportifs universitaires, y compris le tennis. Par conséquent, nous avons mené une enquête sur la gouvernance dans 268 clubs de tennis universitaires japonais en 2021. Les représentants de chaque collège ont été invités à communiquer leurs données démographiques et à répondre aux mesures d'évaluation concernant la gouvernance des clubs de tennis universitaires. Une tabulation simple et une analyse croisée ont été effectuées, et le test du Khi-deux ou le test exact de Fisher ont été utilisés à un niveau de signification de cinq pour cent. Sur la base des résultats de l'enquête, nous avons élaboré une "fiche d'auto-évaluation de la gouvernance" pour les clubs de tennis universitaires. Dans cette étude, nous présentons les grandes lignes des résultats de l'enquête en comparant la gouvernance des organisations sportives dans différents pays. En outre, une étude de cas pratique de l'Université Keio au Japon, qui est la première université au monde à utiliser la fiche, sera discutée sur la base des résultats d'une nouvelle enquête menée en 2022.

Mots-clés : tennis collégial, code de gouvernance, fiche d'auto-évaluation de la gouvernance.

Article reçu : 27 juin 2022

Article accepté : 4 juillet 2022

Auteur correspondant : Shion Hotta, Facultad de Derecho, Universidad de Keio, Japón Email: shion-hotta@keio.jp

INTRODUCTION

Ces dernières années, le monde sportif japonais a eu de nombreuses occasions de s'enthousiasmer pour des sujets glamour liés à des méga-événements sportifs, tels que la Coupe du monde de rugby et les Jeux olympiques (Kawabata, 2019). À l'inverse, une série de scandales a éclaté dans des organisations sportives telles que la Fédération japonaise de boxe et le club de football américain de l'université de Nihon (Matsuyama, 2019).

C'est pourquoi, en 2019, l'Agence japonaise des sports a formulé le Code de gouvernance des organisations sportives (CGS) (Agence japonaise des sports, 2019a) afin de renforcer la valeur du sport en prévenant l'apparition de scandales qui lui portent préjudice.

Cependant, le SGC ne s'applique pas directement aux clubs sportifs universitaires, mais seulement aux "organisations dont l'objectif principal est de mener des activités pour la promotion du sport", comme le mentionne l'article 2, section 2 de la loi fondamentale sur le sport (MEXT, 2011). D'autres pays comme l'Angleterre (Sport England, 2020) et le Canada (Comité olympique canadien, 2021) ont également des codes de gouvernance pour les organisations sportives, mais ils sont similaires en ce qu'ils ne s'appliquent pas directement aux clubs sportifs universitaires.



L'essence du SGC est d'améliorer la valeur des sports par la prévention de l'inconduite (Japan Sports Agency, 2019b), et non de limiter le nombre d'organisations sportives applicables. Il est donc souhaitable que les clubs sportifs universitaires renforcent leur gouvernance en se référant également à l'AGC.

Cependant, peu de recherches universitaires ont été menées sur la gouvernance des clubs sportifs universitaires. En fait, à l'exception de James et Elizabeth (2019), qui ont examinés le changement de politique dans les sports universitaires, et

de Carnegie et Tuck (2010), qui l'ont fait sur la gouvernance des organisations universitaires, la plupart des études précédentes se concentrent sur la gouvernance dans des organisations plus grandes que les départements sportifs universitaires.

Nous avons donc mené une enquête sur la gouvernance des clubs de tennis universitaires japonais en 2021 (Hotta, 2022). Sur la base des résultats, nous avons élaboré une " fiche d'auto-évaluation de la gouvernance " pour les clubs de tennis universitaires en coopération avec des avocats japonais spécialisés dans le sport et la All Japan Inter-Collegiate Tennis Federation. Dans cette étude, nous présentons les grandes lignes des résultats de l'enquête en comparant la gouvernance des organisations sportives dans différents pays. En outre, une étude de cas pratique de l'Université de Keio au Japon, la première université au monde à utiliser la "Feuille d'auto-évaluation de la gouvernance", sera discutée sur la base des résultats d'une nouvelle enquête menée en 2022 parmi les membres de la Fédération de tennis de l'Université polytechnique de Kanto.

PROCÉDURE

Les représentants de 268 clubs de tennis universitaires inscrits à la All Japan Inter-Collegiate Tennis Federation ont été invités à répondre au questionnaire. Il y a eu 110 réponses

(41,0 %), qui étaient toutes valides (100,0 %). L'enquête s'est déroulée du 26 juin 2021 au 28 juillet 2021. Le questionnaire comprenait des éléments démographiques et l'échelle AG-CT (Assessment Measures Regarding Governance of College Tennis Teams). Toutes les questions ont été répondues en ligne en utilisant le formulaire d'enquête du système d'authentification de l'Université de Keio. Les formulaires d'enquête sont protégés par un cryptage SSL/TLS, une certification du serveur, un contrôle d'accès par pare-feu et d'autres mesures de sécurité et de protection des informations personnelles.

L'échelle AG-CT est une échelle en 10 points de la gouvernance des clubs de tennis universitaires, composée d'éléments relatifs à la gestion démocratique et à la gestion de crise (tableau 1). Les répondants devaient auto-évaluer leurs réponses par " Oui " ou " Non " (Yajima et al., 2011), et devaient répondre à des commentaires libres si nécessaire. L'échelle AG-CT a été développée par deux juristes sportifs en se référant au SGC pour en assurer la validité.

ANALYSE DES DONNÉES

Des tabulations simples et des analyses croisées ont été effectuées sur leurs caractéristiques démographiques et l'échelle AG-CT. À partir du tableau croisé des attributs de leurs données démographiques et de l'échelle AG-CT, le test

Tableau 1

Le contenu de l'échelle AG-CT et ses résultats de tabulation simples.

	Articles	Oui (%)	Non (%)
Gestion démocratique	① Le club adopte-t-il le principe de la prise de décision à la majorité ? (n=110) · Comment les décisions sont-elles prises exactement ? · Situations dans lesquelles vous avez senti qu'il y avait un problème avec la prise de décision du club	73,0	27,0
	② Le rapport de force entre les clubs masculins et féminins est-il égal ? (n=87) · Des situations où la relation entre les clubs masculins et féminins était problématique.	87,0	13,0
	③ La sélection des joueurs représentatifs est-elle juste et raisonnable ? (n=110) · Quelles sont les méthodes de sélection spécifiques utilisées ? · Situations où j'ai senti qu'il y avait un problème avec la sélection des joueurs représentatifs	97,0	3,0
	④ Les règles du club sont-elles énoncées sous forme de phrases ? (n=110) · Règlement général · Réglementation concernant le contenu et les normes des peines · Réglementation pour une bonne comptabilité et gestion immobilière · Règles et règlements pour la sélection des joueurs représentatifs	73,0 72,7 29,0 46,4 10,0	27,0 27,3 71,0 53,6 90,0
	⑤ Des mesures sont-elles prises pour prévenir les abus par les entraîneurs et les classes supérieures ? (n = 110) · Mesures préventives effectivement mises en œuvre	7,0	93,0
	⑥ Y a-t-il déjà eu des problèmes d'abus ou d'autres comportements ? (n=110) · Situations dans lesquelles vous avez senti le besoin de prévenir les abus, etc.	7,0	93,0
	⑦ Des mesures de précaution sont-elles en place pour les accidents pendant la pratique, les coups de chaleur, etc. ? (n=110) · Mesures préventives spécifiques	80,0	20,0
	⑧ Y a-t-il un superviseur ou une personne responsable sur place pendant la pratique ? (n=110) · Qui placez-vous exactement et à quelle fréquence ?	36,0	64,0
	⑨ Avez-vous déjà eu des problèmes à faire face à des accidents, des coups de chaleur, etc.? (n=110) · Situations dans lesquelles vous avez estimé qu'il était nécessaire de prendre des mesures de précaution contre les accidents	6,0	94,0
	⑩ Des registres sont-ils conservés pour le contrôle comptable au sein du département ? (n=110) · Situations dans lesquelles vous avez senti un problème	77,0	23,0

du chi-deux a été utilisé à un niveau de signification de cinq pour cent pour analyser si la relation entre leurs données démographiques et l'échelle AG-CT est statistiquement significative. Pour les cellules dont la fréquence attendue est inférieure à cinq ou dont la fréquence attendue minimale est inférieure à un, le test exact de Fisher a été effectué à nouveau pour obtenir une valeur p exacte.

Le V de Cramer, qui indique la force de la corrélation entre deux variables dans le tableau de contingence LxM, est également utilisé comme référence. Plus le V de Cramer est proche d'un, plus l'association entre les deux variables qualitatives est forte (Akoglu, 2018), et la taille d'effet spécifique est considérée comme étant de 0,1 pour une petite taille, de 0,3 pour une taille moyenne et de 0,5 pour une grande taille (Ohbuchi, 2020). Le logiciel utilisé pour ces analyses statistiques était la version R 4.1.1.

CONSIDÉRATIONS D'ORDRE ÉTHIQUE

Avant l'enquête, l'objectif de l'enquête, la méthode d'enquête et la protection des informations ont été expliqués par écrit aux représentants de la All Japan Inter-Collegiate Tennis Federation, et la méthode d'enquête a été discutée. Dans le formulaire d'enquête, le texte explicatif suivant a été placé à un endroit facilement reconnaissable par les répondants : (1) l'objectif de l'enquête, (2) la nature volontaire des réponses, et (3) le fait que les noms des individus et des collègues ne seront pas divulgués en tant qu'informations identifiables.

RÉSULTATS

Le contenu de l'échelle AG-CT et les résultats de sa tabulation simple sont présentés dans le tableau 1.

Le tableau 2 montre les relations entre leurs données démographiques et l'échelle AG-CT. Dans l'analyse, nous avons classé les collèges de la division quatre ou moins comme "Faible compétitivité (LC)" et ceux de la division trois ou plus comme "Compétitivité élevée (HC)" en fonction de la valeur médiane de "Compétitivité" dans leurs données démographiques. La valeur médiane du "nombre de membres" a été utilisée comme critère pour classer les équipes en "petites équipes (ST)" comptant 19 membres ou moins et en "grandes équipes (LT)" comptant 20 membres ou plus.

Tout d'abord, pour tester l'hypothèse selon laquelle " le niveau de bonne gouvernance sur l'échelle AG-CT diffère entre les groupes LC et HC ", le test du Khi-deux ou le test exact de Fisher ont été effectués, et une différence statistiquement significative a été trouvée à la question " La sélection des membres représentatifs est-elle juste et raisonnable (p<.05) ? ". Le V de Cramer était de 0,445, indiquant que plus de répondants ont répondu "oui" dans le groupe HC que dans le groupe LC.

Ensuite, pour tester l'hypothèse selon laquelle " le niveau de bonne gouvernance de l'échelle AG-CT diffère entre les groupes ST et LT ", le test du chi carré ou le test exact de Fisher ont été réalisés, et une différence statistiquement

Tableau 2
Relations entre vos données démographiques et l'échelle AG-CT.

	Échelle AG-CT	Démographie	V de Cramer
Gestion démocratique	① Le club adopte-t-il le principe de la prise de décision à la majorité ? (n=110)	Compétitivité	,057
		Nombre de membres	,048
	② Le rapport de force entre les clubs masculins et féminins est-il égal ? (n=87)	Compétitivité	,344
		Nombre de membres	,255
Gestion des risques	③ La sélection des joueurs représentatifs est-elle juste et raisonnable ? (n=110)	Compétitivité	,445 *
		Nombre de membres	,047
	④ Les règles du club sont-elles énoncées sous forme de phrases ? (n=110)	Compétitivité	,192
		Nombre de membres	,007
Gestion des risques	⑤ Des mesures sont-elles prises pour prévenir les abus par les entraîneurs et les classes ? (n=110)	Compétitivité	,123
		Nombre de membres	,055
	⑥ Y a-t-il déjà eu des problèmes d'abus ou d'autres comportements ? (n=110)	Compétitivité	,036
		Nombre de membres	,087
	⑦ Des mesures de précaution sont-elles en place pour les accidents pendant la pratique, les coups de chaleur, etc. ? (n=110)	Compétitivité	,139
		Nombre de membres	,355 *
Gestion des risques	⑧ Y a-t-il un superviseur ou une personne responsable sur place pendant la pratique ? (n=110)	Compétitivité	,063
		Nombre de membres	,034
	⑨ Avez-vous déjà eu des problèmes à faire face à des accidents, des coups de chaleur, etc. ? (n=110)	Compétitivité	,248
		Nombre de membres	,023
Gestion des risques	⑩ Des registres sont-ils conservés pour le contrôle comptable au sein du département ? (n=110)	Compétitivité	,072
		Nombre de membres	,138

Noter: * : p<.05

significative a été trouvée à la question " Prenez-vous des mesures de précaution contre les accidents et les coups de chaleur pendant la pratique ($p < .05$) ? ". Le V de Cramer était de 0,355, et plus de répondants ont répondu "oui" dans le groupe LT que dans le groupe ST.

DISCUSSION : GESTION DÉMOCRATIQUE

Dans la section sur la gestion démocratique, les répondants ont été interrogés sur (1) la prise de décision appropriée et (2) le maintien des règles et règlements.

Prise de décision appropriée

Tout d'abord, environ 70 % des collègues ont répondu qu'ils adoptaient le principe de la prise de décision à la majorité dans leurs clubs universitaires de tennis. A l'inverse, des réponses telles que " l'entraîneur prend des décisions de manière unilatérale ". Ensuite, environ 90% des collègues ont répondu que le rapport de force entre les hommes et les femmes est égal dans les clubs de tennis dans lesquels les clubs masculins et féminins sont actifs conjointement. Cependant, certaines personnes interrogées ont indiqué que les clubs féminins comptent souvent moins de membres que les clubs masculins, et que cela désavantage relativement plus leur voix.

En conséquence, si l'on se réfère à l'AGC, le principe 2 stipule qu'un système doit être mis en place pour assurer une gestion organisationnelle appropriée, notamment un directeur externe, une femme directrice et un comité des athlètes. En d'autres termes, la prise de décision de l'association doit être menée dans le cadre d'un système qui reflète des opinions diverses. Cependant, certains clubs universitaires de tennis ne disposaient pas d'un système suffisant, comme le montrent les réponses telles que " les décisions sont prises selon le propre jugement de l'entraîneur sans écouter les opinions des membres du club. " Une telle situation est considérée comme inappropriée pour maintenir et améliorer la condensation du groupe (Carron, 1982) parmi les membres des clubs universitaires de tennis.

Par conséquent, nous proposons que les clubs de tennis de chaque universités soient examinés par une tierce personne qui n'est pas le chef ou le directeur dans le processus de décision. Ce tiers est censé jouer un rôle en signalant les problèmes de gestion organisationnelle, qui ne peuvent pas être découverts et améliorés par des étudiants qui ont des relations étroites entre eux.

Mise à jour des règles et règlements

Ensuite, plus de 90% des universités ont répondu que le processus de sélection des joueurs représentatifs dans leurs clubs universitaires de tennis était juste et raisonnable. Cependant, il a également été rapporté que "les joueurs représentatifs sont sélectionnés selon que l'entraîneur aime ou non leur style de jeu", et certains membres des clubs sont mécontents de ce processus. Dans l'analyse croisée, le pourcentage de répondants ayant répondu "juste et raisonnable" était plus élevé dans le groupe HC que dans le groupe LC, ce qui peut refléter le fait que la compétition pour la représentation dans le département est plus féroce.

Ensuite, nous avons demandé si les règles des clubs de tennis des collègues sont établies par écrit, et environ 70 % des collègues ont répondu par l'affirmative. Cependant, seulement 10% des universités avaient des " règles pour la sélection des joueurs représentatifs ", et seulement environ 30% des



universités avaient des " règles pour le contenu et les normes des pénalités. "

En conséquence, en se référant au SGC, il est indiqué dans le principe 3 que des règles pour la sélection juste et raisonnable des joueurs représentatifs doivent être établies. En outre, le principe 10 stipule qu'un système disciplinaire doit être établi. Le contenu des mesures disciplinaires et les procédures qui y conduisent doivent être consignés par écrit et largement diffusés. Les codes de gouvernance du Royaume-Uni (Sport England, 2022) et du Canada (Comité olympique canadien, 2021) mettent également l'accent sur la "transparence" et la "responsabilité" comme objectif de leurs codes et exigent que les organisations sportives publient leurs statuts et leurs règles.

Par conséquent, nous proposons que chaque club de tennis collégial définisse la méthode de sélection des joueurs représentatifs ainsi que le contenu et les procédures des pénalités sous forme écrite, comme le règlement du club. Tout au moins, il est souhaitable d'établir une politique sur les points à privilégier dans le processus de sélection lorsque la décision finale est prise à la discrétion subjective du dirigeant, après avoir établi des lignes directrices pour les résultats des compétitions et les classements.

DISCUSSION : DISCUSSION SUR LA GESTION DU RISQUE

Dans la section sur la gestion des risques, nous avons posé des questions sur (1) la prévention des abus, etc., (2) la prévention des accidents, et (3) la bonne gestion comptable.

Prévention des abus, etc.

Tout d'abord, moins de 10% des collègues ont répondu qu'ils avaient mis en place des mesures préventives contre les abus commis par les entraîneurs et les étudiants de classe supérieure. Inversement, moins de 10% des universités ont déjà sanctionné leurs membres en raison de problèmes

d'abus et d'autres comportements. Cependant, des cas ont également été signalés, tels que "Il y a eu du harcèlement de la part d'un membre senior, et je pense qu'une orientation est nécessaire, par exemple en mettant en place un cours" et "Il y a eu un cas de diffamation d'un membre spécifique sur les services de réseaux sociaux (SNS), qui a été découvert par accident lorsque j'ai été consulté à une certaine occasion. "La prévention est indispensable car de tels incidents peuvent constituer de graves problèmes s'ils se produisent.

En conséquence, en se référant au SGC, le principe 5 stipule que l'éducation à la conformité devrait être renforcée. En fait, certains des participants ont souligné que " des conseils sont nécessaires, comme la mise en place d'un cours ". "Par conséquent, nous recommandons que chaque club de tennis universitaire organise une formation à la conformité pour ses membres. En outre, comme le montre le cas de "calomnie et diffamation d'un membre spécifique sur SNS, qui a été découvert par hasard lorsque le cas a été discuté avec nous", il est difficile de discuter de questions telles que les abus et de les identifier. Par conséquent, le principe 9 du SGC stipule qu'un système de signalement doit être mis en place. Sur la base de ce principe, il serait souhaitable de nommer une personne chargée de superviser les conseils en matière de confidentialité dans chaque club universitaire de tennis, comme dans l'année de direction.

À cet égard, les efforts liés au SafeSport constituent une tendance mondiale. Par exemple, le Comité international olympique propose un cours de formation pour les agents de sauvegarde (Sportsoracle, 2022). La Fédération internationale de football association (FIFA) propose un cours de sauvegarde accessible à tous (FIFA, 2022). La révision 2021 du code de gouvernance britannique, mentionnée ci-dessus, exige que le conseil d'administration emploie un directeur principal du bien-être et de la sécurité et que la politique juridique comprenne une loi sur la sauvegarde des enfants et des adultes (avec des politiques et des procédures appropriées) (Sport England, 2021). En outre, la British Tennis Association (LTA) publie activement ses politiques et procédures de sauvegarde (LTA, 2022). Ainsi, des efforts pour prévenir le harcèlement et les abus sont déployés dans de nombreuses régions du monde, avec notamment la création d'un mécanisme indépendant pour la sécurité du sport. Aux États-Unis, le U.S. Center for SafeSport (USCSS, 2022) a été créé en tant qu'organisation spécialisée dans la prévention des abus à l'encontre des athlètes. Au Canada, le Code de conduite universel pour prévenir et traiter la maltraitance dans le sport (UCCMS) a été établi pour fournir une définition unifiée de l'abus et du harcèlement. Le Centre de règlement des différends sportifs du Canada (CRDSC, 2021), un organisme de règlement des différends sportifs au Canada, a été chargé par le gouvernement d'établir un système unifié pour tout gérer, du signalement du harcèlement à l'enquête et aux mesures disciplinaires (CRDSC, 2021). Il est vrai qu'il peut être difficile d'établir un tel système à grande échelle dans chaque club universitaire. Cependant, il serait possible d'établir un système similaire dans les organisations qui supervisent les clubs universitaires de tennis, comme la All Japan Inter-Collegiate Tennis Federation ou la NCAA aux États-Unis. Nous attendons avec impatience de nouveaux progrès dans ce domaine.

Prévention des accidents

Ensuite, 80% des collègues ont répondu qu'ils ont des mesures préventives contre les accidents et les coups de chaleur pendant la pratique. Le pourcentage du groupe LT est plus

élevé que celui du groupe ST, ce qui peut s'expliquer par le fait que les clubs de tennis ayant plus de membres prennent des mesures plus systématiques.

Environ 40 % des collègues ont répondu qu'ils avaient un superviseur ou une personne responsable sur place pendant la pratique. Cependant, même parmi ces universités, seulement environ 10% du nombre total de cas avaient une telle personne en place pour chaque activité. Inversement, moins de 10 % des collègues ont répondu qu'ils avaient eu des problèmes pour faire face aux accidents et aux coups de chaleur.

En se référant à l'AGC, le principe 12 stipule qu'un système de gestion de crise doit être établi. Par conséquent, nous recommandons que chaque club universitaire de tennis prépare un manuel de gestion de crise décrivant la manière de gérer les accidents et les coups de chaleur. Ce manuel devrait être préparé sous la direction d'un spécialiste dans la mesure du possible et devrait être disponible à tout moment sur les sites d'entraînement et dans les salles de club. Il y a également eu des réponses telles que "Tous les membres ont eu une conférence en classe sur la prévention des accidents", "Tous les membres ont consulté les documents sur les mesures contre les coups de chaleur" et "Un formateur ou un responsable est affecté à l'équipe". "Il est en effet souhaitable d'organiser des conférences et des séances d'étude par des experts médicaux. Par exemple, on considère que le fait d'exiger un cours de formation pratique sur la réanimation cardio-pulmonaire, y compris le DEA, contribuerait grandement à améliorer la possibilité d'actions de sauvetage par les passants (Mathias et al., 2017).

Une bonne gestion comptable

Enfin, environ 80% des collègues ont répondu qu'ils conservent des registres pour le contrôle comptable interne. Cependant, certains répondants ont répondu que " le système de gestion pose problème en raison des vols ". "Considérant cela, en se référant au SGC, les principes 6 et 4 du SGC pour les organisations sportives générales indiquent qu'un système devrait être établi pour des procédures comptables appropriées. Par conséquent, nous aimerions recommander que chaque club de tennis collégial établisse un système d'enregistrement des dépenses du club par plusieurs membres afin d'éviter l'argent non comptabilisé et le vol.

FICHE D'AUTO-ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE

Sur la base des résultats ci-dessus, nous avons élaboré une "fiche d'auto-évaluation de la gouvernance" (figure 1) pour les clubs de tennis universitaires en coopération avec des avocats japonais spécialisés dans le sport et la All Japan Student Tennis Federation. Au Japon, l'Université Keio, membre de la Fédération de tennis des universités polytechniques du Kanto, a mis en œuvre une initiative dans laquelle les étudiants membres du club de tennis remplissent eux-mêmes la feuille et divulguent leur auto-évaluation de la gouvernance sur le site officiel de leur club de tennis (Keio University Yagami Tennis Team, 2022).

En conséquence, ce club de tennis universitaires a élaboré un manuel des sanctions et des accidents, et 95% des membres ont évalué qu'ils ont ressenti l'effet de l'amélioration de la gouvernance. De ce point de vue, on peut s'attendre à ce que l'utilisation de cette fiche soit très efficace pour renforcer la gouvernance des clubs de tennis des collègues. De plus, en utilisant cette " fiche d'évaluation de la gouvernance ",

Feuille d'auto-évaluation de la gouvernance pour les clubs de tennis collégiaux	
club : Date d'entrée :	
Auto-évaluation de l'état de la réponse UN : Totalemment conforme B : Partiellemment conforme C : Non conforme Statut de conformité	
(1) Un examen par un tiers devrait être effectué dans le cadre du processus de prise de décision • Il est approprié d'avoir un examen par un entraîneur extérieur ou un alumnus/alumnae (État actuel des efforts, éléments à améliorer dans le futur, etc.)	
(2) « Méthodes de sélection des joueurs représentatifs » et « Détails et procédures des sanctions » doivent êtredocumenté (État actuel des efforts, éléments à améliorer dans le futur, etc.)	
(3) Une formation sur la conformité doit être dispensée aux membres (État actuel des efforts, éléments à améliorer dans le futur, etc.)	
(4) Une personne en charge des consultations confidentielles doit être nommée au grade de cadre et ainsi de suite • abus, etc. sont difficiles à consulter et difficiles à comprendre en raison de leur nature. (État actuel des efforts, éléments à améliorer dans le futur, etc.)	
(5) Les sanctions pour abus sont-elles incluses dans les règles du club ? • Les détails et les procédures des mesures disciplinaires doivent être inclus dans les règles du club et les membres doivent en être informés à l'avance. (État actuel des efforts, éléments à améliorer dans le futur, etc.)	
(6) Tenir des séances d'étude par des experts sur les accidents sportifs et les coups de chaleur • Une formation pratique sur la réanimation cardiorespiratoire, y compris le DEA, est également recommandée pour tous les membres. (État actuel des efforts, éléments à améliorer dans le futur, etc.)	
(sept) Établir un manuel de gestion de crise en cas d'accident et de coup de chaleur • Le manuel de gestion de crise doit être disponible à tout moment dans les salles de pratique et les salles du club. • Les emplacements des DEA et les coordonnées des personnes à contacter en cas d'urgence doivent être partagés avec tous les membres du club et affichés bien en vue sur les sites d'activité. (État actuel des efforts, éléments à améliorer dans le futur, etc.)	
(8) Y a-t-il un contrôle objectif de la pratique par l'entraîneur ? (État actuel des efforts, éléments à améliorer dans le futur, etc.)	
(9) Établir un système pour gérer les dossiers des dépenses du club par plusieurs membres (État actuel des efforts, éléments à améliorer dans le futur, etc.)	

Figure 1. "Fiche d'auto-évaluation de la gouvernance" pour les clubs de tennis universitaires.

les étudiants eux-mêmes pourront apprendre les concepts de conformité et d'état de droit. Cela devrait avoir un effet positif sur la gouvernance de leurs lieux de travail lorsqu'ils sortiront de l'université et commenceront à travailler dans des entreprises. Dans ce sens, la fiche est en cours d'amélioration afin de pouvoir être utilisée dans d'autres sports que le tennis, et son utilisation dans les équipes sportives des collèges et des lycées est également envisagée. En outre, la feuille est actuellement traduite en plusieurs langues et est utilisée dans d'autres pays que le Japon.

CONCLUSIONS

Les résultats de l'analyse ont permis d'identifier l'état réel de la gouvernance dans les clubs universitaires de tennis au Japon, et les recommandations suivantes ont été faites pour une bonne gouvernance. Premièrement, un examen par une tierce personne devrait être effectué dans le processus de prise de décision. Deuxièmement, les "méthodes de sélection des joueurs représentatifs" et les "détails et procédures des sanctions" devraient être documentés. Troisièmement, une formation sur la conformité doit être dispensée aux membres. Quatrièmement, une personne chargée de superviser les consultations confidentielles doit être nommée dans le grade exécutif, etc. Cinquièmement, des sessions d'étude devraient être organisées par des experts sur les accidents sportifs et les coups de chaleur. Sixièmement, un manuel de gestion de crise devrait être établi en cas d'accidents et de coups de

chaleur. Septièmement, un système doit être mis en place pour gérer les enregistrements des dépenses du club par plusieurs membres.

Sur la base de ces recommandations, nous avons élaboré une "fiche d'évaluation de la gouvernance" pour les clubs universitaires de tennis, qui s'est avérée efficace dans une certaine mesure à l'université de Keio au Japon. À l'avenir, nous espérons que ce type d'application pratique sera davantage encouragé et que la bonne gouvernance se répandra dans les sports universitaires du monde entier.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude au professeur Daisuke Hirata de l'université Senshu et au professeur associé Daisuke Mitsuhashi de l'université de Tsukuba pour leur coopération tout au long de la réalisation de cette étude. Nous remercions également le professeur Hiroyuki Hirano de l'université de Keio, le professeur Yoshiharu Yamamoto de l'université de Tokyo, le professeur Masaaki Katsuno de l'université de Tokyo et l'assistant de recherche Ichiro Hidaka de l'université de Tokyo, ainsi que Mme Kaya Kudo de l'université de Keio et l'avocat Yuri Yagi du cabinet juridique Yagi pour leurs conseils détaillés sur cette recherche. Je tiens également à exprimer ma gratitude à Mme Keiko Ueno, secrétaire générale de la All Japan Inter-Collegiate Tennis Federation, et aux membres des clubs de

tennis de chaque collègue pour leur coopération dans cette recherche, ainsi qu'aux nombreuses autres personnes dont le soutien a rendu cette étude possible.

Cette étude a été réalisée dans le cadre d'une "Enquête sur la bonne gouvernance dans les équipes de tennis universitaires" et a été soutenue

CONFLIT D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

Este estudio se llevó a cabo como parte de "Una encuesta sobre el buen gobierno en los equipos de tenis universitarios" y contó con el apoyo de la beca de investigación 2019 de la Sociedad Japonesa de Ciencias del Tenis.

RÉFÉRENCES

- Akoglu, H. (2018) User's guide to correlation coefficients. Turkish journal of emergency medicine, 18 (3): 91-93. <https://doi.org/10.1016/j.tjem.2018.08.001>
- Canadian Olympic Committee (2021) Canadian Sport Governance Code. <https://nso.olympic.ca/canadian-sport-governance-code/> (Last viewed on Jun 9, 2022).
- Carnegie, G. D., and Tuck, J. (2010) Understanding the ABC of University Governance. Australian Journal of Public Administration, 69 (4): 431-441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2010.00699.x>
- Carron, A. V. (1982) Cohesiveness in Sport Groups: Interpretations and Considerations. Journal of Sport Psychology, 4 (2): 123-138.
- FIFA (2022) FIFA GUARDIANS. <https://safeguardinginsport.fifa.com/> (Last viewed on Jun 9, 2022).
- Hotta, S., Yamamoto, M., Hirata, D. and Mitsuhashi, D. (2022) A Survey on good governance in college tennis teams: Consideration based on the sports organizations governance code (in Japanese with English RÉSUMÉ). Tenisu no kagaku (Japanese Journal of TENNIS SCIENCES), 30: 27-39.
- James, D. and Elizabeth, S. (2019) How Institutions and Social Identity Affect Policy Change: The Case of College Sports. Working Paper Series Northwestern Institute for Policy Research. <https://www.ipr.northwestern.edu/documents/working-papers/2019/wp-19-22rev.pdf> (Last viewed on Jun 9, 2022).

- Japan Sports Agency (2019a) SGC. https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop10/list/1412105.htm (Last viewed on Jun 9, 2022).
- Japan Sports Agency (2019b) SGC (NF) https://www.mext.go.jp/sports/content/1420887_1.pdf (Last viewed on Jun 9, 2022).
- Kawabata, K. (2019) After the Rugby World Cup (in Japanese). Ningen fukushigaku kenkyu (Japanese Journal of Human Welfare Studies), 12 (1): 3-5.
- Keio University Yagami Tennis Team (2022) Research. <https://rikotaitenniskeio.wixsite.com/official-page/research> (Last viewed on Jun 9, 2022).
- LTA (2022) SAFEGUARDING. <https://www.lta.org.uk/about-us/safeguarding/> (Last viewed on Jun 9, 2022).
- Mathias, J. H., Mikael, V., Mikkil, S. A., Michael, W. D., and Lars, W. A. (2017) Bystander automated external defibrillator use and clinical outcomes after out-of-hospital cardiac arrest: A systematic review and meta-analysis. Resuscitation, 120: 77-87. <https://doi.org/10.1016/j.resuscitation.2017.09.003>
- Matsuyama, K. (2019) Followership and leadership: as a clue of Nihon University American football club case (in Japanese). Shokei-gakuso (Journal of Business Studies), 65 (5): 243-262.
- MEXT (2011) Basic Act on Sports. https://www.mext.go.jp/a_menu/sports/kihonhou/attach/1336024.htm (Last viewed on Jun 9, 2022).
- Obuchi, K. (2020) Investigation of the Consciousness of Local Producers over Changes in the External Environment of the Traditional Craft Industry (in Japanese). Nihon dezain gakkai kenkyu happyou taikai gaiyousyu, 67: 326-327. https://doi.org/10.11247/jssd.67.0_326
- SDRCC (2021) http://www.crdsc-sdrcc.ca/eng/documents/SDRCC_National_Consultations_Summary_Report_EN_Final.pdf (Last viewed on Jun 9, 2022).
- Sport England (2020) A Code for Sports Governance. <https://www.sportengland.org/campaigns-and-our-work/code-sports-governance> (Last viewed on Jun 9, 2022).
- Sportsoracle (2022) IOC Certificate: Safeguarding Officer in Sport. <https://www.sportsoracle.com/course/ioc-certificate-safeguarding-officer-in-sport/> (Last viewed on Jun 9, 2022).
- USCSS (2022) <https://uscenterforsafesport.org/> (Last viewed on Jun 9, 2022).
- Yajima, M., Asakawa, Y., and Yamaguchi, H. (2011) Structural Factors of "Enjoyment" among Community-Dwelling Elderly (in Japanese with English RÉSUMÉ). Rigaku ryohou kagaku, 26 (1): 95-99. <https://doi.org/10.1589/rika.26.95>

Copyright © 2022 Shion Hotta et Mamoru Yamamoto



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

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

Attribution : Vous devez correctement créditer l'œuvre originale, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire de toute manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que vous avez l'approbation du concédant de licence ou que vous la recevez pour votre utilisation du travail.

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

SÉLECTION DE CONTENU DU SITE ITF ACADEMY (CLIQUEZ)





Piliers de gestion des organisations sportives

Carlos Siffredi^a et Fernando Vilches^b

^aClub des amis, Argentine. ^bAssociation Argentine de Tennis, Argentine.

RÉSUMÉ

Cet article donne un aperçu des principales caractéristiques de la gestion des organisations sportives à travers un ensemble d'outils encadrés par quatre piliers. Le sport et les institutions sportives subissent de profondes mutations. Dans ce contexte, il est de plus en plus évident qu'il existe un besoin de professionnels qualifiés en gestion du sport, qui ont le défi d'absorber l'expérience des processus précédents afin de générer de nouvelles propositions et d'améliorer le modèle.

Mots-clés : management du sport, innovation, gestion des connaissances.

Article reçu : 25 juin 2022

Article accepté : 4 juillet 2022

Auteur correspondant : Fernando Vilches Email: fervilches@hotmail.com

INTRODUCTION

Si nous devons utiliser le code génétique pour interpréter la culture des peuples, nous pourrions affirmer que le sport est une composante essentielle de l'ADN collectif. L'homme trouve dans le sport une source inépuisable de moments agréables et chérit les histoires personnelles ou générationnelles qui sont évoquées dans tout événement social.

Cependant, l'évolution du sport en tant que bien culturel de grande valeur pour la société est en avance sur l'adoption des systèmes de gestion nécessaires pour faire face aux nouvelles demandes des athlètes et des communautés. Bien que la réalité ait stimulé l'adoption d'outils utiles pour planifier, organiser, diriger des équipes et évaluer leurs performances, il existe encore des organisations sportives qui en sont à différents stades de mise en œuvre de ces outils de gestion.

Afin de contribuer à l'évolution du secteur, nous allons résumer quelques recommandations pour la gestion des organisations sportives en général et du tennis en particulier. Ces recommandations reposent sur quatre piliers :

PILIER I : UNE STRATÉGIE SUR MESURE

Certaines institutions sportives répètent des modèles de comportement qui ont été forgés et maintenus au fil du temps sans autre argumentation que des "habitudes et coutumes". Ce modèle de comportement déclenche un flux d'actions qui, dans une certaine mesure, pourrait être considéré comme stratégique (Mintzberg & Waters, 1982). Cependant, la façon la plus commode de faire face aux diverses situations de la gestion quotidienne des clubs sportifs exige un degré d'expertise plus élevé que la reproduction non critique de formules préétablies.

Charles W. Hofer & Dan Schendel (1978) notent que la stratégie fonctionne comme une force médiatrice entre l'organisation et son contexte. Un tel couplage implique d'assumer une position concurrentielle dynamique qui facilite la réalisation des principaux objectifs institutionnels sur la base de la conception d'un plan intelligent. Grâce à cet instrument, il sera possible de diriger efficacement



les ressources, d'acquérir la durabilité et d'anticiper les changements dans l'environnement.

Par conséquent, l'approche stratégique d'une organisation est loin des formules génériques. Il s'agit d'un "costume sur mesure" élaboré sur la base des caractéristiques et du contexte propres à l'organisation, dans les limites fixées par les politiques institutionnelles. La qualité du plan et de sa mise en œuvre détermine ses chances de succès.

PILIER II : SATISFACTION DES GROUPES CIBLES

Le sort des programmes de tennis se joue au quotidien lorsque les membres prennent leur raquette, se rendent au club et décident de continuer à pratiquer ce sport. Cette ratification devient plus aiguë lorsqu'il s'agit de payer une cotisation ou de confirmer la participation à une nouvelle saison. En définitive, la permanence des bénéficiaires dans les programmes sportifs est un aspect déterminant pour la durabilité des organisations.

A fin de jouer à ce jeu, il faut comprendre que l'attraction de nouveaux acteurs du tennis a un coût plus élevé que la rétention des acteurs existants. Et cette adhésion s'appuie sur leur degré de satisfaction. Le point de bascule réside

dans notre capacité à identifier les facteurs qui permettent d'obtenir cette complaisance.

Howat et al. (1996) ont constaté que les attributs appréciés par les bénéficiaires sont associés à la qualité du personnel, des infrastructures et des services liés au sport. Des études ultérieures ont apporté de nouveaux facteurs tels que la disponibilité et l'exécution des programmes (Papadimitriou & Karteroliotis, 2000) ou la beauté de l'environnement physique (Alexandris et al., 2004).

Nous pouvons affirmer que ces attributs ont des impacts différents sur la satisfaction du public cible en fonction des caractéristiques de l'offre et de son contexte. Par conséquent, il semble raisonnable d'enquêter et de bien connaître nos publics cibles avant de concevoir des stratégies visant à accroître leur fidélité aux programmes du tennis.

PILIER III : GESTION DES CONNAISSANCES

Tout processus sportif comporte une composante éducative ; les institutions qui peuvent se transformer en organisations qui apprennent et enseignent à apprendre seront à l'avant-garde du développement du sport (Mackey & Sedoff 2021).

À cette fin, il est crucial de prendre la décision de mettre en œuvre un modèle de formation continue qui aborde l'ensemble du processus de formation et génère une culture de gestion de la qualité.

Peter Senge (1990) affirme que les organisations qui deviendront pertinentes à l'avenir seront celles qui découvriront comment tirer parti de l'enthousiasme et de la capacité de formation de l'équipe à tous les niveaux organisationnels. La clé du succès est le développement d'un système de gestion des connaissances, par le biais de processus et de procédures qui permettent de transformer les expériences individuelles en un atout institutionnel. À cette fin, les clubs doivent créer des espaces de débat, d'échange d'idées et d'élaboration de nouveaux documents.

Ce système nécessite une définition des objectifs prioritaires qui guident les actions et s'adressent à toutes les parties prenantes (Dietrich, Jürgen, Ostrowski et Rost 2004). En ce sens, il est nécessaire d'élaborer une proposition pédagogique qui sélectionne l'ensemble des connaissances pertinentes que les athlètes doivent s'approprier tout au long du processus de développement. Ensuite, ces connaissances seront transférées sur le terrain par le biais de méthodologies d'enseignement appropriées qui favorisent un apprentissage significatif chez les athlètes. Lorsque nous faisons référence à la gestion des connaissances, nous ne devons pas seulement penser aux responsables techniques, mais aussi aux parents, aux joueurs et aux officiels.

L'incorporation des connaissances, l'élargissement de l'information, génèrent de plus grandes possibilités d'innovation, génèrent des changements dans les personnes et par conséquent dans le tennis en général.

PILIER IV : CRÉATIVITÉ, INNOVATION ET TECHNOLOGIE

Dans la société moderne, le sport est devenu un élément fondamental du bien-être et de la qualité de vie, grâce à des activités récréatives qui peuvent être pratiquées en plein air, individuellement ou en groupe. L'activité sportive est un secteur émergent au niveau mondial. La pratique du sport se développe, et avec elle, la consommation de services et de produits associés. Il existe une grande opportunité pour les institutions du secteur de générer des propositions innovantes qui créent de la valeur pour différents publics afin de répondre aux demandes actuelles.

La créativité est la génération de nouvelles idées ou de nouveaux outils dans tout domaine d'activité et l'innovation est la mise en œuvre réussie d'idées créatives au sein d'une organisation (Pere Solanellas, 2018). À partir de cette définition, nous pouvons comprendre l'innovation comme tout changement au sein de l'institution, basé sur des connaissances qui génèrent de la valeur.

L'introduction de la technologie a également profondément modifié le sport et joue un rôle majeur dans son développement. Différentes applications technologiques permettent un entraînement plus efficace, la gestion et le suivi des athlètes, la précision des résultats, l'amélioration de la vision des spectateurs, le développement des performances et la prévention des blessures, parmi de nombreuses autres fonctions (Busch, 1998).

Le monde du sport évolue sous l'effet des innovations technologiques. Les institutions qui entendent évoluer dans le développement du sport doivent les inclure dans leur pratique quotidienne, en tenant compte des critères d'amélioration convenus aux différents niveaux de gestion.

APPLICATIONS PRATIQUES :

Afin d'apporter des contributions non seulement d'un point de vue théorique, nous fournissons ci-dessous une série d'applications pratiques qui permettent de traduire chacun des concepts développés ci-dessus en actions concrètes.

CONCLUSIONS

À partir des quatre piliers décrits ci-dessus, nous pouvons conclure que la gestion du sport aujourd'hui, et du tennis en particulier, a subi un processus continu de renouvellement. Ce processus exige que les clubs conçoivent leur propre modèle de gestion, qui soit intelligent et adapté à leur public cible.

Le défi actuel dans la gestion des organisations de développement du tennis va au-delà de la mise en œuvre de programmes et de services, nécessitant de nouveaux modèles de gestion qui permettent le développement de l'innovation, de la créativité, l'introduction de la technologie et l'amélioration des connaissances de ses professionnels. Cette variété d'initiatives vise à accroître la participation et la base de fans, à améliorer les performances des joueurs et à offrir une meilleure expérience au public cible.

CONFLIT D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

Les auteurs déclarent n'avoir aucun conflit d'intérêt et n'avoir reçu aucun financement pour la rédaction de cet article.

Tableau 1

Piliers, concepts clés et applications pratiques.

Piliers	Concepts clés	Applications pratiques
I. Une stratégie sur mesure	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en œuvre une stratégie qui fonctionne comme une force médiatrice entre l'organisation et son environnement. - Conception de plans intelligents (efficacité des ressources, acquisition de la durabilité et anticipation des changements dans l'environnement) 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire un diagnostic de la réalité interne et externe d'une organisation (Connaître l'environnement). - Formuler des buts et des objectifs. - Concevoir des plans sportifs axés sur ces objectifs. - Réguler le processus par le suivi et le contrôle de la mise en œuvre.
II. Satisfaction des bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> - La pérennité des bénéficiaires dans les programmes sportifs est un aspect déterminant pour la durabilité de l'organisation. - L'adhésion des bénéficiaires dépend dans une large mesure de leur satisfaction. - Identifiez les attributs appréciés par le public cible (par exemple, la qualité du personnel, des infrastructures et des services latéraux du sport, entre autres). - Évaluer la disponibilité et l'exécution des programmes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser un diagnostic des attentes et des intérêts du public cible. - Mettre en place des enquêtes de satisfaction. - Concevoir des programmes pour améliorer la qualité du service.
III. Gestion des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> - Tout processus sportif comporte une composante éducative. - Exploiter l'enthousiasme et la capacité d'apprentissage de l'équipe à tous les niveaux de l'organisation. - Transformer les expériences individuelles en un atout institutionnel. - Développer un système de gestion des connaissances. - Définir des objectifs prioritaires pour guider les actions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir un programme de formation continue. - Mettez en place des réunions régulières et créez de nouveaux espaces de débat. - Rédaction de documents institutionnels.
IV. Créativité, innovation et technologie	<ul style="list-style-type: none"> - Le sport est aujourd'hui un élément fondamental du bien-être et de la qualité de vie. - Générer des propositions innovantes qui créent de la valeur pour répondre aux demandes actuelles. - Générer de nouvelles idées et mettre en œuvre de nouveaux outils (créativité et innovation). - L'introduction de nouvelles technologies joue un rôle important dans le développement du sport. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir de nouveaux programmes en fonction des tendances actuelles du sport. - Mettre en place des plateformes de gestion. - Application de l'analyse des données. - Utiliser la technologie comme outil d'évaluation et de mesure. - Utilisez des plateformes d'apprentissage en ligne.

RÉFÉRENCES

Alexandris, K., Zahariadis, P., Haralambos, T. & Grouios, G. (2004). An Empirical Investigation of the Relationships among Service Quality, Customer Satisfaction and Psychological Commitment in a Health Club Context. *European Sport Management Quarterly* - *European Sport Management Quarterly*, 4, 36-52. 10.1080/16184740408737466.

Busch, A. (Ed.). (1998). *Diseño para el deporte: El culto al rendimiento*. Nueva York, NY: Princeton.

Dietrich, M; Jürgen, N; Ostrowski, C; Rost, K (2004). *Metodología general del entrenamiento infantil y juvenil*. Ed Paidotribo. Barcelona.

Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publ.

Howat, G., Absher, J., Crilley, G. & Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centres, *Managing Leisure*, 1:2, 77-89, DOI: 10.1080/136067196376456.

Mackey, M., & Sedoff, M. (2021). *Pedagogías para el alto desempeño deportivo*. Homo Sapiens Ediciones.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of management journal*, 25(3), 465-499.

Papadimitriou, D., & Karteroliotis, K. (2000). The service quality expectations of private sport and fitness centers: A re-examination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9, 157-165.

Senge, P. (1990). "La Quinta disciplina" *El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica.

Solanellas, P. (2018). *Liderazgo en la gestión de entidades deportivas*. Editorial UOC, Barcelona.

Copyright © 2022 Carlos Siffredi et Fernando Vilches



Ce texte est protégé par une licence [Creative Commons BY 4.0 license](#)

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

Attribution : Vous devez correctement créditer l'œuvre originale, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire de toute manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que vous avez l'approbation du concédant de licence ou que vous la recevez pour votre utilisation du travail.

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

SÉLECTION DE CONTENU DU SITE ITF ACADEMY (CLIQUEZ)



La convivialité féminine des clubs de tennis de la Nouvelle Zélande

Mel Johnston^a, Michael Naylor^a, Amber Campbell^a, Jenny Fitzmaurice^b et Lesley Ferkins^{a,b}

^aUniversité de technologie d'Auckland – Institut de recherche sur la performance sportive Nouvelle-Zélande.

^bTennis Nouvelle-Zélande.

RÉSUMÉ

Dans toute une série de contextes, on pense de plus en plus qu'un "environnement favorable aux femmes" a un impact positif sur les niveaux de participation des femmes et des filles. L'objectif de cette étude est de fournir des informations sur la convivialité des clubs de tennis néo-zélandais à l'égard des femmes. Des données numériques et textuelles ont été collectées dans le cadre de l'enquête nationale sur les clubs sportifs en 2021. Les représentants des clubs de tennis sont plus d'accord avec le fait que leur club dispose de vestiaires adaptés aux femmes/filles et que les temps de jeu/entraînement sont répartis équitablement que les représentants des clubs de l'échantillon complet, tous sports confondus. Dans le cadre d'une typologie des clubs favorables aux femmes, la plupart entrent dans la catégorie des clubs désengagés dans laquelle l'opinion dominante est malheureusement que la convivialité envers les femmes n'est pas un problème et que les efforts d'inclusion existants sont suffisants. Il est suggéré que les organisations de tennis au niveau régional et national fournissent des informations et des stratégies aux clubs qui aspirent à devenir plus accueillants pour les femmes.

Mots-clés : gestion, clubs, amis des femmes.

Article reçu : 30 juin 2022

Article accepté : 6 juillet 2022

Auteur correspondant : Michael Naylor. Email: mnaylor@aut.ac.nz

INTRODUCTION

On constate régulièrement que les femmes et les filles font moins de sport que les hommes et les garçons tout au long de leur vie (Eime, Harvey, Charity, & Westerbeek, 2020). La participation des femmes et des filles au sport a déjà été examinée sous différents angles. Toutefois, la plupart de ces recherches ont porté sur l'activité physique des femmes et des filles, le sport organisé n'en constituant qu'une petite partie. Au cours des dix dernières années, la recherche s'est principalement concentrée sur les déterminants individuels et sociaux de la participation des femmes et des filles au sport en club et beaucoup moins au niveau organisationnel (Casey et al., 2017 ; Hanlon et al., 2017). Les clubs de sport communautaires sont le principal lieu où les femmes et les filles pratiquent le sport. On sait peu de choses sur l'influence de l'environnement de ces clubs sur la participation des femmes et des filles.

Dans toute une série de contextes, on pense de plus en plus qu'un "environnement favorable aux femmes" a un impact positif sur les niveaux de participation des femmes et des filles. Par exemple, la convivialité envers les femmes est considérée comme une dimension environnementale importante influençant l'utilisation par les adolescentes d'autres espaces publics, notamment les bibliothèques (Agosto, Paone et Ipock, 2007). La question de savoir ce qui constitue exactement un environnement favorable aux femmes dans divers espaces publics, y compris les clubs de sport, reste ouverte, même si nous en apprenons davantage à ce sujet.



Il est possible de mieux répondre aux besoins des femmes dans le marché du sport au sens large (Dixon, et al., 2021), mais nous devons mieux comprendre le paysage pour pouvoir agir. Dans les clubs de tennis, la convivialité envers les femmes est une considération qui remonte à des décennies (Boyle, 2019), mais elle mérite d'être revue alors que les clubs se dirigent vers un environnement opérationnel post-pandémique. L'objectif de la présente étude est d'explorer la mesure dans laquelle les clubs de tennis néo-zélandais sont favorables aux femmes. Pour ce faire, nous utilisons des données numériques et textuelles recueillies dans le cadre de l'enquête nationale sur les clubs sportifs de 2021.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Genre et clubs sportifs communautaires

Il est largement reconnu que le sport est inextricablement lié aux notions de masculinité, et que les milieux sportifs sont un lieu privilégié où les relations de genre dominantes sont construites, légitimées et perpétuées. Relativement peu d'études se sont concentrées sur la relation entre le genre et les espaces sportifs des clubs communautaires (Jeanes et al., 2021). Les clubs sportifs ne sont pas toujours favorables à la participation des femmes et leur capacité d'exclusion est bien documentée (p. ex. Collins, 2014 ; Spaaij et al., 2014). Les clubs sportifs qui ne reconnaissent que les performances sportives des hommes sur les tableaux et le manque de visibilité des femmes dans l'ensemble du club peuvent dissuader les femmes de participer (Fowlie et al., 2021 ; Jeanes et al., 2021).

Les femmes et les filles qui font du sport peuvent ressentir une culture du " nous " contre " elles ", et trouver difficile de se socialiser dans la culture existante du club (Rowe et al., 2018). Elles peuvent se sentir en surnombre, ce qui peut constituer un environnement intimidant (Casey et al., 2017 ; Rowe et al., 2018). Cependant, le nombre croissant de femmes qui pratiquent, entraînent et administrent le sport, et la croissance considérable de la participation dans les sports dominés par les hommes entraînent des changements dans le paysage sportif contemporain (Jeanes et al., 2021) et cela inclut les clubs en tant qu'installations dans lesquelles les femmes et les filles s'engagent. Pour faciliter la participation des femmes et des filles au sport, les installations, et l'environnement plus large du club, doivent être confortables et sûrs (Oxford & Spaaij, 2017 ; Spaaij, 2013). La prise en compte de cet environnement doit inclure des facteurs environnementaux tant sociaux que physiques.

Facteurs environnementaux sociaux

La façon dont la culture d'un club est perçue, la mesure dans laquelle les décisions et l'allocation des ressources sont équitables et le fait qu'il soit accueillant pour les femmes et les filles sont importants. On sait qu'un environnement accueillant et inclusif influence la participation des femmes et des filles au sport de club communautaire. Par exemple, dans l'étude de Casey et al. (2017) sur les adolescentes et les clubs sportifs, plus de 80 % des répondants ont convenu que l'amabilité du club, le fait de connaître quelqu'un au club et l'amabilité de l'entraîneur étaient des facteurs positifs et influents affectant leur participation.

L'allocation équitable des ressources, telles que l'équipement et les entraîneurs, est également un facteur clé pour créer un environnement favorable aux femmes dans les clubs de sport communautaires. L'allocation des ressources est souvent basée sur la valeur qu'un club accorde à une équipe particulière ou à un groupe de membres. Les clubs de sport communautaire restant un espace largement masculin, il n'est pas surprenant que l'allocation de ressources importantes favorise souvent les équipes d'hommes et de garçons. Dans certains cas, les joueuses reçoivent des équipements de moins bonne qualité que leurs homologues masculins, et dans d'autres, elles ne peuvent avoir aucun accès aux équipements ou aux espaces qui sont purement attribués aux équipes masculines, comme le centre de fitness (Ozturk & Koca, 2021).

Carmona et Ezzamel (2016) parlent "d'espacements " comme d'une manière dont l'espace est partagé en fonction des priorités, et comme d'une démarcation de qui détient



la position et le pouvoir dans un espace. Dans les clubs communautaires, le sport masculin est souvent priorisé par l'allocation inéquitable des ressources (Jeanes et al., 2021). Cette répartition inégale des "espaces" des clubs de sport communautaires peut inclure des équipes de garçons et d'hommes ayant un accès prioritaire aux installations, tandis que les équipes féminines doivent jouer et s'entraîner sur des surfaces de moindre qualité, dans des espaces plus petits et plus éloignés des salles principales du club (Jeanes et al., 2021 ; Ozturk & Koca, 2021). De plus, l'attribution des temps d'entraînement est souvent basée sur les horaires des équipes masculines en raison du statut inférieur des équipes au sein du club (Ozturk & Koca, 2021 ; Welford, 2018).

Les préoccupations relatives à l'image corporelle sont une composante essentielle de la participation des femmes et des filles au sport. La conscience de la présentation de soi et du regard critique des autres peut constituer un obstacle majeur à la pratique du sport chez les femmes (Slater & Tiggemann, 2011). Dans le même ordre d'idées, les uniformes sportifs et les exigences en matière d'uniformes sportifs sont considérés comme un facteur dissuasif pour la participation des femmes et des filles au sport (O'Neal et al., 2015 ; Slater & Tiggemann, 2010). En fournissant aux femmes et aux filles des uniformes adaptés au genre, flexibles et confortables, distincts de ceux des hommes, on peut favoriser la convivialité féminine dans un club de sport communautaire (Ozturk & Koca, 2021).

Facteurs environnementaux physiques

Les caractéristiques physiques des installations des clubs de sport peuvent soit décourager, soit encourager la participation des femmes et des filles au sport. Par exemple, nous savons que l'esthétique, la commodité et les aspects spécifiques d'un environnement physique, comme les sentiers, peuvent influencer la pratique d'une activité physique (Humpel, Owen et Leslie, 2002). Il est important de noter que les attributs physiques d'une installation sportive influencent aussi directement les comportements habituels positifs (Owen, Humpel, Leslie, Bauman et Sallis, 2004) et ont des effets à long terme sur les individus (Sallis, Floyd, Rodriguez et Saelens, 2012).

Historiquement, les caractéristiques physiques des installations sportives ont été conçues principalement pour répondre aux besoins des participants masculins (Pavlidis, 2018). En outre, les installations des clubs deviennent obsolètes, ce qui aggrave le fait que de nombreux clubs sportifs n'offrent pas la gamme d'équipements qui attirent et soutiennent les femmes et les filles. L'architecture physique

d'un club est un renforcement spatial et visuel de la perception que les femmes et les filles sont dévalorisées et relativement invisibles (Jeanes et al., 2021).

La majorité des vestiaires des clubs de sport sont conçus et construits pour être utilisés par les hommes. Avec l'augmentation de la participation des femmes et des filles dans les clubs de sport communautaires, l'aspect de l'environnement bâti reste largement inchangé. On s'attend souvent à ce que les femmes et les filles utilisent les mêmes vestiaires que les hommes, avec des douches et des bancs ouverts, ainsi que des urinoirs, ce qui est peu attrayant pour les joueuses et les filles (Jeanes et al., 2021). L'environnement physique renforce à nouveau l'espace comme masculin, bien que les femmes et les filles puissent maintenant l'occuper, il reste symboliquement et physiquement pour les hommes (Carmona & Ezzamel, 2016).

La sécurité perçue est un facteur environnemental physique fréquemment rapporté lié à la participation des femmes et des filles au sport (Hanlon et al., 2017). Cela inclut des considérations autour de l'éclairage, du stationnement, de l'environnement nocturne et plus encore. Crespo et Jabaloyes (2021) affirment que la sécurité devrait être une priorité pour la communauté du tennis dans la prestation de services et la gestion des installations.

Environnements favorables aux femmes

Pris ensemble, l'environnement social et physique d'un club de sport se conjugue pour créer un environnement favorable aux femmes ou un manque d'environnement. Ces éléments peuvent être développés, gérés et promus pour encourager la participation des femmes et des filles. Il s'agit de considérations importantes pour les clubs de tennis. La direction et les bénévoles doivent faire en sorte que leurs joueuses se sentent spéciales et les amener à faire partie du club (Pavlidis, 2018). L'amélioration des pratiques des clubs favorables aux femmes peut contribuer à éliminer les obstacles à la participation signalés par les femmes et les filles (Casey et al., 2017). Les études limitées qui se sont concentrées sur les environnements favorables aux femmes dans le contexte des clubs de sport communautaires suggèrent que les facteurs de l'environnement social et de l'environnement physique sont associés à la participation des femmes et des filles au sport. Notamment, les données récentes de la Voix du participant (Sport NZ, 2021) ont souligné comment les éléments environnementaux influencent l'expérience du joueur de tennis, ce qui suggère qu'une compréhension plus nuancée serait très utile. Une exploration de la mesure dans laquelle les clubs de tennis sont accueillants pour les femmes et la nature de cet environnement devrait être multidimensionnelle et la comparaison de ces idées avec les clubs d'autres sports serait utile.

MÉTHODES

L'enquête nationale sur les clubs sportifs (NSCS) est menée en partenariat avec l'Institut de recherche sur les performances sportives de Nouvelle-Zélande (SPRINZ) de l'Université technologique d'Auckland et l'Association néo-zélandaise du sport amateur (NZASA). Il s'agit d'un instantané annuel de la gestion et du fonctionnement des quelque 8000 clubs sportifs de Nouvelle-Zélande. Les clubs pour lesquels l'équipe du projet NSCS 2021 avait un email de contact (n = 7027) ont été invités à participer et 1034 l'ont fait. Sur environ 350 clubs de tennis en Nouvelle-Zélande, 326 ont été contactés par e-mail pour remplir le NSCS 2021 et 54 l'ont fait. Les représentants

des clubs, y compris les présidents et secrétaires de 80 sports et des 16 régions de Nouvelle-Zélande, ont rempli le NSCS 2021. Deux invitations de rappel ont été envoyées au cours de la période de deux semaines pendant laquelle l'enquête était ouverte.

Le NSCS comporte une combinaison de questions numériques et de questions en texte libre. Un sous-ensemble d'éléments est inclus chaque année, tandis que des éléments supplémentaires dans les domaines prioritaires sont introduits chaque année. En 2021, un accent particulier a été mis sur les dimensions environnementales de la participation des femmes et des filles. Les questions échelonnées (sept points, d'accord/en désaccord) demandaient dans quelle mesure les représentants déclaraient que leur club disposait de vestiaires adéquats, allouait de l'espace/du temps/des équipements, facilitait l'accès aux entraîneurs, prenait en compte les équipements/vêtements adaptés au sexe et répondait aux problèmes de sécurité. En plus de chaque item gradué, les représentants des clubs ont eu la possibilité de fournir des commentaires supplémentaires sur chaque dimension environnementale à l'aide de questions complémentaires ouvertes. Par exemple, pour les vestiaires, l'instruction était la suivante : "Veuillez nous faire part de vos réflexions sur les vestiaires pour les femmes/filles dans votre club". Les données numériques ont été étudiées à l'aide de statistiques descriptives et de tests de différence de moyenne, tandis que les données textuelles ont fait l'objet d'une analyse thématique.

RÉSULTATS

Questions numériques

Les représentants des clubs ont répondu à plusieurs items gradués liés à la convivialité envers les femmes. Les items échelonnés ont été développés pour ce projet et inspirés par le travail de Casey et al. (2017) et de Sport Victoria, une organisation sportive de l'État australien. Les résultats pour tous les clubs sportifs et les clubs de tennis sont présentés dans le tableau 1. Dans l'ensemble, les représentants des clubs étaient tout à fait d'accord pour dire que leurs clubs étaient favorables aux femmes dans les différentes dimensions. Deux distinctions sont apparues à la suite de tests t indépendants. Les représentants des clubs de tennis sont plus d'accord avec le fait que leur club dispose de vestiaires adaptés aux femmes/filles et que les temps de jeu/entraînement sont répartis équitablement que les représentants de l'ensemble de l'échantillon - tous sports confondus.

Questions ouvertes

En réponse à des questions ouvertes sur la convivialité de leur club pour les femmes, les représentants des clubs de tennis de Nouvelle-Zélande ont fourni un certain nombre d'informations. En plus des déclarations sur les divers éléments de l'accueil des femmes, y compris la sécurité, l'encadrement et la sécurité, une typologie de la volonté des clubs de fournir un environnement favorable aux femmes a émergé. Plusieurs citations sont fournies à l'appui des sentiments dominants et de la typologie relative à la convivialité des clubs de sport pour les femmes.

Un certain nombre de déclarations ont été faites qui reflètent les attitudes actuelles sur la convivialité féminine des clubs de tennis de Nouvelle-Zélande. Par exemple, le représentant d'un club a suggéré que les horaires des sessions devraient être repensés :

Tableau 1

L'accueil réservé aux femmes dans les clubs de tennis par rapport à l'ensemble des clubs sportifs.

Article	Tous les clubs sportifs Moyenne (SD)	Clubs de tennis Moyenne (SD)
Notre club est accueillant pour les femmes et les filles	6.35 (.919)	6.44 (.746)
Notre club dispose de vestiaires adaptés aux femmes/filles.	5.38 (1.687)	6.21 (1.095)*
Lors de l'attribution des espaces de jeu et d'entraînement, les femmes/filles ont la même priorité que les hommes/garçons.	6.01 (1.261)	6.38 (.954)
Lors de la répartition des temps de jeu et d'entraînement, les femmes/filles ont la même priorité que les hommes/garçons.	6.07 (1.236)	6.59 (.701)*
Lors de l'attribution des équipements, les femmes/filles ont la même priorité que les hommes/garçons.	6.12 (1.167)	6.45 (.938)
Dans notre club, les femmes et les filles ont le même accès aux entraîneurs que les hommes et les garçons.	6.27 (1.069)	6.63 (.793)
Notre club met à disposition des vêtements/uniformes de sport adaptés à chaque sexe.	5.69 (1.468)	5.58 (1.640)
Notre club aborde les problèmes de sécurité des installations qui concernent particulièrement les femmes (par exemple, l'éclairage du parking).	5.31 (1.401)	4.81 (1.674)

* Différence significative à une probabilité de 0,05 basée sur des tests t.

"Le tennis... est encore un peu démodé, notamment en ce qui concerne l'offre d'un interclub pour les femmes en milieu de semaine pendant la journée, mais celui des hommes a lieu le soir (c'est-à-dire que les femmes qui travaillent ne peuvent pas toujours y participer)".

Un autre représentant de club a caractérisé son environnement comme étant très amical, en particulier entre femmes :

"Les membres féminins ont tendance à être très amicaux entre eux et avec les nouveaux membres féminins".

En ce qui concerne les préoccupations relatives à la sécurité des femmes et des filles, les représentants des clubs de tennis ont fait plusieurs déclarations indiquant que cette question était sur leur radar.

"Les équipements de sécurité tels que les caméras et les lumières sont positionnés et utilisés pour la sécurité de tous".

Les représentants des clubs de tennis ont fait état d'une variété de stratégies pour être inclusifs dans l'offre d'uniformes et de vêtements. Un club a semblé faire preuve de détermination à cet égard :

"Nous avons un sweat à capuche de club optionnel dans un style générique, un haut de jeu de club qui existe en deux couleurs différentes (orange et blanc) et deux coupes différentes (unisexe et femme)".

De nombreux représentants de clubs ont décrit des vestiaires nouveaux et séparés pour les femmes, ce qui semble renforcer le sentiment de confort et d'appartenance. Un club a indiqué que "nous avons (maintenant) deux vestiaires désignés".

Une typologie de la convivialité féminine

L'ensemble des données en texte libre du NSCS 2021 sur la convivialité envers les femmes indique que les clubs s'inscrivent probablement dans une typologie d'attitudes envers la convivialité envers les femmes. Cela inclut les clubs qui donnent la priorité à la convivialité envers les femmes et

qui sont proactifs dans ce domaine (c.-à-d., Ami des femmes), ceux qui n'ont encore rien fait mais qui ont l'ambition de le faire (c.-à-d., Aspirant) et ceux qui ne semblent pas en voir la nécessité (c.-à-d., Désengagé). Le sous-ensemble de données en texte libre sur les clubs de tennis indique que ces derniers s'inscrivent dans cette typologie. Diverses déclarations de représentants de clubs de tennis et d'autres clubs sont incluses dans le tableau 2 pour refléter ces trois catégories de convivialité des clubs de sport pour les femmes. La majorité des représentants de tous les clubs (y compris le tennis) ont fourni diverses perspectives sur l'accueil des femmes qui correspondent à la troisième catégorie - Désengagé. L'opinion de beaucoup de ces clubs est que la convivialité envers les femmes n'est pas un problème et que les efforts d'inclusion existants sont suffisants.

DISCUSSION & CONCLUSION

L'objectif de cette étude était d'explorer dans quelle mesure les clubs de tennis néo-zélandais sont favorables aux femmes en utilisant des données numériques et textuelles recueillies dans le cadre de l'enquête nationale sur les clubs sportifs de 2021. Les résultats de cette étude sont encourageants dans un sens, mais ils révèlent également le défi permanent que représente la création d'environnements conviviaux pour les femmes et les filles dans les clubs de tennis. En Nouvelle-Zélande, les clubs de tennis semblent faire deux ou trois choses très bien en ce qui concerne la convivialité envers les femmes. Par rapport à d'autres sports, les personnes interrogées ont fortement indiqué que leurs clubs de tennis disposent de vestiaires adaptés aux femmes et aux filles, ce qui, nous le savons, est important. De plus, le score moyen des clubs de tennis était plus élevé que le score moyen de tous les sports en ce qui concerne la répartition équitable de l'espace pour le jeu et l'entraînement.

Comme les clubs proposant d'autres sports, les clubs de tennis de Nouvelle-Zélande peuvent également s'améliorer dans ce domaine. Comme pour tous les sports, les représentants des clubs de tennis sont les moins d'accord sur la prise en compte

Tableau 2
Déclarations reflétant les attitudes envers la convivialité envers les femmes.

Clubs de tennis	Autres clubs sportifs
Le site est destiné aux femmes.	
"Nous proposons des exercices/coaching avec une femme (personnel non entraîneur) les week-ends pour permettre aux femmes d'améliorer leurs compétences sans être intimidées par le personnel masculin.	"Nous avons travaillé dur pour construire un parcours pour les filles et les femmes dans notre club et nous sommes à deux ans d'un plan de cinq ans. Nous sommes souvent complimentés par les équipes visiteuses pour notre organisation pour les filles/femmes, ce qui est agréable". (Club de football)
"Lors des soirées de tennis social du club, les nouvelles femmes sont souvent placées dans un match exclusivement féminin pour les aider à se sentir plus à l'aise."	"Une grande partie de l'équipement était destinée aux hommes, plutôt qu'aux femmes, même s'il y avait plus de femmes dans le club. Cependant, cela est en train de changer et une quantité plus égale d'équipements est attribuée aux femmes". (Club d'aviron)
"Les jeunes filles peuvent être placées dans un groupe d'entraînement composé uniquement de filles, si le nombre le permet, afin qu'elles se sentent à l'aise et mieux accueillies.	
"Pour certaines des adolescentes les plus âgées, nous assignons un entraîneur féminin plus jeune, ce qui semble maintenir l'implication des filles plus longtemps".	
Aspirationnel	
"C'est un domaine dans lequel nous devons faire plus"	"Nous aimerions proposer davantage de programmes pour les femmes, mais nous ne savons pas comment trouver et encourager l'adhésion d'un plus grand nombre de femmes qui n'ont jamais fait de sport auparavant, en dehors de celles qui nous contactent directement" (club de volley-ball).
	"Une approche unique est fournie à nos athlètes féminines par les entraîneurs, qui sont tous des hommes. Il faudrait peut-être mettre en place un processus spécifique et distinct à chaque fois que des athlètes féminines rejoignent le club, afin de s'assurer que leurs besoins ou leurs questions sont pris en compte tout au long de leur parcours au sein du club." (Club de natation)
Désengagé	
"Nos femmes et nos filles ne demandent pas de traitement spécial de la part du club par rapport à nos hommes et nos garçons".	Les femmes et les hommes participent sur un pied d'égalité et il n'y a pas de distinction de genre dans les opportunités et les espaces". (Club de Croquet)
"Mon club n'a aucun problème avec l'inclusion, mais il n'a pas de personnes passionnées pour le faire, donc la citation du statut demeure."	"Nous ne pensons pas qu'il y ait de distinction en ce qui concerne le sexe d'un membre. Chaque membre a la même importance dans tous les domaines de priorités et de préoccupations". (Club de rugby)

des problèmes de sécurité. Cela ne correspond pas à l'appel de Crespo et Jabaloyes (2021) selon lequel la sécurité devrait être une priorité absolue dans les clubs de tennis. L'allocation de ressources et la priorité à cette question devraient être déléguées aux niveaux régional et national, car cela nécessitera un changement culturel (Adriaanse & Claringbould, 2016). Dans le même ordre d'idées, des efforts devraient être faits pour mieux comprendre dans quelle mesure les clubs sont favorables aux transsexuels et des initiatives devraient être mises en œuvre sur la base de ces informations.

Il est suggéré que les organisations mondiale du tennis qui opèrent au niveau régional et national se concentrent sur les clubs qui ont des aspirations en matière d'accueil des femmes dans leur club. Les initiatives sont susceptibles d'être plus fructueuses si les représentants du club voient un besoin de changement et sont prêts à effectuer le travail. De même, les organisations de tennis devraient encourager les clubs à promouvoir activement les aspects féminins de leurs clubs dans le cadre de leurs campagnes d'adhésion. En fait, la prise en compte actuelle de l'accueil des femmes dans les clubs de tennis est un exercice d'étude de marché et les résultats devraient se refléter dans l'exécution de stratégies réussies destinées à ce public particulier (Monegro, 2021). En outre, le commentaire de Monegro concernant l'importance des outils numériques pour les clubs de tennis devrait être pris en compte ici - dans la mesure où les aspects conviviaux pour les femmes des clubs de tennis peuvent être transmis à des publics de membres existants et potentiels. Enfin, nous notons que la convivialité envers les femmes est probablement liée à la présence d'un leadership féminin au sein des clubs,

car d'autres données du NSCS ont montré que lorsque les femmes occupent des postes de direction, les résultats pour les femmes et les filles sont meilleurs.

CONFLIT D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

Les auteurs déclarent n'avoir aucun conflit d'intérêt et n'avoir reçu aucun financement pour la rédaction de cet article.

RERERENCES

Adriaanse, J., & Claringbould, I. (2016). Gender equality in sport leadership: From the Brighton declaration to the Sydney scoreboard. *International Review for the Sociology of Sport*, 51(5), 547-566.

Août, D. E., Paone, K. L., & Ipock, G. S. (2007). The female-friendly public library: Gender differences in adolescent's uses and perceptions of U.S. public libraries. *Library Trends*, 56(2), 387-401.

Boyle, B. (2019). Athleticism and the new woman: Lawn tennis at the Staten Island ladies' club. *Winterthur Portfolio*, 53(4), 231-268.

Carmona, S., & Ezzamel, M. (2016). Accounting and lived experience in the gendered workplace. *Accounting, Organisations and Society*, 49, 1-8.

Casey, M.M., Eime, R. M., Harvey, J. T., Sawyer, N. A., Craike, M. J., Symons, C. M. & Payne, W. R. (2017). The influence of a Health Welcoming Environment on participation in club sport by adolescent girls: A longitudinal study. *MBC Sports Science, Medicine & Rehabilitation*, 9(12), 1-9.

Collins, M. (2014). *Sport and Social Exclusion* (2nd Edition). Arbington, UK: Routledge.

Crespo, M. & Jabaloyes, J. (2020) Something new? Innovation post COVID-19. A must for tennis. *Coaching & Sport Science Review*, 28(81), 8-11.

Dixon, M. A., Green, B. C., Anderson, A., & Evans, P. (2021). Creating new sport opportunities for girls: Resource acquisition and mobilization across competitive environments. *Journal of Sport Management*, 35(4), 295-311.

Eime, R., Harvey, J., Charity, M., & Westerbeek, H. (2020). Longitudinal trends in sport participation and retention of women and girls. *Frontiers in Sports and Active Living*, 2(39), 1-9.

- Humpel, N., Owen, N., & Leslie, E. (2002). Environmental factors associated with adults' participation in physical activity. *American Journal of Preventative Medicine*, 22(3), 188-199.
- Jeanes, R., Spaaij, R., Farquharson, McGrath, G., Magee, J., Lusher, D., & Gorman, S. (2021). Gender relations, gender equity, and community sport spaces. *Journal of Sport and Social Issues*, 45(6), 545-567.
- Monegro, M. (2021). Integrated marketing communications in tennis. *Coaching & Sport Science Review*, 29(83), 7-9.
- O'Neal, P., Barnett, N., Hanlon, C., Jacobs, K., Jones, M., Keating, M. (2015). Inquiry into women and girls in sport and active recreation: A five year game plan for Victoria. Retrieved from https://changeourgame.vic.gov.au/_data/assets/pdf_file/0014/39011/inquiry_into_women_and_girls_in_sport.pdf
- Owen, N., Humpel, N., Leslie, E., Bauman, A., & Sallis, J. F. (2004). Understanding environmental influences on walking: Review and research agenda. *American Journal of Preventative Medicine*, 27(1), 67-76.
- Ozturk, P., & Koca, C. (2021). "The club management ignores us": Gender-power relations in women's football in Turkey. *Sociology of Sport Journal*, 38, 285-292.
- Pavlidis, A. (2018). Making "space" for women and girls in sport: An agenda for Australian geography. *Geographical Research*, 56(4), 343-352.
- Rowe, K., Sherry, E., & Osborne, A. (2018). Recruiting and retaining girls in Tableau tennis: Participant and club perspectives. *Sport Management Review*, 21, 504-518.
- Sallis, J. F., Floyd, M.F., Rodriguez, D. A., Saelens, B. E. (2012). The role of built environments in physical activity, obesity and CVD. *Pub Med Central*, 125(5), 729-737.
- Slater, A., & Tiggemann, M. (2010). "Uncool to do sport": A focus group study of adolescent girls' reasons with withdrawing from physical activity. *Psychology of Sport and Exercise*, 11(6), 619-626.
- Spaaij, R., Magee, J. & Jeanes, R. (2014). *Sport and Social Exclusion in Global Society*. London: Routledge.
- Sport Victoria. Female-friendly sport infrastructure guidelines. <https://sport.vic.gov.au/publications-and-resources/female-friendly-sport-infrastructure-guidelines>
- Voice of Participant – Tennis Summary (2021). <https://tennis.kiwi/assets/Files-pdf-word-docs-etc/VoP/VoP-2021-Summary.pdf>
- Welford, J. (2018). Outsiders on the inside: Integrating women's and men's football clubs in England. In G. Pfister & S. Pope (Eds.). *Female football players and fans, intruding into a man's world* (pp. 103-124). London, UK: Palgrave Macmillan.

Copyright © 2022 Mel Johnston, Michael Naylor, Amber Campbell, Jenny Fitzmaurice et Lesley Ferkinsa



Ce texte est protégé par une licence [Creative Commons BY 4.0 license](#)

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

Attribution : Vous devez correctement créditer l'œuvre originale, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire de toute manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que vous avez l'approbation du concédant de licence ou que vous la recevez pour votre utilisation du travail.

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

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



Utiliser la carte de score pour équilibré et améliorer la gestion des clubs de tennis

Andrés Crespo-Dualde 

ESIC – Business & Marketing School, Valence, Espagne.

RÉSUMÉ

Les clubs et les installations de tennis locales sont les principaux fournisseurs de programmes de base, ce qui constitue un élément clé pour faciliter les parcours d'élite et de participation à différents niveaux du jeu. Afin de fournir les services requis par leurs parties prenantes, les clubs de tennis ont progressivement évolué dans la réalisation de leurs opérations pour se conformer aux normes et procédures mises en œuvre par d'autres industries. Le contrôle des opérations de ces organisations est un aspect crucial de leur plan stratégique. L'un des outils qui peut être utilisé pour effectuer ce contrôle, qui incorpore des perspectives financières et non financières, est le tableau de bord prospectif (BSC). Cet article réfléchit à la pertinence de cet instrument dans le contexte du tennis et propose un exemple pratique sur la façon dont les clubs et les installations locales peuvent l'adopter pour la mise en œuvre de leur stratégie.

Mots-clés : administration, stratégie, entreprise, indicateurs de performance clés (KPI).

Article reçu : 8 mai 2022

Article accepté : 1 juillet 2022

Auteur correspondant :

Andrés Crespo. Email: andrescrespodualde@gmail.com

INTRODUCTION

L'industrie du sport a évolué dans l'exécution de ses opérations pour se conformer aux normes et procédures mises en œuvre par d'autres industries (Chadwick, 2009). Ce processus, qui est toujours en place, provient d'une variété de sources qui incluent les pressions externes générées par un environnement de plus en plus compétitif ainsi que les motivations internes de l'industrie du sport pour répondre aux besoins de leurs parties prenantes.

Avec une tradition séculaire et la popularité de près de 90 millions de joueurs et de plus de 71 000 clubs dans le monde (ITF, 2021), le tennis en tant que sport, spectacle et entreprise n'a pas échappé à cette évolution vers une gestion plus professionnelle. Dans ce contexte, les différentes organisations de l'industrie du tennis ont été appelées avec un sentiment d'urgence à s'engager dans une voie de transformation pour l'amélioration de la prestation de leurs services (Crespo et al., 2021).

Le rôle des clubs de tennis et des installations locales dans la fourniture de services et d'expériences de haute qualité pour les membres et les fans a été reconnu par les chercheurs et les praticiens. En fait, la recherche a montré comment les clubs de tennis jouent un rôle vital dans la santé et le bien-être des gens, non seulement des joueurs de performance mais aussi des amateurs (Storr & Richards, 2022). Le fait que les clubs et les installations de tennis locales soient les principaux fournisseurs de programmes de base a été reconnu comme un élément clé pour faciliter les parcours d'élite et de participation à différents niveaux du jeu (Browsers et al., 2015).



Ainsi, l'aspect initial sur ce chemin vers la gestion professionnelle des organisations de tennis est la création d'un plan stratégique qui crée de la valeur pour l'organisation. Il s'agit d'un exercice de réflexion, d'analyse et de délibération qui permettra de positionner l'organisation pour atteindre ses objectifs de transformation. L'une des étapes clés de ce plan est l'utilisation de tableaux de bord équilibrés (BSC). Cet outil a été défini comme une mesure de performance qui "relie des informations apparemment disparates sur les finances et les opérations d'une entreprise" (Kaplan & Norton, 1992 : 71). Cet instrument est devenu un sujet prédominant dans la gestion de la performance car il a été appliqué à de nombreux domaines, entreprises et industries et il a été conclu qu'il est utilisé par 70% des entreprises dans les pays occidentaux (pour une revue sur son application, voir Hasan & Chyi (2017)).

Cependant, même si la BSC est un outil largement utilisé par de nombreuses organisations, les chercheurs ont identifié une lacune dans la littérature relative à son application peu commune aux entités sportives en général et aux clubs de tennis et aux installations locales en particulier (Kotsovos, 2008 ; Kozma, & Kazaine, 2014 ; 2015).

Par conséquent, l'objectif de cet article est double. Premièrement, il s'agit de réfléchir à l'utilisation du BSC dans l'écosystème du tennis, plus précisément dans les clubs de tennis et les organisations locales. Deuxièmement, il présentera une proposition pratique sur son application à ces entités.

CONTEXTE THÉORIQUE

Cette section présente un aperçu de haut niveau de l'origine du BSC, suivi des principales conclusions concernant son application à la fois au contexte sportif général et à l'environnement spécifique du tennis.

Origine et principales caractéristiques du BSC

La pertinence économique du secteur du sport et celle des clubs en tant que principaux lieux de prestation de services, a rendu évident que le modèle sportif traditionnel opéré par ces organisations devait évoluer vers un modèle commercial (Fenyves et al., 2015). La création et la mise en œuvre d'une stratégie pour toute organisation, également appelée carte stratégique, implique que l'entreprise s'engage dans une série de phases qui peuvent inclure : l'analyse de l'organisation (c'est-à-dire l'analyse SWOT) et de l'environnement (c'est-à-dire, analyse PESTEL), l'identification des parties prenantes, le développement d'une vision et d'une mission (et/ou d'une ambition) claires, l'identification des principes fondamentaux et des valeurs directrices, la définition des objectifs ou buts stratégiques, la génération de projets spécifiques pour chaque but, et la conception d'indicateurs clés de performance précis (y compris la ligne budgétaire, la personne responsable, les délais, l'affectation du personnel, les résultats attendus, le MVP, etc.

Une fois la stratégie définie, sa mise en œuvre efficace exige l'utilisation de solutions adéquates pour suivre et contrôler la performance de l'organisation. Les entreprises utilisent différents types d'instruments d'évaluation pour mettre en œuvre les contrôles stratégiques (c'est-à-dire référencés par le plan, le long terme et le contexte) et opérationnels (c'est-à-dire financiers et fonctionnels) (Fenyves et al., 2015). Parmi ces outils, citons le Prisme de performance (Neely et al., 2002), le Déploiement de la fonction qualité (QFD) (Partovi & Corredoira, 2002), le Q-Score 2018 de la gestion du football (FoMa) (Zülch et al., 2020), ainsi que le BSC.

La BSC a été créée en tant que solution pour compléter les indicateurs financiers d'une entreprise qui aideront à fournir un meilleur paysage de l'entreprise dans un environnement complexe et en évolution dynamique. Les informations ajoutées comprenaient des données relatives aux facteurs susceptibles de déterminer la performance future de l'entreprise et étaient représentées dans quatre perspectives : client, interne, innovation et apprentissage,

et financière (Kaplan & Norton, 1992). C'est l'un des systèmes de mesure de la performance les plus utilisés en raison de sa possibilité d'être adapté à différents environnements commerciaux.

Cet outil se concentre sur la réalisation des principaux objectifs stratégiques de toute entreprise. Il combine la concentration sur les indicateurs financiers et opérationnels avec l'accent mis sur la gestion des ressources non matérielles de l'organisation (c'est-à-dire les clients, l'apprentissage et le développement). La création de valeur est d'une importance primordiale. Les KPI doivent découler de la vision et de la mission de l'entreprise et indiquer clairement les performances à mettre en œuvre pour atteindre un certain résultat.

Application du BSC au sport et au tennis

Les possibilités d'application du BSC en tant qu'instrument de planification et de contrôle stratégique dans la gestion des organisations sportives ont suscité un intérêt considérable dans la littérature. O'Boyle (2017) a souligné la pertinence de son approche consistant à combiner les perspectives financières et non financières de l'entreprise sportive. Il a également suggéré que même s'il existe des modèles standard de cet outil (Carroll, 2020), il est recommandé de l'adapter à chaque organisation.

Dans le cas des clubs de football, on rapporte que l'équipe allemande VfB Stuttgart a été la première de la Bundesliga à faciliter la définition de sa direction stratégique et à contribuer au contrôle de leurs processus de gestion (IFUA Horváth and Partners, 2004 ; Wehrle & Heinzelmann, 2004). Dans une autre étude, Molcut (2015) a suggéré l'ajustement des quatre perspectives originales du BSC en concevant neuf dimensions : (1) Performance : victoires, récompenses et succès ; (2) Durabilité financière : profit, liquidité, dettes à long terme, ROI et augmentation des actifs nets ; (3) Marché de distribution : nombre de membres, de joueurs, de fans, etc. ; (4) Taille et part de marché ; (5) Satisfaction des clients : engagement ; (6) Procédures et processus internes : attraction et fidélisation des membres, fourniture d'un environnement sûr ; (7) Amélioration du produit : procédures d'innovation ; (8) Développement et apprentissage : amélioration du personnel, culture organisationnelle, compétences humaines, etc. ; et (9) Impact économique, social et environnemental : diversité, égalité des chances, inclusion, respect, etc. Lakatos et al. (2019) ont également étudié la perspective client de la BSC dans un club de football et ont conclu que l'identification des segments de consommateurs et de marché était cruciale. Ils ont déclaré que la part de marché, les clients conservés/retournés, les nouveaux clients, la satisfaction des clients et la rentabilité des clients pouvaient être des indicateurs pertinents. Un cadre pour la gestion des performances stratégiques des clubs de football a été proposé par Coskun et al. (2021) qui ont indiqué que les principes stratégiques, les domaines et les indicateurs clés de performance devraient être différenciés en fonction de la taille des organisations. Ils ont également ajouté une nouvelle perspective, l'infrastructure, qui pourrait être pertinente pour ces clubs. D'autres études sont celles d'Ahmed et al. (2018), Gholipour et al. (2021), ou El-Guennouni & Ezzahiri (2021).

Dans le cas d'autres sports d'équipe, Jones (2006) a suggéré l'utilisation de la BSC pour mesurer les résultats et la performance dans les centres de fitness et a souligné la pertinence de la responsabilité et de l'engagement du personnel dans les opérations de l'organisation. La mise en œuvre de cet outil dans le cadre du processus de création de valeur dans un club de natation a été proposée par Hemmings & Pampalis (2008), qui ont intégré son utilisation pour évaluer la mise en œuvre d'une stratégie de l'organisation pour mieux s'aligner sur les besoins de leurs parties prenantes et les impératifs des organisations faitières. Des auteurs tels que Becsky (2011) ont étudié l'utilisation de la BSC dans les sports d'équipe et ont souligné la pertinence d'atteindre une performance réussie comme priorité stratégique pour ces organisations. La mesure de la croissance des revenus et le calcul des coûts pour prendre de bonnes décisions de gestion dans un club de handball ont été étudiés par Kozma & Kazaine (2014 ; 2015) qui ont indiqué que l'un des éléments clés de la BSC est l'identification et la mesure des facteurs de valeur tels que la croissance des revenus, la marge bénéficiaire d'exploitation, le taux d'imposition sur le revenu, l'investissement supplémentaire dans les actifs fixes, l'investissement net dans le fonds de roulement, le coût du capital et la durée de l'augmentation de la valeur. La performance des clubs japonais a été analysée par Mizuno & Suzuki (2010) qui ont identifié le nombre d'événements organisés, la fréquentation des stades par les spectateurs et la capacité à remplir les salles comme des indicateurs de performance clés pour ces clubs sportifs professionnels.

La recherche sur l'application de la BSC a également été étudiée dans le cas des fédérations sportives. Kotsovos et al. (2008) ont souligné la capacité de cet outil à fournir un retour d'information sur les processus opérationnels internes et les résultats externes dans une voie continue d'amélioration des performances. L'instrument a également été utilisé parmi les organisations sportives à but non lucratif et les organes directeurs nationaux en Australasie (O'Boyle & Hassan, 2014). Dans leur étude, Perechuda & Gulak-Lipka (2020) ont examiné l'utilisation de la BSC dans les fédérations d'équipes sportives en identifiant les domaines clés et les indicateurs de performance de ces organisations. Ils ont conclu que les domaines clés identifiés étaient l'administration et les ressources sociales, les affaires, le sport et le social. Par exemple, Ramos et al. (2020) ont souligné la pertinence de la responsabilité sociale de l'entreprise comme l'un des indicateurs clés de performance que les organisations sportives telles que les clubs de baseball devraient prendre en compte dans la perspective du client.

Un autre domaine de recherche et d'application du BSC au sport est celui des organisations publiques (Durán & Rodríguez, 2012). Barajas & Sánchez (2009) ont analysé l'utilisation de cet outil dans l'investissement public dans le sport et ont proposé des KPI spécifiques liés au BSC pour améliorer le contrôle de l'investissement dans ces organisations. Rodríguez et al. (2010) ont également étudié sa mise en œuvre dans les services sportifs municipaux et, partant de l'hypothèse qu'il s'agit d'un outil pouvant être utilisé par les organisations gouvernementales pour transformer leurs services, ils ont suggéré une adaptation flexible de l'outil aux circonstances de chaque organisation. Le BSC comme outil pour soutenir la mise en œuvre de la

stratégie du programme de sport et de loisirs d'une ville a été étudié par Nieplowicz (2014) qui a identifié trois domaines de prestation : les écoles certifiées, les sports scolaires et les loisirs. Dimitropoulos et al. (2016) ont également étudié la mise en œuvre de la méthodologie du balanced scorecard (BSC) sur une organisation sportive publique (municipale) à but non lucratif. Ces auteurs ont conclu que l'utilisation de cet outil a aidé à l'efficacité de la gestion et de la performance de l'organisation pour améliorer sa durabilité future. Cet outil a également été appliqué pour l'évaluation stratégique des départements sportifs des universités (Delaney, 2008 ; Kriemadis, et al., 2008).

Dans la perspective d'un événement sportif, Gratton et al. (2009) ont proposé une approche globale de l'évaluation en utilisant le BSC, comme le montre la figure 1.

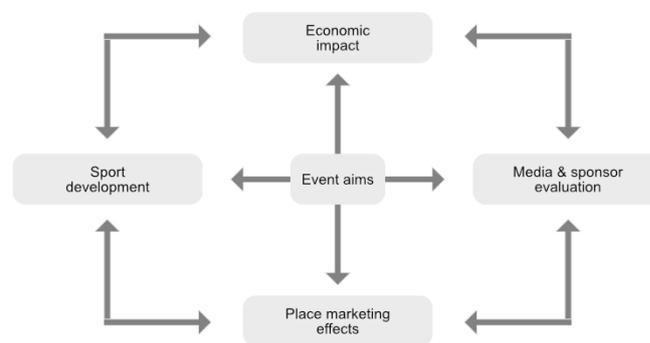


Figure 1. Une approche globale de l'évaluation des événements sportifs (adapté de Gratton et al., 2009).

L'application de la BSC à un club de golf a été étudiée par Ngure (2022) qui a souligné la pertinence du leadership, de la culture d'organisation et du travail d'équipe comme certains critères de base pour la perspective d'apprentissage et de croissance. L'auteur a conclu que cet outil est un excellent instrument pour évaluer le plan stratégique d'une organisation sportive telle qu'un club de golf.

Comme le montrent les recherches mentionnées ci-dessus, la performance sportive et sa mesure pour une meilleure prise de décision est un aspect crucial pour les organisations dans tous les sports.

Dans le cas du tennis, seules deux études ont été trouvées dans la littérature qui ont étudié l'application du BSC à une fédération nationale de tennis. Vinck (2009) a analysé les possibilités et les limites du développement d'une BSC pour la Fédération allemande de tennis. Tout d'abord, des objectifs stratégiques clés ont été identifiés compte tenu des ressources financières limitées : La promotion du sport de compétition junior et l'image du sport du tennis avec le retrait simultané de l'organisation d'événements de tennis de haute qualité (dans un goulot d'étranglement économique). En ce qui concerne la conception concrète d'un BSC pour le DTB, les principales conclusions suivantes ont été tirées : (a) Lors de l'introduction d'un BSC pour la première fois dans une AN, qui a relativement peu de points de contact avec des instruments de contrôle plus complexes, on devrait s'orienter fortement vers le modèle de base (avec seulement quatre perspectives). (b) Les perspectives des processus internes et du potentiel du

personnel devraient constituer la base de la construction du modèle. (c) Dans une grande organisation faitière comme le DTB, les offres destinées aux larges masses et leur satisfaction devraient avoir le même statut que les succès des sportifs de haut niveau. (d) Dans une phase de grande tension financière due, par exemple, à des projets d'investissement coûteux ou à de graves goulets d'étranglement en matière de liquidités, la perspective financière devrait occuper la première place au sein du BSC.

Dans une autre étude, Bács & Patai (2011) ont appliqué la BSC à la Fédération hongroise de tennis. Leur proposition a identifié les parties prenantes de l'organisation, parmi lesquelles : les médias, les fans, les sponsors, les téléspectateurs, les entrepreneurs, les exploitants d'installations, les clubs, les joueurs, les concurrents, les entraîneurs et les arbitres, le gouvernement, les organisations internationales, etc. Elle spécifiait également les indicateurs suivants dans les différentes perspectives : financières (plan financier, positions au classement de la nation), processus d'exploitation (c'est-à-dire système d'inscription en ligne, positions au classement des joueurs), développement et apprentissage (c'est-à-dire nombre d'entraîneurs certifiés), et client (c'est-à-dire nombre de joueurs dans les compétitions, attractivité du site web).

Par conséquent, à partir de la recherche spécifique au tennis sur l'utilisation du BSC mentionnée ci-dessus, il semble évident qu'une proposition plus pratique et conviviale serait conseillée.

PROPOSITION PRATIQUE

Cette section présentera une proposition pratique sur l'application du BSC aux clubs de tennis et aux installations locales. Comme nous l'avons déjà indiqué, le BSC vise à mettre en évidence certains principes stratégiques clés établis pour réaliser la vision et la mission du club.

La figure 2 adapte les perspectives de la BSC à un club de tennis sur la base de la proposition de Becsky (2011) qui

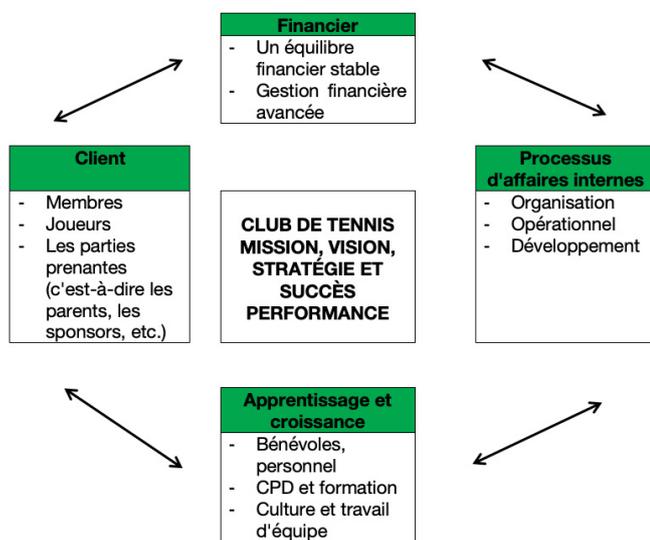


Figure 2. Perspectives de la BSC dans un club de tennis (adapté de Bács & Patai, 2011 ; Barajas 2009 ; Becsky, 2011).

a souligné la nécessité d'une performance réussie tout en assurant la durabilité à long terme de l'entreprise comme la principale priorité de l'organisation.

Les principes stratégiques doivent être alignés sur les différentes perspectives du BSC. Le tableau 1 résume les principaux principes de cette proposition.

Tableau 1 Résultats du tableau de bord de l'équilibre pour un club de tennis (adapté de Hemmings & Pampalis, 2008 ; Barajas, 2009).

Domaine du tableau de bord prospectif	Principe stratégique
Perspectives financières - Viabilité et croissance (Comment allons-nous paraître aux yeux de nos partenaires ? Comment les ressources sont-elles utilisées avec des critères d'efficacité pour atteindre les objectifs du club ?)	- Le club doit être financièrement viable grâce aux cotisations des membres, aux fonds de parrainage et aux subventions publiques. - Le club doit montrer un solide retour sur investissement aux membres et aux sponsors. - Le club doit augmenter sa part de marché.
Processus opérationnels internes - Efficience et efficacité internes (Quels sont les processus clés qui offrent des services de qualité efficaces ? Dans quels processus internes devrions-nous exceller ?)	- Le club doit nommer une commission qui sera responsable de l'efficience interne et de l'efficacité de toutes les activités du club. - Le club doit hiérarchiser les objectifs de la stratégie qui seront atteints et les processus mis en place pour y parvenir. - Le club doit s'assurer que la commission, les bénévoles et le personnel sont orientés vers l'action et les résultats.
Innovation, apprentissage et croissance - Durabilité et compétence individuelle (Comment le club peut-il apprendre et s'améliorer ? Comment le club peut-il garantir l'apprentissage continu de ses membres ?)	- Le club doit exceller grâce au dévouement et à l'engagement des bénévoles et du personnel. - Le club doit fournir la formation continue nécessaire (par le biais du mentorat ou du coaching) aux personnes qui ont besoin d'aide pour remplir efficacement leurs fonctions.
Perspective des parties prenantes / des clients (Comment devons-nous considérer nos parties prenantes ? Comment les investissements du club répondent-ils aux besoins et aux attentes des clients ?)	- Le club doit s'aligner sur les stratégies et les programmes des organes directeurs (c'est-à-dire les associations de tennis provinciales, régionales et nationales, le conseil local, etc.) - Le club doit être l'organisation préférée des joueurs de tennis et des fans qui souhaitent y adhérer en raison des services offerts à leurs membres.

Les aspects spécifiques liés à chacune des différentes perspectives sont détaillés dans les tableaux 2 à 5.

Tableau 2

Principaux aspects liés aux perspectives financières.

Perspectives financières	
Comment ajouter de la valeur pour nos clients tout en contrôlant les coûts ?	
<ul style="list-style-type: none"> - Garantir les fonds nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie - Fournir les ressources humaines nécessaires à la réalisation des programmes - Allouer les installations et les infrastructures adéquates pour accueillir les événements 	<ul style="list-style-type: none"> - Maintenir un contrôle strict du budget - Assurer l'application des lignes budgétaires correctes aux programmes appropriés - Suivi du retour sur investissement du processus global

Tableau 3

Principaux aspects liés à la perspective des processus internes.

Perspective des processus internes		
Quels sont les processus commerciaux dans lesquels nous devons exceller pour satisfaire nos clients et respecter les contraintes budgétaires ?		
Organisation	Gestion	Opérations
<ul style="list-style-type: none"> - Créer une structure efficace de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir des descriptions de rôles claires 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartographie des activités pertinentes à l'aide de manuels d'événements

Tableau 4

Principaux aspects liés à la perspective d'apprentissage et de croissance.

Perspective d'apprentissage et de croissance	
Comment apprendre, grandir et changer tout en répondant aux exigences permanentes ?	
Éducation	Innovation
<ul style="list-style-type: none"> - Fournir les outils nécessaires à la formation des personnes - Générer une culture de DPC dans l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Encourager le besoin de pratiques innovantes - Favoriser la génération et l'application de nouvelles idées et de nouveaux processus

Le tableau 5 décrit certains des principaux aspects liés à la perspective du client/de la partie prenante qui peuvent être pris en compte dans la BSC d'un club de tennis ou d'une installation locale.

Tableau 5

Principaux aspects liés à la perspective du client/de la partie prenante.

Le point de vue du client			
Qui sont nos clients ? Comment créons-nous de la valeur pour eux ?			
Membres	Joueurs	Sponsors	Parents
<ul style="list-style-type: none"> - Service de qualité par le club - Des frais raisonnables - Image et environnement du club 	<ul style="list-style-type: none"> - Des programmes de formation de qualité - Des opportunités concurrentielles adéquates - Un personnel d'encadrement dévoué - Bonnes installations 	<ul style="list-style-type: none"> - RCI valorisé - Une présence efficace en termes d'image - Accroître la valeur de la marque - Un partenariat fructueux 	<ul style="list-style-type: none"> - Environnement familial accueillant - Des activités adéquates pour tous les membres - Tarifs spéciaux pour les familles

Dans ce contexte, les indicateurs clés de performance liés aux objectifs financiers, aux processus de gestion, à l'innovation, à l'apprentissage et à la croissance, ainsi qu'à la satisfaction des clients, peuvent être des indicateurs efficaces de la performance du club dans ce domaine, comme le montre le tableau 6.

Tableau 6

Matrice de indicateurs clés de performance alignés sur le tableau de bord prospectif d'un club de tennis (adapté de Barajas, 2009 ; Rodríguez et al., 2010).

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE SUR LES PERSPECTIVES	
FINANCIAL	PROCESSUS DE GESTION INTERNE
<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation efficace des ressources - Économies dans les dépenses - Productivité du personnel - Investissement dans les ressources et les installations 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des processus (coordination, synergies et coopération) - Efficacité des processus (livraison, analyse et contrôle) - Description du rôle - Productivité (manuel de procédures)
APPRENTISSAGE ET CROISSANCE	CLIENT
<ul style="list-style-type: none"> - Opportunités (promotion et diversification des activités de tennis) - Possibilités de DPC - Le degré d'innovation - Échange de connaissances - Faire correspondre la formation et les rôles des personnes 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de membres du club - Qualité des services (événements, installations, programmes, etc.) - Qualité du produit - Indice de satisfaction des clients

Certains des outils qui peuvent être utilisés par les clubs et les installations de tennis pour mesurer les indicateurs clés de performance appropriés sont inclus dans le tableau 7.

Tableau 7

Outils pouvant être utilisés pour mesurer les KPI de chaque perspective de la BSC.

PERSPECTIVE	OUTIL DE MESURE
Financier	- Analyse du budget - Sources de revenus
Gestion interne	- Organigramme du club - Flux des processus - Productivité du personnel
Apprentissage et croissance	- Enquête auprès des volontaires - Enquête auprès du personnel - Activité d'éducation - Registres des innovations mises en œuvre
Client	- Enquête auprès des membres (par exemple, satisfaction, engagement, etc.) - Données sur les caractéristiques démographiques du club

Un exemple de tableau de mise en œuvre est présenté dans le tableau 8. Ce tableau comprend les différents éléments qui doivent être pris en compte dans le processus de livraison de l'outil. Parmi eux, nous pouvons considérer l'objectif stratégique, l'action, la mesure, le KPI, le délai, le responsable, le budget alloué et les résultats.

Les gestionnaires peuvent évidemment décider d'ajouter ou de supprimer tout aspect pour améliorer le processus de contrôle des performances de l'organisation.

CONCLUSION

Les clubs de tennis et les installations locales, ainsi que d'autres organisations de tennis, prennent progressivement des mesures pour articuler leurs stratégies commerciales dans le but de naviguer dans les écosystèmes de plus en plus complexes avec lesquels ils interagissent. Cette tendance est d'une importance capitale si ces entités veulent poursuivre leur objectif de concrétiser leurs visions et leurs missions et de répondre aux besoins de leurs parties prenantes en créant de la valeur pour elles et en fournissant les meilleurs services possibles (Barget, 2009).

Comme l'a suggéré O'Boyle (2017), les clubs et autres OSBL peuvent envisager de renommer ou d'ajouter d'autres perspectives à cet outil, qui seraient plus appropriées pour aider au processus de contrôle de la réalisation de leur stratégie. L'inclusion d'autres dimensions de performance ou de dimensions différentes de celles du modèle original est recommandée pour améliorer la précision de l'instrument.

En effet, le développement de la stratégie commerciale appropriée pour un club de tennis ou une installation locale est un processus qui doit prendre en compte une série de phases pour identifier l'approche à adopter pour planifier l'avenir de l'organisation. La BSC s'est avérée extrêmement utile car elle relie la mission de l'entreprise à la stratégie de l'organisation et traduit ensuite cette stratégie en objectifs mesurables plus tangibles, en actions et en mesures de performance (Kotsovos et al., 2008).

La qualité des processus suivis par le club de tennis et l'installation locale ainsi que leur stabilité financière sont déterminantes pour la réalisation des objectifs fixés et la durabilité à long terme de l'organisation. Dans ce processus, l'utilisation de la BSC s'est avérée être d'une aide considérable pour développer et gérer la stratégie de l'entreprise (Becky, 2011) ainsi que pour soutenir des décisions de gestion informées et efficaces (Kozma & Kazaine, 2014 ; 2015).

Tableau 8

Exemple d'application de la BSC aux quatre perspectives.

Objectif stratégique	Action	Mesure	KPI	Calendrier	Personne responsable	Ligne budgétaire et montant alloués	Résultats
FINANCIAL Augmenter les revenus et contrôler les coûts	Introduire un plan pour engager les sponsors	Nombre de nouveaux sponsors signés	Signer 25% de sponsors en plus en 1 an	1 an	Directeur financier	FIN-001 X,XXX	A CONFIRMER
INTERNES Clarifier la structure de l'organisation	Définir les postes, les rôles et les lignes de rapport	Organigramme	Finaliser le tableau	6 mois	Directeur des RH	STR-004 X,XXX	A CONFIRMER
APPRENTISSAGE Améliorer la formation des personnes	Créer un programme éducatif	Nombre d'employés et de volontaires inscrits	Inscrire 50% des personnes à un cours de DPC	6 mois	Directeur des RH	EDU-002 X,XXX	A CONFIRMER
CLIENT Fournir des services de qualité aux membres	Mettre en œuvre un projet de premier service de qualité	Questionnaire sur l'expérience de la qualité	Obtenir un taux de satisfaction de 8/10 de la part des membres	6 mois	Responsable de projets	QLT-001 X,XXX	A CONFIRMER

Dans ce contexte, l'utilisation du BSC dans le domaine du sport est considérée comme un soutien à l'interaction, la synchronisation et l'alignement entre la concurrence, les stratégies commerciales et la gestion des opérations. Comme indiqué par Bamford et al. (2015), cet instrument peut être spécialement indiqué pour surveiller la planification, l'ordonnement et le contrôle des opérations sportives hors terrain en raison des caractéristiques particulières de l'industrie du sport représentée par les clubs (c'est-à-dire l'incertitude des résultats, le contrôle organisationnel limité sur le service, la combinaison de la coordination, de la coopération et de la concurrence, les défis pour mesurer la performance, et les membres qui sont des producteurs et des consommateurs).

Les défis auxquels sont confrontés les clubs et les installations locales de tennis exigent la mise en œuvre d'outils qui les aideront à atteindre leurs objectifs stratégiques tout en gérant les attentes de leurs parties prenantes afin d'obtenir un succès commercial et sportif. L'utilisation de la BSC est devenue indispensable dans les opérations quotidiennes de nombreuses entreprises dans le monde. Comme l'a déjà indiqué Kennedy (2002 : 120), la BSC "mesure des activités auparavant difficiles à quantifier qui sont de plus en plus considérées comme donnant à une entreprise son avantage concurrentiel - comme la satisfaction du client et le développement des compétences de l'organisation et des employés".

L'application effective et efficace de différents outils de gestion des performances, tels que le BSC, se traduira par la création de valeur pour toutes les parties prenantes du club. Il s'agit d'une étape positive nécessaire à franchir pour progresser et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

La révision et l'amélioration constantes des processus de gestion pertinents donneraient l'impulsion nécessaire au développement et à la croissance des différents secteurs de l'industrie du tennis aux différents niveaux du jeu. Ces domaines doivent s'inscrire dans le cadre approprié du plan stratégique de l'entreprise afin de conduire les organisations à un niveau de service qui les rendrait compétitives.

Les clubs de tennis et les installations locales ont de nombreux défis à relever. La nécessité d'accélérer le rythme du changement et de la transformation tout en assurant la durabilité à long terme de l'organisation peut être identifiée comme l'un, sinon le plus pertinent. Dans ce scénario incertain, les entreprises de tennis doivent continuer à se concentrer sur l'apport du tennis à toutes les communautés. Il s'agit d'une tâche qui nécessitera la mise en œuvre des meilleures pratiques de gestion professionnelle afin de s'assurer que toutes les personnes impliquées participent à cette entreprise. "Le temps des excuses est terminé - nous devons maintenant atteindre ces objectifs de transformation" (Hemmings & Pampalis, 2008 : 8).

DÉCLARATION DE FINANCEMENT ET DE CONFLIT D'INTÉRÊT

L'auteur déclare qu'ils n'ont aucun conflit d'intérêts et qu'elle n'a reçu aucun financement pour la rédaction de cet article.

RÉFÉRENCES

- Ahmed, E. E. D. M., & El Asbah, M. E. I. (2018). Applying the Balanced Performance Model in a confrontation the risks of investing in Egyptian sports clubs. *Life Science Journal*, 15(2) 26-44.
- Bács, Z., & Patay, L. (2011). Sportszervezeti controlling "A controlling gyakorlata", Conference Magyar Controlling Egyesület és a Debreceni Egyetem szervezésében. October 19. Available at: http://www.mce.hu/images/stories/2011_konferencia_debrecen/3%20-%20sportszervezeti%20controlling.pdf
- Bamford, D., Moxham, C., Kauppi, K., & Dehe, B. (2015). Going the distance: Sport operations management in the public and third sectors. In Zoe J. Radnor, Nicola Bateman, Ann Esain, Maneesh Kumar, Sharon J. Williams, & David Upton (Eds.) *Public Sector Operations Management*, Routledge, 13-29.
- Barajas, A., & Sánchez-Fernández, P. (2009). The balanced scorecard of public investment in sport: proposal for change. *Rivista de Diritto ed Economia Dello Sport*, V, 1, 89-107.
- Barget, E. (2006). The economics of tennis. In W. Andreff & S. Szymanski (Eds.), *Handbook on the economics of sport* (pp. 418-431). Cheltenham, England: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781847204073.00054>
- Becsky, A. (2011). The application of balanced scorecard in team sports. *Applied studies in Agribusiness and Commerce*, 5(3-4), 29-32. <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2011/3-4/3>
- Brouwers, J., Sotiriadou, P., & De Bosscher, V. (2015). An examination of the stakeholders and elite athlete development pathways in tennis. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 454-477.
- Carrol, J. (2020). How balanced is your scorecard. *Strategic Sport Solutions*, December 3. Available at: <https://www.strategicsport.com.au/articles/how-balanced-is-your-scorecard>
- Chadwick, S. (2009). "From outside lane to inside track: sport management research in the twenty-first century", *Management Decision*, Vol. 47 No. 1, pp. 191-203. <https://doi.org/10.1108/00251740910929786>
- Coskun, A., Dinc, M.S., & Tetik, S. (2021). Strategic performance management for soccer clubs: A quantitative model proposal. *Journal of Human Sport and Exercise*, 16(4), 836-852. <https://doi.org/10.14198/jhse.2021.164.08>
- Crespo, M., Botella-Carrubí, D., & Jabaloyes, J. (2021). Innovation in tennis: An overview of research. *ITF Coaching & Sport Science Review*, 29(83), 28-30. <https://doi.org/10.52383/itfcoaching.v29i83.53>
- Delaney, D. D. (2008). Accounting for Athletics: A Balanced Scorecard Approach. Honors Scholar Theses. 43. https://opencommons.uconn.edu/srhonors_theses/43
- Dimitropoulos, P., Kosmas, I., & Douvis, I. (2017). Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization: Evidence from Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66 (3), 362-379, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2015-0167>
- Durán, R. A. y Rodríguez, A. G. (2012). Modelo de evaluación de la planificación de la estrategia de la gerencia de alto rendimiento deportivo del Instituto Regional de Deporte del Estado Barinas, Venezuela. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 16(164), 1-8.
- El-Guennouni, G., & Ezzahiri, M. (2021). L'opportunité d'application du balanced scorecard dans les clubs sportifs de football. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6), 445-457.
- Fenyves, V., Bács, Z., & Tarnóczy, T. (2015). Role of controlling in the life of sports undertakings. *Acta Oeconomica Universitatis Selye, Komarno*, 30-40.
- Gholipour, N., Eidi, H., Yousefi, B., & Soroush, S. (2021). Strategies for the Development of Iranian Premier League Brand Based on the Balanced Scorecard (BSC). *RBFF-Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 13(53), 251-265.
- Gratton, C., Shibli, S., & Coleman (2006). The economic impact of major sports events. In J. Horne & W. Manzenreiter (Eds.), *Sports mega-events: Social scientific analyses of a global phenomenon*. (pp.41 - 58). Malden, MA. Blackwell Publications.
- Hasan, R. U., & Chyi, T. M. (2017). Practical application of Balanced Scorecard-A literature review. *Journal of Strategy and Performance Management*, 5(3), 87.
- Hemmings, F., & Pampallis, A. (2008). Creating value within "Florida swimming club": strategic imperatives for 2008 & beyond.
- IFUA Horváth & Partners (2004). Radikális váltás a VfB Stuttgart irányításában, Balanced Scorecard a Bundesligában. Available at: http://oldsite.ifua.hu/files/50/Sajtoanyag_IFUA_VfB_Stuttgart_BS_C.pdf
- ITF (2021). ITF Global Tennis Report. London: ITF Ltd. Available at: <http://itf.uberflip.com/i/1401406-itf-global-tennis-report-2021/0?> Accessed 30 May 2022.
- Jones, D. L. (2006). Balanced scorecards: improving your outcomes measures. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 10(2), 28-31.

- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard. Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71-80.
- Kennedy, C. (2002). *Guide to the Management Gurus: The best guide to business thinkers*. London: Random House.
- Kriemadis, T., Kotsovos, A., & Alexopoulos, P. (2008). Applying the Balanced Scorecard strategic evaluation method to a University Athletic Department. *Sport Management International Journal*, 4 (2).
- Kotsovos, A., Kriemadis, A., Vrontou, O., & Theakou, E. (2008). Assessing balanced scorecard in Greek sport federations. In *Proceedings of the 16th European Association for Sport Management Conference*.
- Kozma, M. & Kazaine, A.O. (2014). Measuring Business Performance in Sports – How Revenue and Cost Calculations can Help Sports Organisations in Making Good Business Management Decisions. In Karlovitz J. T. (Ed.), *Economics questions, issues and problems* (pp. 209-220). Komárno: International Research Institute sro. ISBN 978-80-89691-07-4
- Kozma, M. & Kazaine, A.O. (2015). Applying the Public Sector ScoreCard in Professional Sports. In Karlovitz J. T. (Ed.), *Some Current Issues in Economics* (pp. 303-316). Komárno: International Research Institute sro. ISBN 978-80-89691-07-4
- Lakatos, V., Erdey, L., Szűcs, N., Rózsa, A., & Nagy, A. (2019). Establishment of the customer perspective of the balanced scorecard system at sports enterprises through the example of a Hungarian football club. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 13(1-2), 5-16.
- Mizuno, K., & Suzuki, H. (2010). A study on relationships between performance of professional sports clubs using network analysis. *Journal of Japan Industrial Management Association*, 61(4), 263-274.
- Molcut, A. (2013). Analyzing romanian sports organizations management using econometric frontier. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, 15(2), 692.
- Neely, A., Adams, C. & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism*. London: Financial Times, Prentice Hall.
- Nieplowicz, M. (2014). The use of the balanced scorecard in the implementation of the strategy to support the development of sport and recreation in the city of Lublin. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (375), 94-104.
- Ngure, S. W. (2022). The balance score card as a strategic plan monitoring and evaluation tool: A practical approach. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 4(2), 37-49.
- O'Boyle, I. (2017). Strategic management in non-profit sport. In T. Bradbury, & I. O'Boyle (Eds.), *Understanding sport management: International perspectives* (pp. 116-129), Taylor & Francis.
- O'Boyle, I. & Hassan, D. (2014): Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations, *European Sport Management Quarterly*, <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.898677>
- Partovi, F. Y., & Corredoira, R. A. (2002). Quality function deployment for the good of soccer. *European journal of operational research*, 137(3), 642-656.
- Perechuda, I., & Gulak-Lipka, P. (2020). Balanced scorecard decomposition in teams sports federations. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(4 (Supplement Issue)).
- Porter, M. E. (1983). *Cases in competitive strategy*. New York: Simon and Schuster.
- Ramos, I. N., Madrigal, A. D., Gonzalez, O., Figueredo, R. W., Rodriguez-Gallo, Y., Barroceta, C. R., & Gomez, Y. (2020). Balanced scorecard as a tool for sport managers. an approach from Cuban baseball. *SPORT TK: Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, vol. 9 n. 2, 7-16.
- Rodríguez Bolívar, M. P., López Hernández, A., & Ortiz Rodríguez, D. (2010). Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services. *Academia Revista latinoamericana de administración*, 45, 116-139.
- Tinaz, C., & Emiroglu, O. (2020). Reopening of tennis clubs and solutions for changing consumer habits in the COVID-19 era. *ITF Coaching & Sport Science Review*, 28(81), 35-37. <https://doi.org/10.52383/itfcoaching.v28i81.39>
- Storr, R., & Richards, J. (2022). 'The tennis club is my safe space': assessing the positive impact of playing tennis on LGBT+ people in Australia. *Sport, Education and Society*, 1-14.
- Vinck, C. (2009). Die Entwicklung einer Balanced Scorecard für eine Non-Profit-Organisation – Am Beispiel des Deutschen Tennis Bundes e. V., Norderstedt.
- Wehrle, A., & Heinzlmann, M. (2004) Reporting and strategic management in professional football: conception and implementation of a Balanced Scorecard-based system at VfB Stuttgart, *Controlling: Zeitschrift Für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, Vol. 16, pp. 349-354.
- Zülch, H., Palme, M., & Jost, S. P. (2020). Management quality of professional football clubs: the Football Management (FoMa) Q-Score 2018. *Sport, Business and Management: An International Journal*.

Copyright © 2022 Andrés Crespo-Dualde



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

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

Attribution : Vous devez correctement créditer l'œuvre originale, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire de toute manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que vous avez l'approbation du concédant de licence ou que vous la recevez pour votre utilisation du travail.

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

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





Les sociétés de gestion sportive dans les clubs de tennis : Une tendance croissante

Alberto Riba

BTT Académie, Espagne.

RÉSUMÉ

L'objectif de cet article est de présenter certains aspects liés à la relation entre les sociétés de gestion sportive et les clubs de tennis dans le cas spécifique de l'Espagne. Plus précisément, une typologie des clubs de tennis est présentée et, sur la base de cette typologie, quatre scénarios problématiques issus de l'expérience de l'auteur en tant que gestionnaire d'une entreprise privée qui fournit des services aux clubs de tennis sont discutés. Deux de ces scénarios concernent des aspects des relations entre les gestionnaires de l'entreprise prestataire de services et différentes personnes représentant le club (les membres du conseil d'administration, le directeur général, le propriétaire, etc.) et les relations entre les gestionnaires et les membres et/ou utilisateurs. Les deux autres scénarios sont liés à la gestion économique et sportive de l'organisation qui doit être assurée par l'entreprise. Ces situations sont présentées à titre d'exemples de cas de figure qui nécessiteront une collaboration efficace de toutes les parties impliquées pour résoudre les défis liés à la gestion des clubs de tennis dans un contexte incertain, changeant et hautement concurrentiel comme celui d'aujourd'hui et de demain.

Mots-clés : administration, gestion, sports de raquette, gestion du sport, gestion du sport.

Article reçu : 8 juillet 2022

Article accepté : 25 juillet 2022

Auteur correspondant : Alberto Riba. Email: ariba@bttacademy.com

INTRODUCTION

Depuis de nombreuses années, un nombre considérable de clubs de tennis en Espagne ont confié la gestion sportive à des entreprises privées qui prennent en charge tout ce qui concerne l'activité sportive pratiquée dans ces clubs. Dans de nombreux cas, cette gestion ne se limite pas aux opérations de tennis mais s'étend aux autres sports pratiqués dans leurs installations (Blanco, 2016 ; Méndez, 2014).

En Espagne, le padel est en plein essor ces derniers temps, et il est difficile de trouver des clubs de tennis qui n'ont pas construit de courts de padel en profitant des espaces disponibles qui n'étaient pas utilisés régulièrement (Courel et al., 2017). Il y a même eu des cas où des courts de padel ont été construits en remplaçant des courts de tennis, des courts de mini-tennis, des courts de fronton, des terrains de jeux, etc. (Villena et al., 2017).

Il existe également en Espagne des clubs multisports dans lesquels des disciplines individuelles telles que le tennis et le padel coexistent avec d'autres disciplines collectives comme le football, le futsal, le basket-ball, le hockey, etc. (Pujadas & Santacana, 2003). Dans beaucoup de ces clubs, la gestion sportive est assurée par une société privée qui dépend normalement du conseil d'administration ou d'un directeur général choisi par le propre conseil du club (Valiño, 2019).

Dans ce contexte, il est très risqué de parler en termes généraux de la relation entre ces entreprises et les clubs, car chaque accord tend à être très différent, en fonction des caractéristiques de chaque partie (Beotas, 2006). Par exemple,



un club dans lequel de nombreux sports sont pratiqués dans de grandes installations n'a pas les mêmes problèmes qu'un petit club de tennis avec quelques courts de padel (Peiró, et al., 1995).

Au cours des douze dernières années, j'ai collaboré avec Barcelona Total Tennis à la gestion sportive de clubs aux caractéristiques très différentes : Club Tennis Mollet, Club Tennis Vilafranca, Club Tennis d'Aro, Club Tennis Premià de Dalt, Club Golf Terramar et Club Esportiu Valldoreix. Chacun d'entre eux a ses particularités, ses traditions et une façon de travailler qui est toujours marquée par ses dirigeants. Pour un aperçu de certaines des caractéristiques de ces clubs, voir les ouvrages de Morejón (2011 ; 2014) et Amer (2020).

Mon expérience dans ces clubs et dans d'autres m'a montré que la plupart d'entre eux entrent dans l'une des catégories suivantes (Vamplew, 2013) :

- Clubs à but non lucratif avec membres-propriétaires
- Clubs à but lucratif avec propriétaires-membres et utilisateurs
- Clubs à but lucratif réservés aux abonnés
- Clubs privés sans membres ou utilisateurs louant leurs installations
- Les clubs municipaux qui dépendent d'une institution publique

Je crois que nous pouvons axer la problématique de la relation entreprise-club sur les aspects suivants (Molina, 2019) :

1. Relation des dirigeants avec le conseil d'administration, le PDG, le propriétaire, l'institution, etc.
2. Relation des gestionnaires avec les membres et/ou les utilisateurs
3. Gestion économique
4. Gestion du sport

Dans la section suivante, je développerai chacun des aspects susmentionnés en fournissant une vision personnelle de ces situations dans le contexte de la gestion d'un club de tennis par une entreprise privée.

EXEMPLES PRATIQUES

Relation des dirigeants avec le conseil d'administration, le PDG, le propriétaire, l'institution

Les conseils d'administration de la plupart des clubs sont composés d'amateurs qui ont été élus démocratiquement par les membres et qui travaillent de manière désintéressée pour assurer le bon fonctionnement des différents domaines (social, sportif, économique, communication, etc.) (Moragas & Puig, 2013). Mais ces personnes ont généralement leurs propres obligations professionnelles et n'ont pas le temps nécessaire ou ne sont pas disposées à assurer la gestion quotidienne dont le club a besoin. Par conséquent, certains engagent un directeur général qui, à son tour, engage une société pour assurer la gestion sportive. D'autres fois, il n'y a pas de directeur général et c'est le conseil d'administration lui-même qui engage et contrôle la société (Talavera et al., 2014).

Et c'est dans ce processus de contractualisation que les premiers problèmes apparaissent souvent, car les intérêts du club et ceux de l'entreprise peuvent être très différents. Il est nécessaire que l'accord soit élaboré, réfléchi et convenu au préalable, mais malheureusement, dans de trop nombreuses occasions, l'accord est établi très rapidement et sans préciser de nombreux aspects qui, une fois la relation entamée, peuvent être conflictuels (Valiño, 2017).

Par exemple, le fonctionnement des programmes sportifs, qu'il s'agisse de tennis ou d'autres sports, est un élément fondamental pour une bonne entente entre les parties, car de nombreux membres et leurs enfants sont concernés (Carreras, 2010). Logiquement, le club souhaite que ses membres ou utilisateurs bénéficient du meilleur service possible. La société de gestion se fixe également cet objectif, mais il existe d'autres aspects qui influencent normalement la qualité du service

offert et que la société ne peut ignorer. L'aspect fondamental est l'aspect économique puisque l'entreprise doit obtenir un rendement sur cet accord avec le club et est donc fortement conditionnée lors de la structuration de ses écoles.

Les clubs qui n'ont pas de membres ou d'utilisateurs, et qui dépendent d'un seul propriétaire ou d'une seule institution, ont un problème différent de celui des clubs de tennis typiques. Le propriétaire ou la direction de l'institution a déjà ses propres objectifs de performance financière, et l'accord avec la société de gestion sera motivé par ces objectifs, devant trouver le bon équilibre pour que toutes les parties puissent en bénéficier (Simozima et al., 2021).

Normalement, la société de gestion verse une redevance au club pour l'utilisation des installations afin de pouvoir y mener les différentes activités. Le montant de cette redevance et ses modifications successives au fil des ans constituent généralement un point de discussion entre les parties, surtout si, au moment de la signature de la convention, il n'a pas été précisé de manière adéquate.

Relation des gestionnaires avec les membres et/ou les utilisateurs.

Les membres et/ou les détenteurs d'abonnements sont (ou se croient) les propriétaires du club. Et en tant que tels, ils veulent prendre part au processus décisionnel dans de nombreux aspects qui ne leur correspondent pas, et qui ont été préalablement convenus par le conseil d'administration et la société de gestion.

Les compétences des managers dans leurs relations avec les partenaires seront essentielles pour atteindre l'harmonie nécessaire à la coexistence quotidienne et à la continuité de la relation.

Dans tous les clubs, il existe des groupes de membres qui ne font pas partie du conseil d'administration et qui remettent en question la gestion des directeurs et des sociétés de gestion. Il est évidemment plus facile de critiquer de l'extérieur que de gérer de l'intérieur, mais ces groupes doivent être pris en compte, leurs leaders doivent être connus et, dans la mesure du possible, ils doivent être mis en avant et leurs demandes doivent être prises en compte (Rossi et al., 2020). Ces demandes peuvent être très variées, mais celles qui visent les activités sportives doivent être évaluées par l'entreprise afin de déterminer si elles peuvent être prises en compte sans perturber le fonctionnement normal de ces activités.

Il faut tenir compte du fait que les activités menées par les sociétés de gestion entrent parfois en conflit avec les intérêts spécifiques de certains membres. Un exemple clair est le manque de courts disponibles pour les membres aux heures de pointe, en raison des activités sportives programmées. Il faut comprendre que ces activités sont également conçues pour les membres, mais tous les membres ne sont pas heureux de devoir changer leurs habitudes de longue date dans le club.

Gestion économique

Les questions financières sont souvent litigieuses en général, et les clubs de tennis ne font pas exception. Les clubs ayant des membres et/ou des utilisateurs dépendent d'un conseil d'administration, qui à son tour doit rendre des comptes à une assemblée des membres. Lorsque le club confie la gestion à une entreprise privée, celle-ci doit rendre des comptes au conseil d'administration ou, le cas échéant, au directeur général (Martínez & Tordera, 1999).

La politique de prix des différentes activités est normalement fixée par la société, avec l'accord du conseil d'administration, et les revenus de ces activités doivent couvrir ses coûts structurels, la cotisation due au club et dégager un bénéfice suffisant.

Cet équilibre économique est essentiel pour la continuité des accords.

Gestion du sport

Fournir un bon service aux membres et aux utilisateurs doit être l'objectif principal des sociétés de gestion, car la satisfaction des utilisateurs sera la clé de la continuité de l'accord.

Le conseil d'administration recevra les commentaires des membres et des utilisateurs sur la gestion du sport. La plupart d'entre elles seront négatives, car les membres qui n'ont pas de plaintes ne s'expriment pas non plus de manière positive.

Le conseil d'administration communiquera ces apports négatifs à l'entreprise, et l'entreprise devra prendre les mesures appropriées dans les cas où elle les juge acceptables, donnant ainsi au conseil d'administration la possibilité de répondre de manière appropriée aux plaintes reçues.

Cette collaboration entre le conseil et l'entreprise est essentielle pour une bonne coexistence, car elle permettra de résoudre les problèmes qui ne manqueront pas de surgir dans ce type de relation (Romero et al., 2013).

CONCLUSIONS

D'après mon expérience dans différents clubs, agissant tantôt en tant que membre d'un conseil d'administration, tantôt en tant que société de gestion, je pense que ces collaborations sont absolument nécessaires dans le monde du tennis d'aujourd'hui.

La professionnalisation de la gestion du sport est, à mon avis, essentielle pour obtenir des résultats positifs face à des utilisateurs de plus en plus exigeants qui veulent en avoir pour leur argent.

Le monde du tennis a beaucoup changé ces dernières années et continuera à changer à l'avenir. Les clubs du passé, où un grand nombre de membres payaient leur cotisation sans pratiquement utiliser les installations, sont révolus. Aujourd'hui, les membres qui paient une cotisation veulent recevoir un service correct en retour, et les clubs et les entreprises qui gèrent leurs activités sportives doivent être en mesure de leur offrir ce service.

REMERCIEMENTS

L'auteur tient à remercier toutes les personnes et entités qui ont fourni les informations nécessaires à l'élaboration du contenu de cet article.

FINANCEMENT

L'auteur déclare qu'il n'a reçu aucun soutien financier pour cet article.

RÉFÉRENCES

- Amer Orfila, O. (2020). Análisis territorial y situacional del tenis en Cataluña. Estudio de mercado. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, (430), ág-99.
- Beotas Lalaguna, E. (2006). Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas. *Univ. de Castilla La Mancha*.
- Blanco Pereira, E. (2016). Tendencias en gestión deportiva. *Revista española de educación física y deportes*, (414), 13-16.
- Careras Duaigües, J. C. (2010). Metodología de enseñanza utilizada en la enseñanza del tenis durante la etapa de iniciación. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, (18), 60-65.
- Courel Ibáñez, J., Martínez, B. J. S. A., Benítez, S. G., & Echegaray, M. (2017). Evolución del pádel en España en función del género y edad de los practicantes. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 12(34), 39-46.
- Méndez Rial, B. (2014). Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: síntesis. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (26), 134-137.
- Molina, G. (2019). *Management deportivo: del club a la empresa deportiva*. Wanceulen SL.
- Moragas, M., & Puig, N. (2013). Las mujeres que presiden los clubes deportivos en Catalunya. Análisis de los factores que inciden en el acceso a los puestos de dirección: resultados preliminares. In *Libro de actas del XII Congreso AEISAD. Responsabilidad social, ética y deporte* (pp. 65-74).
- Morejón Torné, S. (2014). Análisis territorial de la práctica del tenis en Cataluña. *Apunts Educación Física y Deportes*, (118), 79-87.
- Morejón Torné, S. (2011). Pautas de diseño para las instalaciones de los clubes de tenis de Cataluña. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 6(17), 151.
- Peiró, J. M., Ramos, J., González, P., Rodríguez, I., Tordera, N., & Martínez-Tur, V. (1995). La distinción entre organizaciones públicas y privadas: diferencias en la gestión de instalaciones deportivas. *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*.
- Pujadas, X., & Santacana, C. (2003). El club deportivo como marco de sociabilidad en España. Una visión histórica (1830-1975). *Hispania*, 63(214), 505-521.
- Romero Carrasco, A. E., Brustad, R., Zapata Campbell, R., Aguayo Cuevas, C., & García Ucha, F. (2013). Bienestar psicológico y psicopatología: Estudio de un caso de intervención en el equipo técnico y deportistas de un club de tenis. *Revista de psicología del deporte*, 22(2), 0387-394.
- Rossi, L., Breuer, C., & Feiler, S. (2020). Determinants of non-profit sports clubs' perceived competition from commercial sports providers. *Sport management review*, 23(4), 736-749.
- Simozima, H., Takemoto, M., & Shiratake, N. (2021). Classification of Tennis Club Members by Participant Motivation: Focusing on Commercial Tennis Clubs in Fukuoka. *Journal of Japan Society of Sports Industry*, 31(4), 4_411-4_429.
- Talavera Molina, A., Tascón, M. G., Abella, C. P., & Sancho, J. A. M. (2018). La gestión de los Grupos de Interés (Stakeholders) a través del pensamiento estratégico: caso de grandes clubes de tenis. *Kronos: revista universitaria de la actividad física y el deporte*, 17(1), 4.
- Martínez-Tur, V., & Tordera, N. (1999). Análisis del puesto de gerente de instalaciones deportivas: tareas reactivas y proactivas. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 85-103.
- Valiño Arcos, A. (2019). Aspectos jurídicos de interés para la gestión de clubes, academias y federaciones de tenis. *E-Coach*, 2019, núm. 34, p. 40-48.
- Valiño Arcos, A. (2017). Gerentes y directores de organizaciones deportivas dedicadas al tenis. *E-Coach*, 2017, núm. 29, p. 40-57.
- Vamplew, W. (2013). Theories and typologies: A historical exploration of the sports club in Britain. *The International Journal of the History of Sport*, 30(14), 1569-1585.
- Villena Serrano, M., Zagalaz, J. C., Sánchez, M. L. Z., & López, R. C. (2017). El pádel: De las pistas al pádel. En *Alcance de la Investigación en la Educación Física: Camino hacia la calidad de vida* (pp. 128-142). Facultad de Ciencias de la Educación.

Copyright © 2022 Alberto Riba



Ce texte est protégé par une licence [Creative Commons BY 4.0 license](#)

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

Attribution : Vous devez correctement créditer l'œuvre originale, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire de toute manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que vous avez l'approbation du concédant de licence ou que vous la recevez pour votre utilisation du travail.

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

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





L'importance d'une gestion correcte dans une organisation de tennis comment créer, développer et rester dans l'entreprise

Héctor Botella Blanco

Association de tennis de Hong Kong, Hong Kong.

RÉSUMÉ

La gestion d'une entreprise de tennis doit prendre en compte différents éléments pour réussir. Le but de cet article est de nommer plusieurs facteurs qui peuvent aider à établir une organisation de tennis, à la développer et à rester dans l'entreprise à long terme. Les possibilités et la nature des affaires dans le monde du tennis sont vastes. Étant donné l'impossibilité de les couvrir toutes, cet article se concentrera uniquement sur la gestion des programmes de tennis dans un club de tennis récréatif en tant que partenaire contractuel.

Mots-clés : gestion des clubs, facteurs clés, affaires, stratégie.

Article reçu : 15 juin 2022

Article accepté : 20 juillet 2022

Auteur correspondant :

Héctor Botella Blanco. Email: hectorbotellablanca@gmail.com

INTRODUCTION

Plusieurs éléments doivent être pris en considération lors de la gestion d'une entreprise. L'entraînement de tennis ne fait pas exception, et ce n'est pas seulement la performance mise en œuvre sur un court de tennis qui compte mais la gestion de nombreux autres facteurs importants. De la création à la consolidation et à l'expansion de l'entreprise, il y a un processus de quelques étapes différentes qui doivent être assurées pour réussir à long terme. Définissons ces phases et les étapes à suivre pour chacune d'entre elles.

ENREGISTRER L'ENTREPRISE

Réaliser une étude de marché

Avant de vous lancer dans une aventure commerciale, il est essentiel de passer du temps à analyser le nombre de clubs de tennis situés dans la région où vous souhaitez créer votre entreprise. Essayez de recueillir le plus d'informations possible auprès des clubs et renseignez-vous sur les autres entreprises présentes dans la région. Recueillez également des informations sur les clients potentiels et utilisez toutes ces données pour comprendre s'il existe une opportunité commerciale.

Établir un plan d'affaires. Définissez la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise.

Le business plan est un document écrit qui décrit la nature de l'entreprise, la cible, le marché et les avantages commerciaux. C'est un outil que nous utilisons pour démarrer et gérer une entreprise qui nécessite des ressources matérielles, financières et humaines (Jarmila Guta, 2014).

En tant qu'entreprise, il est important d'établir quel est le but ou l'objectif de l'entreprise. Cela définit la mission et répond à des questions telles que "qui sommes-nous ?", "que faisons-nous ?" ou "comment le faisons-nous". En gros, elle donne une description complète de l'entreprise. La vision aidera à développer l'entreprise en prenant des décisions stratégiques importantes qui rendront l'entreprise plus compétitive et la placeront dans une bonne position sur le marché à l'avenir. La ponctualité, l'éducation, la santé, la transparence, l'honnêteté et l'intégrité ne sont que quelques exemples des valeurs que vous pourriez vouloir avoir dans votre organisation de tennis. Tout cela constitue le point de départ pour définir votre plan d'affaires qui est essentiellement une feuille de route pour structurer, gérer et développer l'entreprise à court et à long terme. Préparez un document (PowerPoint ou similaire) pour convaincre tout club de tennis que vous avez un projet solide et une équipe professionnelle pour gérer les programmes de tennis dans leurs installations.

Choisissez un nom pour la société et procédez à l'enregistrement.

Cela semble simple mais le nom joue un rôle très important dans la croissance de l'entreprise et dans la perception des gens. L'entreprise construit son image de marque sur son nom commercial et ce nom même la rend reconnaissable sur le marché (Bulatovic et. al, 2016). Comprendre ce qu'est le processus d'enregistrement et combien de temps cela va prendre pour pouvoir commencer à opérer dans l'entreprise. Chaque pays a des procédures différentes et des coûts différents pour ouvrir une nouvelle société. Ouvrez un compte e-mail professionnel pour commencer à opérer dès le premier jour.

Situation financière

Créer une entreprise implique d'avoir des coûts initiaux. Dressez une liste de vos actifs financiers et des paiements nécessaires pour être opérationnel dès le début (campagnes de marketing, embauche de personnel, achat de produits, loyer des tribunaux, etc.) Déterminez combien de temps l'entreprise peut potentiellement durer sans revenus et établissez des relations avec des banques au cas où un financement serait nécessaire.

LE CLUB DE TENNIS

Dans cette nature d'activité, il y a quelques éléments que vous devez prendre en compte lorsque vous recherchez des courts de tennis pour gérer votre entreprise :

Localisation du club

L'emplacement du club est crucial, et il va affecter en effet l'avenir de votre entreprise de tennis. En fonction de l'emplacement, nous devons tenir compte des aspects suivants :

- Climat

Les conditions météorologiques exercent une influence considérable sur la conception de tout projet extérieur. La pluie, la neige, le vent, l'humidité et la température sont des conditions qui peuvent avoir un impact énorme sur notre activité. Tous les programmes doivent être préparés et avoir une capacité suffisante pour répondre à toute situation prévisible, dans le but de réduire les répercussions potentielles qui pourraient affecter les clients.

- Géographie

Trouvez les avantages de la situation géographique. Les plages, les montagnes ou les villes peuvent offrir des opportunités commerciales différentes. Ne voyez pas seulement à l'intérieur des clôtures du club. Nous allons vous montrer quelques exemples :

- La plage : Programmes de tennis de plage ou programmes d'entraînement le long de la plage.
- Campagne : événements nocturnes au club (pas de restrictions de bruit pendant la nuit).
- Ville : écoles, quartier financier, restaurants, etc. Créez des programmes qui peuvent bénéficier aux personnes travaillant dans les environs avant le travail, pendant leur pause déjeuner ou après le travail. Par exemple, s'il y a beaucoup de restaurants dans les environs, il pourrait être intéressant d'ouvrir des programmes de groupe pour les serveurs et serveuses à faibles revenus. Mais s'il y a un quartier financier dans les environs, proposer des forfaits de séances privées pourrait être plus adapté aux cadres. Passez des accords avec les écoles pour proposer des programmes de tennis dans leurs locaux (vous n'avez même pas besoin d'un court de tennis pour organiser un programme de tennis pour enfants).

- Transport

Étudiez toutes les possibilités d'accès à votre club et trouvez des occasions de faciliter le transport de vos clients. Par exemple, s'il y a un volume suffisant, il pourrait être intéressant de coordonner avec une école voisine le transport en mini-bus

pour qu'ils puissent assister à votre programme de tennis du soir après leurs cours.

- Culture

Dans chaque région du monde, il peut y avoir des différences culturelles importantes dont il faut tenir compte lors de la conception des programmes. Par exemple, à Hong Kong, la Ladies League est très populaire (format double) et contient plusieurs équipes composées de 6 à 10 femmes réparties en 6 divisions différentes. Par conséquent, vous pouvez trouver de nombreux programmes de tennis avec des entraîneurs spécialisés dans le double récréatif pour les femmes. Trouvez la culture qui prédomine dans votre région et créez des programmes en fonction de celle-ci.



Figure 1. Tennis de rue. Cours de tennis sans court de tennis. Catalasport, Hong Kong.



Figure 2. Courts de tennis construits sur le toit de l'immeuble. Chinese Recreation Club, Hong Kong.

Courts et installations

Chaque club dispose d'installations différentes en fonction, normalement, de l'étendue de son territoire. Analysez et négociez les installations qui peuvent être utilisées. Le nombre de courts de tennis, la taille de la salle de sport, ou même les sports alternatifs comme le squash, le padel ou le badminton doivent être pris en compte lors de la gestion d'un programme de tennis.

Vérifiez les espaces verts ou l'ensemble de l'espace que le club peut offrir. La créativité est la clé et l'utilisation de toute la capacité de l'installation est essentielle pour augmenter les bénéfices. Un court de tennis en soi n'est pas une condition obligatoire pour mener un programme de tennis. Le tennis de rue est un parfait exemple de l'optimisation de l'espace de tout lieu.

Négociez également les possibilités d'organiser d'autres sports hors raquette par le biais de votre entreprise, comme le CrossFit, le yoga, le football, etc.

Maintenance

L'utilisation et l'entretien corrects des courts de tennis et du reste des installations peuvent être directement ou indirectement liés au rôle de votre entreprise. Dans tous les cas, cela peut exercer une influence très importante sur le développement de l'organisation. Assurez-vous que les courts et le reste de l'espace (vestiaires, espaces verts, etc.) sont bien conservés et en bon état pour être utilisés par les membres. Lorsque vous négociez avec le club, n'hésitez pas à demander quels sont les plans de rénovation des différentes installations. Si vous avez la possibilité d'investir dans cette rénovation sur vos propres fonds, cela peut être un bon atout lors de la négociation contractuelle.

La négociation

Une fois que vous avez trouvé l'installation où vous souhaitez organiser vos programmes de tennis, il y a quelques conseils à suivre pour entamer toute négociation :

- Commencez à établir des relations avec les clubs avant d'en avoir besoin.
- Utilisez votre réseau : Certaines estimations suggèrent que jusqu'à 70 % de tous les emplois ne sont pas publiés sur les sites de recherche d'emploi accessibles au public, et des recherches ont montré que de la moitié à plus

de 80 % des emplois sont pourvus grâce au réseautage (Freeland Fisher, 2020). Utilisez vos relations pour frapper à la bonne porte.

- Essayez toujours d'avoir une option alternative au cas où la négociation ne se déroule pas comme vous l'attendez. N'ayez pas l'air désespéré pour conclure un accord.
- Préparez bien votre plan d'affaires et montrez que vous avez confiance en lui.
- Faites les comptes et soyez celui qui prépare une offre initiale d'utilisation des installations.
- Recherchez un accord gagnant-gagnant.
- Ne vous attendez pas à maximiser le profit dans un premier temps, mais à établir une relation à long terme.

VOTRE ENTREPRISE DE TENNIS

Crespo (2020) a présenté quelques stratégies que les entraîneurs peuvent utiliser pour créer une valeur ajoutée aux services et aux produits qu'ils offrent et a souligné la considération du tennis et de l'entraînement au tennis comme une entreprise. Il a présenté des suggestions dans quatre domaines principaux différents : la qualité du service, la variété des outils utilisés, l'interaction avec leurs clients et l'adéquation des services offerts aux clients.

Nous vous recommandons ici quelques actions utiles à ajouter à votre organisation de tennis. La plupart de ces actions auront un impact sur le personnel ou les employés, mais certaines autres sur les clients directement.

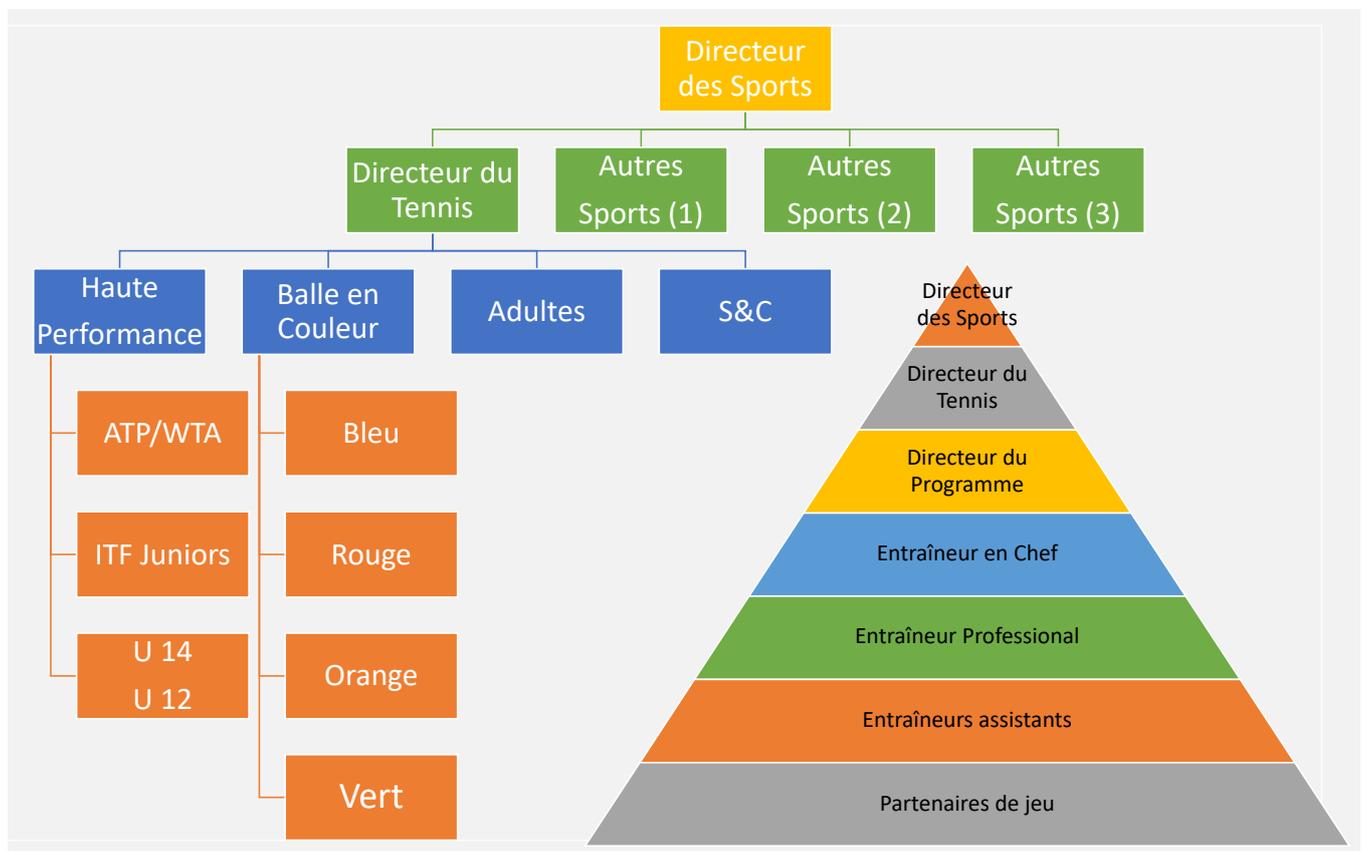


Figure 3. Exemple de parcours professionnel au sein d'une organisation de tennis.

Ressources humaines

Les entreprises de tennis ne sont généralement pas assez grandes ou rentables pour se permettre un département des ressources humaines. Cependant, il est crucial d'avoir une personne qualifiée qui s'occupe de ce rôle pour atteindre le succès. Définissons le rôle que doit jouer un département RH dans une organisation de tennis :

- L'équipe d'encadrement
 - Points forts et points faibles

Déterminez quelles sont les forces et les faiblesses de votre équipe d'entraîneurs. Il peut y avoir des entraîneurs plus passionnés et énergiques pour travailler avec les enfants, d'autres plus expérimentés pour s'occuper des adultes, et d'autres encore plus aptes à organiser des événements ou à participer à des tournois. Il est fortement recommandé de faire correspondre l'entraîneur à son programme préféré afin de maintenir la motivation des entraîneurs, de rendre les élèves heureux et d'attirer davantage de clients en créant un environnement positif.

- La nationalité des entraîneurs

Disposer d'une équipe parlant plusieurs langues peut faciliter la communication avec les membres étrangers. Se familiariser avec les procédures de visa. Faire venir des entraîneurs expérimentés d'autres pays peut contribuer à accroître les connaissances de l'équipe, à apporter de nouvelles idées au programme, voire à ouvrir de nouveaux marchés dans différentes régions du monde.

- Promouvoir le travail d'équipe

Pour mettre en place des programmes de tennis efficaces et efficaces, formez des équipes de travail qui s'entendent bien et partagent les mêmes idées d'entraînement.

- Parcours professionnel

Avoir une structure claire des postes que votre entreprise (en collaboration avec le club) peut offrir au personnel fait une grande différence. Assurez-vous que les entraîneurs connaissent cette structure et donnez-leur la possibilité d'évoluer dans leur carrière au sein de l'organisation. Prenez soin de leur CV et développez une culture de la relation à long terme avec les employés, afin qu'ils voient clairement l'intérêt de rester dans l'entreprise.

- Développement professionnel

La formation des entraîneurs a été identifiée comme essentielle pour élever le niveau de la pratique de l'entraînement (Avner et al., 2017). Les actions suivantes peuvent être prises dans le cadre du développement professionnel :

- Qualifications : Aidez vos entraîneurs à obtenir les plus hautes qualifications en tennis, principalement par le biais des associations nationales de tennis ou des organisations internationales comme l'ITF, l'ATP, la WTA, etc.
- Cours : Ils peuvent être directement liés au tennis ou à d'autres domaines tels que les premiers secours, les techniques de communication, la gestion d'équipe, la force et le conditionnement, les langues, etc.
- Conférences : Faites venir des entraîneurs qualifiés et prestigieux dans votre club pour donner des discours à votre personnel.

Il est de la responsabilité de l'entreprise de disposer d'une équipe professionnelle motivée et à jour dans ses connaissances. Avoir une équipe bien préparée aura un impact positif sur les résultats de l'entreprise. L'apprentissage en ligne est une solution parfaite pour les entraîneurs qui ne peuvent pas assister à des événements éducatifs par manque de temps ou/et de ressources économiques. Certaines études ont conclu qu'il n'y a pas de différences significatives dans les résultats entre la formation en ligne et la formation en classe (Barry, Runyan, 1995).

Le parcours de carrière et l'évolution professionnelle sont deux facteurs importants à prendre en compte dans la négociation, et il ne faut pas considérer le salaire comme le seul élément important de l'accord contractuel.

- Établir des indicateurs clés de performance, des réunions régulières, une réflexion et un retour d'information.

Un indicateur de performance clé est un type de mesure de la performance. Chaque entraîneur ou membre du personnel devrait avoir son propre KPI. Les KPI évaluent le succès d'une organisation ou d'une activité particulière dans laquelle elle s'engage. Fixez des objectifs et rencontrez régulièrement votre équipe pour analyser si vous atteignez ou non ces objectifs d'entreprise.

Marketing et communication

L'objectif de la gestion du marketing est d'augmenter le volume des ventes, de développer de nouveaux marchés et d'atteindre de nouveaux clients (Chandra Bose, 2010).

Définir les services et les produits que l'entreprise veut offrir et créer une stratégie de marketing efficace, solide et régulière. Définissez également la politique de prix des programmes et activités. Disposer d'un site web accessible et d'un compte Instagram ou Facebook bien conçu est crucial. Les médias sociaux ont manifestement redéfini la communication. Ils ont un impact énorme sur la façon dont les informations sont partagées entre les organisations, les joueurs, les utilisateurs et les tournois (Lebel et Danylchuk, 2019). Avec la démocratisation des communications, les utilisateurs sont susceptibles d'exprimer presque instantanément leurs expériences sur n'importe quel produit ou service, ce qui peut affecter directement la réputation de l'entreprise. (Venturino, 2011).

N'oubliez pas de lancer des campagnes pour attirer de nouveaux clients, telles que la "Journée de l'amusement" ou la "compétition avec un ami" (l'ami débutant sert la balle sous le bras pour amorcer le point et le membre expérimenté joue le reste du point).

Service à la clientèle

Il n'y a pas d'entreprise sans client. Faites preuve d'une attitude agréable à leur égard en leur offrant de l'empathie, de la compréhension et de la sollicitude. Soyez patient et à l'écoute, respectez leur temps et trouvez leurs besoins. Maintenez une communication ouverte et claire sans envahir ou affecter leur vie privée. Un client satisfait est le premier pas pour vous apporter un nouveau client à l'avenir. Soyez ouvert aux questions des clients sur la qualité de votre service et acceptez les critiques pour vous améliorer et offrir un meilleur service. Vous pouvez utiliser des enquêtes à cette fin.

Programmes et événements.

Probablement l'une des principales clés de notre activité. Proposons une liste de quelques programmes potentiels et créatifs qui pourraient être utiles dans un club de tennis :

- Séances privées.
- Séances de groupe. Il existe de nombreux programmes différents qui peuvent être proposés. Voyons quelques exemples:
 - Programmes de balles en couleur : Programmes bleu, rouge, orange et vert.
 - Programmes de développement de l'élite : pour les 12&U et les plus âgés.
 - Programmes pour adultes de tous niveaux.
 - Tennis cardio : utilisez des haltères, des poids, des bosus, etc. Créez un circuit dynamique de frappe de balles combiné à un entraînement basé sur les différentes capacités physiques.
 - Touch Tennis : Jeu efficace pour les joueurs de tennis débutants, les enfants et les personnes âgées.
 - Enfants et parents : Recommandé pour les enfants de 2 à 4 ans. Ce programme permet aux familles de passer du temps ensemble tout en faisant une activité. Les enfants se sentiront plus détendus si leurs parents sont sur le terrain avec eux. Les parents peuvent aider les enfants à effectuer des exercices, à ramasser les balles, etc. Cela rendra la leçon beaucoup plus facile.
 - Programme multi-sport : Créer un programme avec non seulement du tennis mais aussi du football, du basket, de la gymnastique, etc. La pratique multisports dans l'enseignement est un moyen très efficace pour le développement de la coordination générale afin de pouvoir générer des transferts entre différents sports et sports de raquette pour aboutir à la pratique du tennis (Letort, 2002). Le développement des jeunes athlètes doit être axé sur le développement des habiletés motrices fondamentales plutôt que sur une spécialisation sportive précoce (Balyi, 2005).
 - Olympiades de la raquette : Promouvoir différents sports de raquette à travers quelques rotations (Padel, Squash, Badminton, Touch tennis, etc.).
 - Tennis pour les personnes âgées : Programmes pour les 70 ans et plus avec des balles souples et 2 rebonds autorisés sur le terrain. Il peut être combiné avec un programme de musculation, de mobilité articulaire et des séances de flexibilité. Tennis & Yoga est également une bonne option pour ce secteur de la société.
 - Tennis pour les personnes handicapées : intégrez les principes fondamentaux des droits de l'homme tels que le principe de non-discrimination et le principe d'interdépendance dans votre entreprise. Il est impératif de faire en sorte que les personnes handicapées puissent jouir pleinement de leurs droits sociaux et culturels (Convention relative aux droits des personnes handicapées, 2007).
 - Up & Downs : Organisez sur différents courts de tennis une session de matchs en fonction du temps, en enseignant des schémas tactiques (les gagnants montent sur le court supérieur et les perdants descendent).



Figure 4. Enfants portant l'uniforme du club. Club Atletico Montemar, Espagne.

- Exercices en double : Convient pour 6 à 8 personnes sur le terrain.
- Tennis Xpress : Basé sur la campagne Play & Stay lancée par l'ITF en 2007. L'utilisation des balles plus lentes garantit que les joueurs débutants peuvent rallier d'autres joueurs débutants et garantit plus de succès, plus de rallyes, plus de plaisir et un excellent entraînement (Miley, 2017). Créez des programmes express d'une durée de 3 à 4 jours pour que les gens s'initient à ce sport.
- Les événements. Voyons une autre petite liste d'exemples :
 - Championnat du Grand Chelem : Utilisez le calendrier du Grand Chelem pour organiser des compétitions de tennis avec les membres. Regardez (par exemple) la finale de Wimbledon à la fin de l'événement avec de la nourriture et des boissons.
 - Camps d'été ou de vacances : Établir des accords commerciaux avec les hôtels pour attirer leurs clients pendant ces périodes.
 - Événements sociaux : Créez des événements sociaux pour certaines dates comme Halloween, Noël, etc.
 - Événements caritatifs : Aidez et collectez des fonds pour les personnes dans le besoin ou aidez les personnes pauvres qui ne peuvent pas se permettre de jouer au tennis.
- Ligues et compétitions
- Autres

Nous sommes en train de vivre l'une des périodes uniques de tous les temps avec le COVID-19. Différentes actions innovantes qui ont utilisé les médias numériques, comme la formation en ligne à domicile ou l'enseignement à distance, permettent à l'activité du tennis de se poursuivre malgré les limitations que nous avons tous connues (Crespo et al., 2021).

En résumé, soyez créatif et ouvert pour définir quels sont les meilleurs programmes, événements et compétitions que votre organisation devrait promouvoir dans le club afin de maintenir les membres engagés dans le sport et satisfaits de leur club de tennis. Adaptez votre entreprise à l'environnement, restez



Figure 5. Entreprise de recyclage de balles à Hong Kong. #recycleballhk.

flexible et répondez aux besoins des gens pour proposer des offres attractives.

Méthodologie

Restez à jour avec les méthodologies recommandées par les principales organisations de tennis dans le monde. L'approche basée sur le jeu et la méthodologie basée sur les contraintes sont recommandées plutôt que le coaching traditionnel. Suivez l'approche de l'ITF, des fédérations nationales ou d'une académie de tennis prestigieuse pour soutenir la méthodologie appliquée par votre organisation. Enseignez cette méthodologie à vos entraîneurs et structurez les programmes de formation en suivant ces directives.

L'équipement et l'utilisation de la technologie. L'importance d'un équipement modifié.

La bonne image et l'efficacité de chaque programme dépendront également de la quantité, de la qualité et de l'état de l'équipement à utiliser. L'un des changements les plus importants et les plus bénéfiques pour l'industrie du tennis a été l'apparition d'équipements de tennis modifiés. Ce nouveau modèle de jeu de tennis favorise l'augmentation du nombre de joueurs, la rétention des joueurs et l'amélioration technique, tactique et physique globale des joueurs, en particulier chez les jeunes (Davies, 2017). Aujourd'hui, il faut aussi compter sur des applications gratuites ou peu coûteuses pour les appareils portables et faciles à utiliser, dans les tablettes ou les smartphones (Quinlan, 2013).

Image de marque

Fournissez des uniformes à l'équipe d'entraîneurs et aux joueurs qui représentent le club dans les compétitions nationales ou internationales. Fournissez également des cartes de visite à toute l'équipe de l'entreprise afin qu'elle puisse vendre votre entreprise à ses amis et autres contacts.

Vendez des casquettes, des hauts, des vestes, etc. avec le logo de l'entreprise.

Parrainage

Passez des accords avec ces marques pour qu'elles vous fournissent tout l'équipement dont vous avez besoin (par exemple, vêtements pour les entraîneurs, raquettes, balles, etc.). Ceci est extrêmement important pour économiser le budget. Établissez des accords commerciaux avec d'autres entreprises en créant une relation gagnant-gagnant.

Relations avec l'association régionale et nationale.

Établir une relation ouverte avec l'organisme principal de la région. Organiser des tournois, des cours de formation, etc. Rester actif et être un atout pour la promotion du tennis dans le pays.

Recyclage et durabilité

Il y a des milliers de balles qu'un club ou une organisation de tennis utilise chaque année. Cherchez à savoir s'il existe dans votre région une organisation qui recycle tout le matériel qui n'est plus nécessaire. Étudiez la possibilité de prendre l'initiative de commencer à mener le projet s'il n'y a rien autour. Engager des conversations avec d'autres clubs pour résoudre la situation. Notre activité doit prendre soin de la planète et nous devons tous y contribuer.

Département juridique et conseil

Établissez une relation avec une société juridique ou de conseil pour obtenir des conseils :

- Les relations contractuelles avec les employés et d'autres organisations.
- Paiements.
- Obligations fiscales.
- Assurances.
- Responsabilité en cas d'accident lors de l'exécution d'une leçon de tennis : Pour une étude plus rigoureuse et complète, consultez la revue ITF Coaching and Sport Science Review 2018 ; 75 (26) : 20 - 22 par Alejandro Valiño.

Recettes et responsabilité

L'objectif principal de toute entreprise est de réaliser des bénéfices. Étudiez en profondeur quels sont vos arguments de vente et quelles sont vos dépenses. Établissez un budget pour chaque année en suivant la vision de l'entreprise. Comme pour les autres départements, selon la taille de l'entreprise de tennis, il peut être recommandé d'avoir une personne spécialisée dans la comptabilité.

L'EXPANSION DE L'ENTREPRISE

Une fois que vous êtes bien établi dans un club et que vous avez acquis une bonne réputation, vous pouvez souhaiter étendre votre activité en concluant de nouveaux accords avec d'autres clubs de la région.

De plus, le fait de faire un bon travail avec les programmes de balle en couleur pourra potentiellement mener à l'ouverture d'un programme de tennis de haute performance dans le futur.

CONCLUSION

En moyenne, 70 % des entreprises échoueront au cours de leurs dix premières années d'existence. Pour protéger une nouvelle entreprise ou une entreprise établie, il est nécessaire de comprendre ce qui peut conduire à une faillite d'entreprise et comment chaque obstacle peut être géré ou évité complètement (Horton, 2022). Les raisons les plus courantes pour lesquelles les petites entreprises échouent sont les suivantes

- Manque de passion, d'énergie, ou pas assez de travail fourni.
- Un leadership inefficace ou une mauvaise stratégie.
- Une planification commerciale inefficace.
- Des stratégies de marketing inefficaces.
- Embaucher les mauvaises personnes ou avoir un environnement de travail en équipe négatif.
- Manque de flexibilité ou d'innovation.
- Une gestion inadéquate.
- Ne pas fournir suffisamment de valeur.
- L'incapacité à comprendre le marché.
- Manque d'authenticité et de transparence.
- Manque d'épanouissement personnel ou professionnel.
- Absence de contrôle des coûts et de responsabilité.
- Absence de systèmes commerciaux concrets.
- Ne pas faire attention ou ne pas être capable de rivaliser avec les concurrents.
- L'incapacité à créer un sentiment de confiance avec les employés ou les clients.

Si vous voulez rester en vie dans l'entreprise, restez alerte et bien organisé, soyez créatif, énergique, flexible et prêt à vous adapter aux changements et aux nouvelles circonstances. Entourez-vous d'une bonne équipe de personnes et travaillez en équipe pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERÉS Y FINANCIAMIENTO

L'auteur déclare qu'ils n'ont aucun conflit d'intérêts et qu'elle n'a reçu aucun financement pour la rédaction de cet article.

RÉFÉRENCES

- Avner, Z., Markula, P., & Denison, J. (2017). Understanding Effective Coaching: A Foucauldian Reading of Current Coach Ed. *International Sport Coaching Journal*, 4, 101–109.
- Balyi, I. (2005). Long-term Athlete Development. *Canadian Sport for Life*. Disponible en: <<http://www.ltad.ca/Content/Resources%20and%20Downloads/Downloads.asp>>. Acceso em: 04/12/2007.
- Barry, M., & Runyan, G. (1995). A review of distance learning studies in the U.S. military. *The American Journal of Distance Education*, 9 (3).
- Bulatovic, I., Skoric, S., Jovanovic, V. (2016). Branding a business name. DOI:10.5937/ekoPolj1604323B
- Chandra Bose, D. (2010). *Fundamentals of financial management*. Second Edition.
- Convention on the Rights of Persons with Disabilities (N.N.6/2007.)
- Crespo, A. (2020). Tennis teaching as business: coaches as creators of added value. *ITF Coaching & Sport Science Review*, 28(80), 35–37. <https://doi.org/10.52383/itfcoaching.v28i80.68>.
- Crespo, M., Botella-Carrubi, D., & Jabaloyes, J. (2021). Coaches' perceptions of innovation programs of the Royal Spanish Tennis Federation. *International Journal of Sports & Science Coaching*, 1747954121103555. <https://doi.org/10.1177/1747954121103555>.
- Davis, K. (2017). Growing the game, the modified way!. *ITF Coaching and Sport Science Review* 2017; 72 (25): 10 – 11.
- Freeland Fisher, J. (2020). How to get a job often comes to one elite personal asset, and many people still don't realize it. <https://www.cnbc.com/2019/12/27/how-to-get-a-job-often-comes-down-to-one-elite-personal-asset.html>
- Horton, M. (2022). <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/120815/4-most-common-reasons-small-business-fails.asp>.
- Jarmila Guta, A. (2014). "The Role and Importance of The Business Plan in Starting and Running a Business Opportunity," *Annals of the University of Petrosani, Economics*, University of Petrosani, Romania, vol. 14(2), pages 119-126.
- Lebel, K., & Danylchuk, K. (2019). Tennis and social media. In *Routledge Handbook of Tennis* (pp. 329-337). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315533575-32>.
- Letort, O. (2002). *Tennis évolutif*. Tennis couleurs. Editions Art et littérature.
- Miley, D. (2017). *ITF Coaching and Sport Science Review* 2017; 72 (25): 21 -23.
- Quinlan, G. (2013). El uso de las aplicaciones para mejorar el entrenamiento: La aplicación técnica de Tenis Australia. *ITF Coaching & Sport Science Review*. 59, 22-24.
- Valiño, A. *ITF Coaching and Sport Science Review* 2018; 75 (26): 20 – 22.
- Venturino, P. (2011). *Relaciones Públicas y Comunicación Estratégica*. Universidad del Pacífico. Santiago de Chile.

Copyright © 2022 Héctor Botella Blanco



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

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

Attribution : Vous devez correctement créditer l'œuvre originale, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire de toute manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que vous avez l'approbation du concédant de licence ou que vous la recevez pour votre utilisation du travail.

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

SÉLECTION DE CONTENU DU SITE ITF ACADEMY (CLIQUEZ)



Développement d'une boîte à outils de gestion des performances pour les clubs de tennis au Botswana

Lobone Lloyd Kasale^a, Tapiwa Marobela-Masunga^b, Nonfo Othusitse^c y Moagi Mbise^a

^aUniversité du Botswana, Gaborone, Botswana. ^bDépartement du développement, Fédération internationale de tennis, Londres, Royaume-Uni. ^cÉcole de comptabilité du Botswana, Gaborone, Botswana.

RÉSUMÉ

La gestion des performances facilite la réalisation des objectifs dans les organisations sportives. Les clubs de tennis devraient mettre en œuvre des pratiques de gestion de la performance pour maximiser leurs bénéfices, améliorer leur prestation de services et la satisfaction des parties prenantes. Au Botswana, le tennis n'a pas un grand nombre d'adeptes ou un taux de participation élevé. Par conséquent, les clubs de tennis du Botswana pourraient utiliser des initiatives de gestion de la performance pour améliorer leurs pratiques organisationnelles, leurs taux de participation et leur rentabilité. Ainsi, l'objectif de ce document était de développer et de proposer une boîte à outils de gestion de la performance pour les clubs de tennis du Botswana. L'article s'est appuyé sur un examen du tableau de bord prospectif, du prisme de la performance, des composantes de la gestion de la performance. Sur la base de cette étude, une boîte à outils de gestion de la performance pour les clubs de tennis du Botswana a été développée. Cette boîte à outils comprend la planification de l'environnement externe, la planification de l'environnement interne, la mise en œuvre et la mesure de la performance. La boîte à outils reconnaît la nature cyclique du processus de gestion de la performance; par conséquent, le retour d'information et le feedback obtenus par la mesure de la performance sont utilisés pour informer les futurs plans de gestion de la performance. Ce document peut bénéficier aux managers sportifs du Botswana et les aider à mettre en œuvre des pratiques de gestion des performances. Il peut également contribuer à la recherche en gestion du sport sur la gestion de la performance dans les clubs sportifs.

Mots-clés : gestion de la performance, Tennis, Botswana.

Article reçu : 30 juin 2022

Article accepté : 4 juillet 2022

Auteur correspondant : Lobone Lloyd Kasale, University of Botswana. Private Bag 0022. Gaborone, Botswana. Email: kasalel@ub.ac.bw

INTRODUCTION

La recherche s'est intéressée à la performance organisationnelle, à la mesure de la performance et à la gestion de la performance parmi les organisations sportives au cours des quatre dernières décennies (Bayle et Madella, 2002 ; Zingiene, 2019 ; Diaz et Rossi, 2017 ; Frisby, 1986 ; O'Boyle et Hassan, 2014 ; Hulme et al., 2019 ; Omondi-Ochieng, 2018 ; Solntsev et Osokin, 2018). Une grande attention de recherche a été accordée aux organisations sportives nationales, à leur dépendance à l'égard des ressources des parties prenantes et à la façon dont elles mesurent et mettent en œuvre la performance organisationnelle. En outre, bien que les organisations sportives à but lucratif telles que les clubs et les équipes professionnelles aient également été étudiées, une grande partie de l'attention a été dirigée vers des aspects de la performance organisationnelle tels que la performance financière (Omondi-Ochieng, 2019), la gestion de la qualité (Zülch et al., 2020) et l'efficacité organisationnelle (Hulme et al., 2019). La manière dont les clubs et les équipes gèrent leur performance organisationnelle peut encore être explorée dans la recherche, afin d'établir comment ils peuvent atteindre leur objectif de manière optimale.



Les clubs sportifs peuvent être décrits comme des entités qui offrent des opportunités et des services de sport récréatif et d'élite aux consommateurs dans un but lucratif. En ce qui concerne les clubs de tennis, Pluim et al. (2014) ont indiqué qu'ils jouent un rôle important dans l'encouragement et la

promotion de modes de vie sains parmi les personnes de leurs communautés. Leur quête de maximisation des profits et de prestation de services de qualité les incite à prêter attention à l'efficacité et à l'efficacité de leurs processus et activités dans la réalisation de leurs objectifs. Cela peut être réalisé par la gestion des performances. Cependant, les clubs de tennis sont uniques, et ils fonctionnent différemment des organisations classiques. Par exemple, comme Zhang (2015) et Heere (2010) l'ont noté, les produits sportifs sont uniques et il n'est pas prudent pour ces organisations de se contenter d'adopter des pratiques avec une approche unique. Par conséquent, il est impératif que des modèles de gestion de la performance spécifiques au contexte et pertinents sur le plan organisationnel soient conçus et mis en œuvre dans les clubs de tennis.

La gestion de la performance est un processus qui fournit un système de contrôle proactif en boucle fermée, où les stratégies sont déployées à tous les processus d'affaires et le retour d'information est obtenu par un système de mesure de la performance pour permettre des décisions de gestion appropriées (Bititci et al., 1997). La gestion de la performance peut être considérée sous différents angles, notamment celui des ressources humaines (Byers et al., 2012 ; McLean, 2016), des ressources systémiques (Chelladurai et al., 1987 ; Winand et al., 2010), ou même celui de la stratégie, de la structure ou de la culture organisationnelle. Dans cette étude, elle est considérée comme une question de stratégie et d'opérations qui prend en compte l'utilisation des ressources ainsi que l'efficacité et l'efficacité des activités et des processus dans la réalisation des buts et objectifs organisationnels (Ferreira & Otley, 2009). Cette perspective décrit comment les organisations peuvent s'engager dans la mesure active, la gestion et l'amélioration continue de leurs processus et activités dans la réalisation de leurs objectifs organisationnels (Bititci et al., 2013 ; Pavlov et al., 2017).

Il convient de noter que des modèles, systèmes et cadres de gestion de la performance ont été conçus et mis en œuvre au fil du temps (Bititci et al., 2013 ; Ferreira & Otley, 2009 ; Kasale et al., 2018). Ces modèles, systèmes et cadres sont des systèmes de contrôle de gestion qui suivent l'utilisation des ressources organisationnelles, ainsi que l'efficacité et l'efficacité des processus et des activités dans la réalisation des buts et objectifs organisationnels (Chelladurai et al., 1987 ; Winand et al., 2010). Ces systèmes de contrôle de gestion s'appuient sur la mesure de la performance et le retour d'information pour améliorer les cycles de performance futurs (Bititci et al., 1997 ; Kaplan & Norton, 1996 ; Ferreira & Otley, 2009). Par exemple, les modèles de gestion des performances tels que la gestion de la qualité totale (TQM), Six-Sigma, Lean Manufacturing, Balanced Scorecard et Performance Prisme contrôlent l'efficacité et l'efficacité des processus organisationnels et la réalisation des buts et objectifs dans différents secteurs. Bien que la plupart de ces modèles aient été utilisés dans une myriade d'organisations, Kasale et al. (2018) ont noté l'importance de développer des modèles de gestion de la performance qui tiennent compte de l'influence de leurs environnements, du caractère unique des organisations sportives et de leurs systèmes d'exploitation. Par conséquent, il devient essentiel de développer des boîtes à outils de gestion de la performance qui améliorent l'efficacité et l'efficacité des processus organisationnels, conduisant à l'atteinte des objectifs des clubs de tennis.

L'objectif de cette étude est de développer une boîte à outils de gestion de la performance spécifique au contexte et pertinente sur le plan organisationnel pour les clubs de



tennis du Botswana, qui les aidera à assurer une prestation de services de qualité et la réalisation de leur objectif. L'utilisation de boîtes à outils de gestion de la performance peut faciliter la durabilité et la rentabilité des clubs de tennis, en améliorant la confiance des parties prenantes et leur performance organisationnelle globale. Cette étude permettra d'acquérir des connaissances sur la gestion de la performance dans les clubs de tennis et d'initier un dialogue sur les efforts de gestion de la performance efficaces pour ces organisations. En outre, cette étude informera les gestionnaires sportifs sur les moyens d'engager des systèmes de gestion de la performance complets, solides et cohérents dans leurs clubs de tennis.

CLUBS DE TENNIS AU BOTSWANA ET GESTION DE LA PERFORMANCE

Le tennis existait déjà au Botswana avant l'indépendance du pays en 1966. La Bechuanaland Lawn Tennis Association a été l'une des deux premières organisations sportives à s'affilier au Botswana National Sports Council lors de sa création en 1965 (Botswana National Sports Council Handbook, 2010). Le tennis était pratiqué par les autorités botswanaises dans des clubs de loisirs alors que la capitale administrative du Botswana se trouvait à Mahikeng en Afrique du Sud, un pays qui administrait un système d'apartheid (Hudson, 2018). Selon Hudson (2018), Notwane Tennis Club, a été le premier club de tennis à être créé au Botswana dans le but de créer un club de tennis inclusif qui accueillait des personnes de toutes les races. Le Notwane Tennis Club a finalement conduit à la création de la Botswana Tennis Association et à la croissance subséquente du sport dans le pays (Hudson, 2018). À ce jour, il existe environ neuf (9) clubs de tennis actifs au Botswana. Bien que le tennis en tant que sport ait une histoire de plus de 50 ans, il n'a pas acquis une grande notoriété en termes d'adeptes, ni un taux de participation élevé, avec 0,24% de la population jouant au tennis en 2019 (ITF Global tennis report,

2019). En outre, les performances des équipes nationales et des athlètes d'élite lors des compétitions internationales telles que les Jeux africains restent en deçà de la moyenne, et les joueurs de tennis botswanais n'ont pas encore fait de grand chelem. À cette fin, les clubs de tennis du Botswana peuvent avoir besoin de mettre en œuvre des systèmes de gestion de la performance qui garantiraient qu'ils augmentent leur base de fans, leurs taux de participation, leurs membres et leur capacité à répondre aux besoins de leurs partenaires tout en restant rentables.

En ce qui concerne la gestion de la performance au Botswana, différentes formes de systèmes de gestion de la performance (PMS) ont été introduites pour améliorer la productivité et la prestation de services dans différents secteurs de la fonction publique depuis les années 1990 (Bulawa, 2011 ; Mosware 2011). Si ces initiatives ont aidé la fonction publique à améliorer ses systèmes de prestation de services, elles ont pu s'infiltrer dans les pratiques organisationnelles d'autres secteurs industriels au Botswana. Par exemple, de nombreux bénévoles qui administrent le sport dans les organisations sportives nationales et les clubs sont membres de la fonction publique botswanaise. Kasale et al. (2019) affirment que ces bénévoles ont été exposés à des pratiques de gestion de la performance sur leur lieu de travail et peuvent donc adopter et mettre en œuvre ces pratiques dans les organisations sportives nationales et les clubs qu'ils administrent. Par conséquent, la gestion de la performance peut ne pas être nouvelle pour les administrateurs sportifs des clubs de tennis du Botswana. Ainsi, un kit d'outils de gestion de la performance peut être utile pour les clubs de tennis du Botswana.

MÉTHODOLOGIE

L'élaboration d'une boîte à outils de gestion de la performance pour les clubs de tennis du Botswana s'est appuyée sur un examen du tableau de bord prospectif, du prisme de la performance, des composantes d'un modèle de gestion de la performance tel que décrit par Otley (1999), Ferreira et Otley (2009) et Bayle et Robinson (2007). En outre, le modèle de gestion des performances développé et proposé pour les organisations sportives nationales par Kasale et al. (2018) a également été examiné. Un examen du tableau de bord prospectif et du prisme de la performance a révélé que la satisfaction des clients, la contribution des parties prenantes, les processus organisationnels, les compétences, les bénéfices, la croissance, l'augmentation de la valeur pour les actionnaires et la capacité à s'améliorer sont des composantes essentielles de la gestion de la performance (Kaplan et Norton, 1996). Ferreira et Otley (2009) et Otley (1999) ont déclaré que la vision et la mission de l'organisation, sa structure, les plans stratégiques, les indicateurs clés de performance, les objectifs, les processus d'évaluation, les récompenses, le retour d'information, la courbe d'apprentissage, les influences environnementales et l'interdépendance du système opérationnel de l'organisation jouent tous un rôle dans la gestion de la performance. Bayle et Robinson (2007) et Kasale et al. (2018) ont noté l'importance de développer des modèles de gestion de la performance qui tiennent compte du caractère unique des organisations sportives. En outre, Kasale et al. (2018) ont proposé un modèle holistique de gestion de la performance qui tient compte de l'influence des environnements externe et interne, du caractère unique du contexte des organisations sportives ainsi que de l'interdépendance de son système d'exploitation.

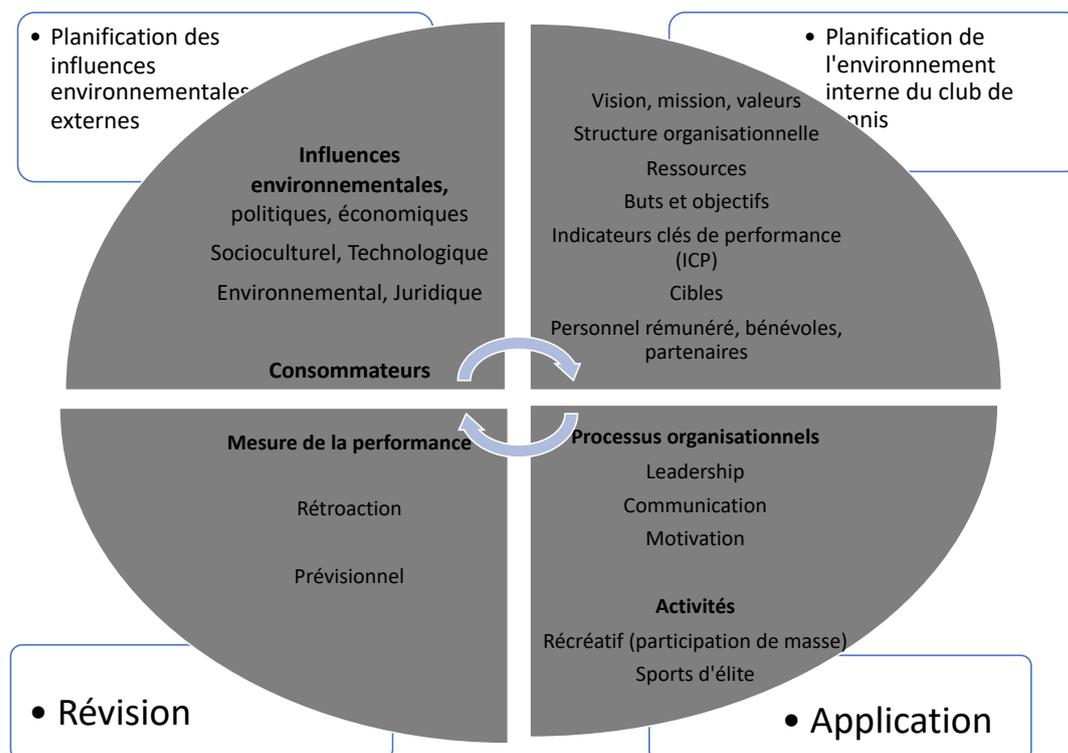


Figure 1. Composants d'une boîte à outils de gestion de la performance.

Sur la base de l'examen du tableau de bord prospectif (Kaplan & Norton, 1996), du Prisme de performance (Neely et al., 2001), des composants essentiels de la gestion de la performance (Ferreira & Otley, 2009 ; Otley, 1999) et des exigences de la gestion de la performance pour une organisation sportive (Bayle & Robinson, 2007 ; Kasale et al., 2018), une boîte à outils de gestion de la performance pour les clubs de tennis du Botswana a été développée. La boîte à outils est basée sur les composants d'une boîte à outils de gestion de la performance, comme illustré dans la figure 1.

Sur la base des composants d'une boîte à outils de gestion de la performance tels qu'illustrés ci-dessus, une boîte à outils de gestion de la performance pour les clubs de tennis du Botswana a été développée et est présentée dans la section des résultats.

RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Sur la base des composants de la boîte à outils de gestion de la performance illustrés dans la figure 1, la boîte à outils de gestion de la performance pour les clubs de tennis du Botswana a été développée.

La boîte à outils de gestion de la performance pour les clubs de tennis du Botswana est proposée ici et présentée dans la figure 2.

La figure 2 montre que la boîte à outils de la gestion des performances comprend les influences de l'environnement externe, les influences de l'environnement interne, la mise en œuvre et la révision. Les flèches au milieu de la figure 2 illustrent que la gestion de la performance est un processus cyclique qui commence par la planification de l'environnement

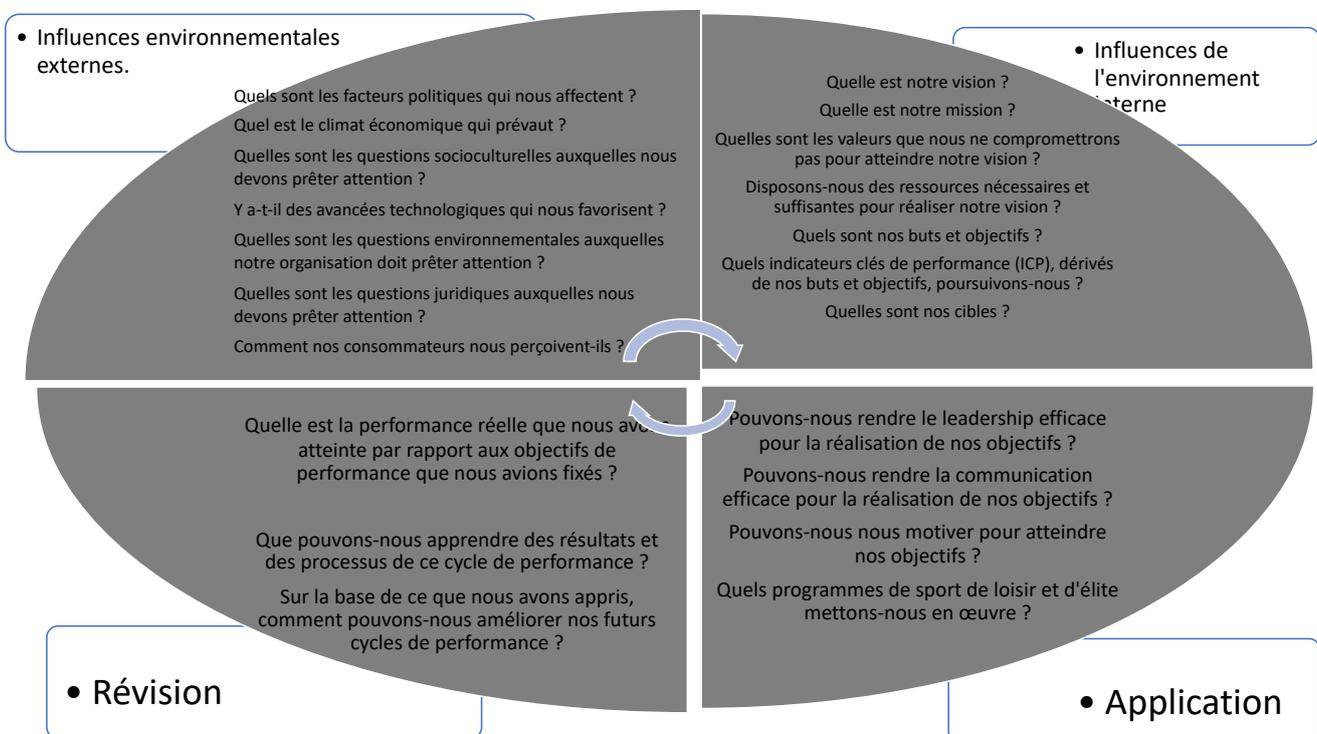


Figure 2. Boîte à outils de gestion de la performance pour les clubs de tennis du Botswana..

externe, la planification de l'environnement interne, la mise en œuvre du plan, l'examen du processus par la mesure de la performance, l'utilisation de la rétroaction et de l'anticipation pour tirer des leçons du processus et préparer les cycles de performance futurs (Ferreira & Otley, 2009 ; Kaplan & Norton, 1996 ; Kasale et al., 2018 ; Otley 1999). Ainsi, après l'examen, le processus revient à la planification.

LES INFLUENCES DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Il est important de noter que l'environnement externe d'un club de tennis est dynamique, et qu'il évolue et change au fil du temps (Melnyk et al., 2014). Par conséquent, les organisations sportives telles qu'un club de Tennis doivent

planifier de manière adéquate et s'adapter aux changements de leur environnement externe (Kasale et al., 2018). Cela peut être réalisé en analysant l'environnement où le club de Tennis existe pour établir les facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, environnementaux et juridiques et comment ils peuvent potentiellement affecter la façon dont le club de Tennis fonctionne (Ferreira & Otley, 2009 ; Kasale et al., 2018).

Les facteurs politiques sont externes au club de tennis mais ont la capacité d'influencer ses fonctions et ses opérations (Robinson, 2010). Les facteurs politiques comprennent un cadre de règles et de règlements qui affectent le fonctionnement d'un club de tennis. Il s'agit notamment des lois, règles, règlements et statuts qui régissent le sport au

Botswana, tels que la loi sur la Commission nationale du sport du Botswana, la politique nationale du sport et des loisirs, et la Charte olympique. Les clubs de tennis du Botswana doivent observer ces instruments politiques, ce qui peut impliquer leurs processus et activités (Kasale et al., 2019 ; Robinson, 2010). Par conséquent, il est nécessaire que les clubs de tennis du Botswana posent et répondent à des questions telles que : quel est l'environnement politique dominant ? L'environnement politique est-il favorable à notre club ? Quels facteurs politiques spécifiques affectent notre organisation. En ce qui concerne l'environnement économique, l'environnement économique dominant peut, dans une large mesure, affecter le fonctionnement d'un club de tennis. Par exemple, une récession économique peut affecter le montant du sponsoring que les entreprises partenaires peuvent mettre à la disposition d'un club. Ainsi, les organisations sportives doivent tenir compte de la dynamique de l'environnement économique et doivent s'adapter aux conditions dominantes pour réussir (O'Boyle & Bradbury, 2017). Par conséquent, les clubs de tennis du Botswana devraient se poser des questions telles que : quelle est la situation économique actuelle et comment affecte-t-elle notre club ? Plus précisément, quels sont les facteurs économiques qui affectent nos opérations en tant que clubs de tennis.

Les facteurs socioculturels jouent un rôle important dans le type de services que les organisations sportives proposent, et donc ces organisations devraient y prêter attention (Robinson, 2010 ; O'Boyle & Bradbury, 2017). Par exemple, les caractéristiques démographiques d'une communauté dans laquelle un club de tennis existe, y compris les tendances démographiques, la répartition des âges et des revenus, peuvent affecter le type de programmes qu'un club de tennis met en œuvre. Par conséquent, un club de tennis doit se poser la question suivante et y répondre : à quels problèmes socioculturels devons-nous prêter attention ? En ce qui concerne les facteurs technologiques, il est important de noter que les avancées technologiques ont une manière d'affecter la façon dont les organisations mettent en œuvre leurs opérations. Les organisations ont tiré parti de la technologie et des innovations pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de leurs processus (Blakey, 2011 ; O'Boyle & Bradbury, 2017). Cependant, ces avancées peuvent aussi être des inhibiteurs. Il est donc essentiel pour les clubs de tennis de poser et de répondre à des questions telles que : quelles sont les avancées technologiques et les innovations dominantes ? Dans quelle mesure les avancées technologiques favorisent-elles notre club de tennis ? Comment pouvons-nous utiliser les avancées technologiques et les innovations pour optimiser nos processus ?

Les questions d'environnement et de durabilité environnementale ont pris de l'importance, car le monde s'est orienté vers la durabilité de la planète au cours des dernières années. Les nations doivent se conformer aux objectifs environnementaux et écologiques liés au changement climatique, à l'empreinte carbone, à la pollution, au transport et à l'énergie. Par conséquent, les clubs de tennis du Botswana doivent tenir compte des problèmes environnementaux en posant et en répondant aux questions suivantes : Quels sont les objectifs de durabilité environnementale et écologique que le Botswana a fixés ? Comment ces objectifs affectent-ils notre organisation ? Quels sont les problèmes environnementaux auxquels nous devons prêter attention ? En ce qui concerne les facteurs juridiques, il est important de noter qu'il existe de nombreuses questions juridiques qui sont prévalentes dans le secteur du sport (Robinson, 2010 ; O'Boyle & Bradbury,

2017). Il s'agit notamment de la discrimination, des matchs truqués, du dopage et de la corruption. Il est important pour les clubs de tennis de tenir compte de ces problèmes en posant et en répondant à des questions telles que : Quels sont les problèmes juridiques auxquels nos clubs sont confrontés ? Quels sont les problèmes juridiques auxquels nous devrions particulièrement prêter attention ?

Les questions environnementales externes, notamment les facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, environnementaux et juridiques, sont importantes car elles décrivent les changements dans l'environnement. Il est important de souligner qu'un club de tennis n'a aucun contrôle sur ces influences. Cependant, la capacité des clubs de Tennis à répondre à ces influences environnementales influencera dans une large mesure la façon dont ils mettent en œuvre leurs initiatives de gestion de la performance (Kasale et al., 2018).

Un autre facteur clé de l'environnement externe est le consommateur, notamment les clients qui consomment les services proposés par le club de tennis. Selon Kaplan et Norton (1992), il est important de se poser la question suivante : comment nos clients nous perçoivent-ils ? Répondre à cette question permet de s'assurer qu'une bonne relation est créée entre le club de tennis et les consommateurs. Cela permet de s'assurer que les consommateurs continuent à bénéficier des services offerts par le club de tennis, garantissant ainsi la rentabilité du club sur le long terme.

LES INFLUENCES DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE

L'environnement interne du club de tennis comprend la vision, la mission, les valeurs, les caractéristiques de la conception structurelle de l'organisation, les ressources disponibles, les buts et objectifs, les cibles des indicateurs clés de performance (ICP), les individus au sein des clubs de tennis, y compris les membres du personnel rémunéré, les bénévoles et les partenaires. Il est important pour un club de tennis de s'assurer que son environnement interne est organisé de manière efficace pour répondre à l'environnement externe dynamique afin qu'il puisse atteindre une bonne performance (Ferreira & Otley, 2009 ; Kasale et al., 2018).

La vision, la mission et les valeurs sont importantes dans la gestion de la performance car elles précisent le plan stratégique qu'un club de tennis veut atteindre (Ferreira & Otley, 2009 ; Kasale et al., 2018). Par conséquent, les questions qui incluent : Que voulons-nous atteindre ? Comment allons-nous atteindre notre objectif global ? Quelles valeurs ne compromettrons nous pas pour atteindre notre grande image ? devraient être posées et répondues par le club de tennis. Sur la base de la vision, de la mission et des valeurs du club de tennis, des buts et des objectifs organisationnels sont fixés. Sur la base des buts et objectifs fixés, les indicateurs clés de performance (ICP) sont développés (Ferreira & Otley, 2009 ; Kasale et al., 2018). Les indicateurs clés de performance sont des facteurs critiques de succès que le club de tennis vise à atteindre (Bititci et al., 1997 ; Ferreira & Otley, 2009). Sur la base des indicateurs clés de performance, des cibles sont dessinées pour élaborer sur ce qui devrait être réalisé. Ces cibles sont utilisées pour mesurer la performance (Ferreira & Otley, 2009). Kasale et al. (2018) soulignent la nécessité de tenir compte des ressources lors de l'élaboration des buts, des objectifs, des indicateurs clés de performance et des cibles. Étant donné que, dans la plupart des cas, les clubs des pays en développement ont des contraintes en matière de ressources,

les questions qui doivent être posées et auxquelles il faut répondre sont les suivantes : disposons-nous de suffisamment de ressources pour ce que nous voulons réaliser ? Comment pouvons-nous utiliser les ressources à notre disposition de manière optimale pour atteindre nos objectifs ? En outre, Ferreira et Otley (2009) ont souligné l'importance pour tous les membres du club de tennis d'avoir une compréhension commune des buts, objectifs, indicateurs clés de performance et cibles. Cela permet d'unir les efforts pour atteindre la vision et la mission du club de tennis et, par conséquent, d'améliorer la performance organisationnelle globale.

Il est important de tenir compte de la structure organisationnelle du club de tennis pour s'assurer qu'elle permet l'efficacité et l'efficacité (Parent et al., 2018 ; Perck et al., 2016). L'arrangement structurel d'un club de tennis implique la spécialisation des tâches, la centralisation de la prise de décision et la standardisation/formalisation des règles et règlements au sein du club de tennis (Parent et al., 2018). Le club de tennis doit se poser et répondre aux questions suivantes : dans quelle mesure notre structure organisationnelle est-elle adaptée à notre objectif ? Comment notre structure organisationnelle affecte-t-elle notre efficacité et notre efficacité pour atteindre les objectifs ?

Les individus au sein d'un club de tennis comprennent le personnel rémunéré, les bénévoles et les partenaires. Chacun d'entre eux doit remplir des rôles spécifiques qui permettent au club de réussir dans ses efforts. Toutefois, il convient de noter que la plupart du temps, les individus au sein de ces clubs sont des bénévoles, il peut donc être difficile d'attendre d'eux qu'ils atteignent certains niveaux sans être récompensés. Néanmoins, un club de tennis compte sur ces personnes pour faciliter les processus et les activités organisationnels afin de garantir la réalisation de l'objectif du club et la satisfaction des parties prenantes. Par conséquent, il est important pour un club de tennis de poser des questions et d'y répondre, notamment : qui sont les individus au sein de notre club ? Quels rôles jouent-ils dans le club ? Quels sont les problèmes concernant les individus au sein du club auxquels nous devons prêter attention ?

La planification de l'environnement interne comprend la prise en compte de la vision, de la mission, des valeurs, de la conception de la structure organisationnelle, des ressources, des buts et objectifs, des indicateurs clés de performance, des cibles et des individus au sein du club. Pour mettre en œuvre un cycle de gestion de la performance, il est important pour le club de tennis d'examiner comment il met en œuvre les processus et les activités organisationnels.

MISE EN ŒUVRE

Il a été dit que les organisations sportives sont uniques, et que leurs caractéristiques uniques peuvent les amener à mettre en œuvre leurs processus organisationnels différemment des organisations traditionnelles. Néanmoins, les clubs de tennis doivent être conscients et accorder une attention particulière à la manière dont ils mettent en œuvre les processus qui incluent le leadership, la communication et la motivation. Ces processus organisationnels sont essentiels pour un club de tennis et doivent être mis en œuvre efficacement pour obtenir des résultats positifs. Le leadership sert à guider les processus d'une organisation sportive (Arnold et al., 2012). La communication sert de canal pour fournir une compréhension commune de ce qui doit être réalisé au sein de l'organisation (Ferreira & Otley, 2009). La motivation garantit que les individus sont poussés à poursuivre les buts et les objectifs

du club de tennis. Kasale et al. (2018) et Bayle et Robinson (2007) ont également souligné qu'il est nécessaire pour les organisations sportives de faciliter un environnement qui soutient la performance organisationnelle pour mettre en œuvre efficacement le processus. Par conséquent, les clubs de tennis devraient se demander et répondre à la question suivante : quelles sont les questions concernant nos processus organisationnels auxquelles nous devrions prêter attention ? Les pratiques dominantes en matière de leadership, de communication et de motivation servent-elles nos efforts pour atteindre une haute performance ?

En ce qui concerne les activités, les clubs de tennis facilitent la participation de masse ou les programmes de sport récréatif et d'élite. Ils doivent s'assurer qu'ils développent et mettent en œuvre des programmes pour satisfaire efficacement leurs consommateurs et construire des relations durables qui favorisent la durabilité et la rentabilité du club de tennis. Par conséquent, le club de tennis doit se demander et répondre à la question suivante : à quels problèmes devons-nous prêter attention en ce qui concerne nos activités sportives récréatives et d'élite ?

CONSULTEZ LE SITE

Un cycle de performance doit être examiné à sa fin. En général, cela correspond à la durée stipulée dans les buts et objectifs. Un cycle de performance est examiné par le biais d'un processus de mesure de la performance (Biticti et al., 1997 ; Ferreira & Otley, 2009). Ce processus consiste à mesurer ou à comparer la différence entre la performance envisagée ou les objectifs fixés et la performance réelle atteinte (Ferreira & Otley, 2009). Les résultats obtenus à partir de ce processus de mesure de la performance servent de rétroaction ou de feedback (Kasale et al., 2018). Le feedback est utilisé pour informer les parties prenantes et les individus au sein du club de tennis sur ce qui a été réalisé et comment cela a été réalisé. D'autre part, le feedback fournit des détails sur ce qui est appris du cycle de performance et les moyens par lesquels le club de tennis peut améliorer son efficacité et son efficacité. Par conséquent, en facilitant le processus d'évaluation, le club de tennis doit poser les questions suivantes et y répondre : qu'avons-nous réalisé par rapport aux objectifs et aux cibles que nous avons fixés ? Que pouvons-nous apprendre du cycle de performance pour améliorer et optimiser les cycles de performance futurs ?

CONCLUSIONS ET RECHERCHES FUTURES

L'objectif de ce projet de recherche était de développer une boîte à outils de gestion de la performance pour les clubs de tennis. Pour ce faire, il a fallu examiner le tableau de bord prospectif, le prisme de la performance, les composantes de la gestion de la performance (Otley (1999, Ferreira & Otley, 2009 ; Bayle & Robinson, 2007) et le modèle holistique de gestion de la performance des organisations sportives nationales (Kasale et al., 2018). Sur la base de cet exercice d'examen, une boîte à outils de gestion de la performance pour les clubs de tennis du Botswana a été développée et proposée. La boîte à outils comprend un processus cyclique qui commence par la planification de l'environnement externe, suivie de la planification de l'environnement interne, puis de la mise en œuvre, suivie d'un exercice de révision. L'examen facilite les processus de retour d'information et de rétroaction qui initient un autre cycle de performance. Cette boîte à outils de gestion des performances a été développée à partir de la littérature et n'a pas été testée. Ainsi, d'autres

recherches pourraient envisager de tester cette boîte à outils de gestion de la performance pour examiner les suppositions faites à partir de la littérature. En outre, il est envisagé que ce document initie d'autres recherches sur la façon dont l'efficacité et l'efficacité des clubs de tennis peuvent être optimisées et améliorées pour favoriser leur durabilité.

CONFLIT D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

Les auteurs déclarent n'avoir aucun conflit d'intérêt et n'avoir reçu aucun financement pour la rédaction de cet article.

RÉFÉRENCES

- Arnold, R., Fletcher, D., & Molyneux, L. (2012). *Performance leadership and management in elite sport: recommendations, advice and suggestions from national performance directors*. *European Sport Management Quarterly*, 12(4), 317-336. <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.693115>
- Bayle, E., & Madella, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. *European Journal of Sport Science*, 2(2), 1-21. <https://doi.org/10.1080/17461390200072205>
- Bayle, E. & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249-268. <https://doi.org/10.1080/16184740701511037>
- Bititci, U.S., Carrie, A.S. and McDevitt, L. (1997). *Integrated performance measurement systems: a development guide*, *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5), 522-534. <https://doi.org/10.1108/01443579710167230>
- Bititci, U., Cocca, P., & Ates, A. (2016). *Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organisations*. *International Journal of Production Research*, 54(6), 1571-1593. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1005770>
- Blakey, P. (2011). *Sport marketing*. Learning Matters, Exeter.
- Botswana National Sports Council Handbook (2010). BNSC. Gaborone. Botswana.
- Bulawa, P. (2011). *Implementation of the performance management system in senior secondary schools in Botswana: the perspective of the senior management team*. (Doctoral dissertation, James Cook University).
- Byers, T., Slack, T., and Parent, M. (2012). *Key concepts in sport management*. Sage. London. <https://doi.org/10.4135/9781473914599>
- Čingienė, V. (2019). Governance of sports in Lithuania: empirical findings towards challenging implications. In M. Winand and C. Anagnostopoulos (Eds.), *Research Handbook on Sport Governance* (pp. 134-150). Edward Elgar. Cheltenham. <https://doi.org/10.4337/9781786434821.00016>
- Chelladurai, P., Szyszlo, M. and Haggerty, T. R. (1987). *Systems-based dimensions of effectiveness-the case of national sport organizations*. *Canadian Journal of Sport Sciences-Revue Canadienne des Sciences du Sport*, 12(2), 111-119.
- Dias, I. R. R., and Rossi, G. B. (2017). *How far is World Champion from World Class? Institutional effects on a Brazilian non-profit sports organization*. *Brazilian Business Review*, 14(Special Ed), 24-44. <https://doi.org/10.15728/edicaesp.2017.2>
- Ferreira, A., and Otle, D. (2009). *The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis*. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Frisby, W. (1986). *Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies*. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 11(2), 94-99.
- Heere, B. (2010). *A New Approach to Measure Perceived Brand Personality Associations Among Consumers*. *Sport Marketing Quarterly*, 19(1).
- Hudson, D. (2018). *Quill Hermans' role in the development of Botswana Alongside Setse Khama and Quett Masire*. *Botswana Notes and Records*, 50, 323- 326.
- Hulme, A., McLean, S., Read, G. J. M., Dallat, C., Bedford, A., and Salmon, P. M. (2019). *Sports organisations as complex systems: using Cognitive Work Analysis to identify the factors influencing performance in an elite Netball organisation*. *Frontiers in Sports and Active Living*, 1, 56. <https://doi.org/10.3389/fspor.2019.00056>
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kasale, L. L., Winand, M., and Morrow, S. (2019). *A stakeholder approach to performance management in Botswana National Sport Organisations*. *Managing Sport and Leisure*, 24(4), 226-243. <https://doi.org/10.1080/23750472.2019.1612269>
- Kasale, L. L., Winand, M. and Robinson, L. (2018). *Performance Management of National Sport Organisations: A holistic theoretical model*, *Sport Business Management: An International Journal*, 8(5), 469-491. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2017-0056>

- MacLean, J. (2016). 'Performance Management' in Hoye, R. and Parent, M.M. (Eds.), *The Sage Handbook of Sport Management*, Sage Publications, London, pp.160 - 180. <https://doi.org/10.4135/9781473957961.n10>
- Melnik, S.A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J. and Andersen, B. (2014). *Is performance measurement and management fit for the future?* *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.007>
- Mosware, R. B. (2011). *An investigation of attitudes and challenges faced by teachers in the implementation of performance management system in secondary school in Botswana* (Doctoral dissertation).
- Neely, A., Adams, C. and Crowe, P. (2001). *The performance prism in practice*. *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 No. 2, pp. 6-13. <https://doi.org/10.1108/13683040110385142>
- O'Boyle, I. and Bradbury, T. (2017). *The new sport management environment*. In Bradbury, T and O'Boyle, I (Eds.), *Understanding Sport Management*, Routledge, London, pp. 21-28. <https://doi.org/10.4324/9781315657554>
- O'Boyle, I. and Hassan, D. (2014). *Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations*, *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 299-314. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.898677>
- Omondi-Ochieng, P. (2018). *US Tableau tennis association: a case study of financial performance using effectiveness indicators and efficiency ratios*. *Managerial Finance*, 44(2), 189-206. <https://doi.org/10.1108/MF-10-2017-0393>
- Otle, D. (1999). *Performance management: a framework for management control systems research*, *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Parent, M. M., Naraine, M. L., and Hoye, R. (2018). *A new era for governance structures and processes in Canadian national sport organizations*. *Journal of Sport Management*, 32(6), 555-566. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0037>
- Pavlov, A., Mura, M., Franco-Santos, M., and Bourne, M. (2017). *Modelling the impact of performance management practices on firm performance: interaction with human resource management practices*. *Production Planning & Control*, 28(5), 431-443. <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1302614>
- Perck, J., Van Hoecke, J., Westerbeek, H. and Breesch, D. (2016). *Organisational change in local sport clubs: the case of Flemish gymnastics clubs*, *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(2), 158-181. <https://doi.org/10.1108/SBM-01-2014-0002>
- Pluim, B.M., Earland, J. & Pluim, N. E. (2014). *The development of Healthy Tennis clubs in the Netherlands*. *British Journal of Sport Medicine*. 48 898 - 904 <https://doi.org/10.1136/bjsports-2012-091567>
- Robinson, L. (2010). *The Operating Environment of Voluntary Sport Organizations*. In Robinson, L., and Palmer, D. (Eds.), *Managing Voluntary Sport Organizations*, Routledge, New York. <https://doi.org/10.4324/9780203881354>
- Solntsev, I., and Osokin, N. (2018). *Designing a performance measurement framework for regional networks of national sports organizations: evidence from Russian football*. *Managing Sport and Leisure*, 23(1-2), 7-27. <https://doi.org/10.1080/23750472.2018.1452628>
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E. and Robinson, L. (2010). *Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities*, *Managing Leisure*, 15(4), 279-307. <https://doi.org/10.1080/13606719.2010.508672>
- Zhang, J. J. (2015). *What to study? That is a question: A conscious thought analysis*. *Journal of Sport Management*, 29(1), 1-10. <https://doi.org/10.1123/JSM.2014-0163>
- Zülch, H., Palme, M., & Jost, S. P. (2020). *Management quality of professional football clubs: the Football Management (FoMa) Q-Score 2018*. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 10(5), 567- 598. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2019-0092>

Copyright © 2022 Lobone Lloyd Kasale, Tapiwa Marobela-Masunga, Nonofo Othutitse et Moagi Mbise



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

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

Attribution : Vous devez correctement créditer l'œuvre originale, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire de toute manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que vous avez l'approbation du concédant de licence ou que vous la recevez pour votre utilisation du travail.

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

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



Notre responsabilité pour développer le jeu : Comment gérer un site de tennis avec succès

Ryan Henry

Voyager Tennis Academy, Australie.

RÉSUMÉ

Voyager Tennis opère à partir de 13 sites de tennis en Australie et à Singapour, avec plus de 10 000 joueurs participant chaque semaine et plus de 100 entraîneurs qui proposent des programmes de tennis et des compétitions de qualité sur chaque site. L'académie est en train de devenir l'une des organisations de tennis les plus influentes du secteur et se considère comme responsable de la croissance et de l'amélioration du jeu, en augmentant la participation, en modernisant les installations de tennis vieillissantes et en développant et en améliorant les compétences des professionnels du tennis. Dans cet article, nous partageons certains de nos points de vue et notre approche de la gestion d'un site de tennis réussi. Ces principes peuvent être utilisés par les gestionnaires et les propriétaires d'installations pour aider à améliorer la participation et contribuer à la croissance du tennis.

Mots-clés : gestion, club, participation, administration.

Article reçu : 1 août 2022

Accepted: 15 août 2022

Auteur correspondant :
Ryan Henry. Email: ryan@voyagertennis.com

AUGMENTER LA PARTICIPATION

Le tennis est un jeu qui peut être pratiqué toute une vie, et pour que ce sport prospère à long terme, il faut un flux constant de nouveaux joueurs qui essaient et apprennent le tennis. Initier le plus grand nombre possible de personnes à ce sport devrait être une priorité absolue pour tous les sites. Pour les installations appartenant au gouvernement ou louées par lui, il est également particulièrement important que les installations de tennis soient bien utilisées. Les sites peu performants peuvent souvent faire l'objet d'un rezonage ou réaffectés à d'autres sports s'ils sont jugés plus avantageux pour la communauté. Voici quelques-uns des domaines clés sur lesquels Voyager Tennis se concentre pour augmenter la participation.

Créer la bonne combinaison de programmes

Chaque site de tennis est unique et possède un nombre variable de courts, d'équipements de clubhouse et de données démographiques à évaluer lors de l'élaboration d'un plan de programmation qui doit prendre en compte les éléments suivants :

- Programmes d'entraînement
- Compétitions et tournois
- Location des courts
- Recordage des raquettes
- Proshop
- Nourriture et boissons
- Adhésion



Figure 1. Voyager Tennis a pour objectif d'accroître la participation au tennis.

Une excellente façon de commencer à établir un calendrier de programmes est d'offrir un large éventail d'options au départ, puis d'évaluer la participation de chaque service offert. En général, le programme junior fonctionne mieux l'après-midi après l'école, les adolescents en début de soirée et les adultes le soir. Tous les programmes fonctionnent bien le week-end en raison de la plus grande disponibilité des clients.

Fixation des prix

Le premier principe d'une tarification réussie des salles de tennis est qu'elle doit être abordable pour la communauté locale et permettre à un large public local de participer. Permettre aux clients de faire un essai gratuit est également un bon moyen de s'assurer que les gens peuvent essayer la session avant de prendre un quelconque engagement financier.

La deuxième considération clé est que le prix doit être suffisamment élevé pour permettre à l'entreprise de payer toutes les dépenses de fonctionnement et de mettre de côté des fonds pour la modernisation des installations lorsqu'elle est nécessaire. La clé est de trouver l'équilibre, car une tarification trop élevée entraînera une baisse de la participation. Il sera alors difficile de lancer de nouveaux programmes et de réduire les possibilités d'emploi. Si la tarification est trop bon marché, l'opérateur finira par manquer de fonds pour payer les améliorations des installations et les dépenses opérationnelles, ce qui produira des résultats négatifs pour toutes les parties prenantes.

Marketing

Une stratégie marketing appropriée est essentielle pour garantir que l'entreprise génère une demande suffisante de la part des clients pour créer une activité durable.

Le développement et le maintien d'un site web de qualité est un élément clé. Il doit afficher clairement tous les programmes et services proposés, y compris les horaires, les prix, l'adresse physique ainsi que le numéro de téléphone et l'adresse électronique de contact, le tout dans une position bien visible. Environ la moitié des consultations de sites Web proviennent de moteurs de recherche tels que Google. Veillez donc à ce que votre site Web soit optimisé pour le référencement et que votre profil commercial Google soit à jour.

Un autre domaine clé est la gestion active et la promotion de votre base de données, qui, d'après notre expérience, peut être le principal moteur de la participation. En saisissant les numéros de téléphone et les adresses e-mail de tous les clients qui participent à vos activités, et en les segmentant en fonction des programmes auxquels ils se sont inscrits, vous pouvez faire la promotion des programmes auprès des participants et de leurs familles. Les courriels promotionnels ont généralement un taux d'ouverture de 25 à 40 %, mais les messages texte ont un taux d'ouverture de plus de 95 % et peuvent donner de meilleurs résultats que les courriels, malgré le faible coût par message texte.

Les médias sociaux peuvent être très efficaces pour développer une marque et une réputation pour les grandes entreprises de tennis disposant d'un budget marketing. Les canaux clés dans lesquels les sites de tennis doivent investir du temps et des efforts sont Instagram et Facebook. Pour maintenir l'intérêt de vos adeptes, nous vous suggérons de publier régulièrement des messages hebdomadaires comprenant un mélange de promotions, d'actualités du club et d'informations sur le tennis, comme des articles de blog.

La plupart des sites de tennis peuvent avoir du mal à maintenir une forte présence sur les médias sociaux et à développer suffisamment de contenu pour que cette avenue en vaille la peine. D'après notre expérience, nous suggérons aux sites d'établir d'abord une forte présence sur Internet et de maximiser l'opportunité de promotion de leur base de données avant d'envisager d'investir du temps et des ressources dans des plateformes de médias sociaux qui pourraient ne pas donner les résultats escomptés.

Une autre initiative clé en matière de marketing consiste à contacter les écoles locales pour leur demander de faire de la publicité dans leurs bulletins scolaires et, éventuellement, d'organiser des séances de tennis à l'école pour aider à promouvoir l'adhésion aux programmes de tennis.

En fin de compte, le fait d'offrir une expérience axée sur le client, sur le terrain et en dehors, contribuera à encourager les recommandations de bouche à oreille et les avis positifs des clients sur Google Business et les médias sociaux.

Service à la clientèle

Offrir une expérience client globale de qualité est un travail d'équipe entre les entraîneurs et les administrateurs, qui comprend des éléments tels que le processus de réservation, l'exécution du programme, la facturation et la réinscription.

C'est au cours du processus de réservation initial que le client se fait souvent une première impression de votre entreprise. Une réponse rapide à sa demande, associée à un processus de réservation efficace, peut permettre à la relation de prendre un bon départ. Un logiciel de gestion de la qualité comprenant un système de réservation en ligne facilitera ce processus.

Lorsque le client arrive dans l'établissement pour la première fois, il doit être accueilli agréablement par un membre de l'équipe. Pour les services impliquant un entraînement ou une compétition, un entraîneur bien formé doit s'assurer que le client est dans le groupe approprié à son niveau et qu'il bénéficie d'une expérience de qualité.

La facturation doit être effectuée avec précision et le processus de réinscription doit être exécuté selon les normes les plus élevées. Après la première séance de tennis, l'entraîneur téléphonera au client pour vérifier son expérience, lui donner son avis, l'avertir des autres possibilités de participation à venir et confirmer sa place pour le trimestre à venir.

MISE À NIVEAU ET ENTRETIEN DES INSTALLATIONS

Dans les années 1970 et 1980, le tennis était en plein essor et de nombreuses installations de tennis ont été construites au cours de cette période, notamment en Australie où notre organisation est basée. En 2022, de nombreux sites sont en mauvais état en raison d'un manque d'investissement pendant plusieurs décennies et sont menacés d'être rezoneés ou réaffectés à d'autres sports et activités. L'un des principaux objectifs de Voyager est d'améliorer le tennis en faisant revivre et en modernisant les installations vieillissantes. Cela permet de réduire le risque de perdre des courts de tennis



Figure 2. En 2022, Voyager investit dans le resurfacement de 16 courts de tennis, l'installation de nouveaux éclairages sur 19 courts, la modernisation des clôtures et la remise à neuf de 6 clubs de tennis.

et de rendre le tennis plus attrayant en offrant un lieu qui améliore l'expérience de chaque participant.

Plan de gestion des actifs

Pour aider à construire les fondations d'une installation de tennis durable, un site doit avoir un plan de gestion des actifs en place afin qu'il puisse constituer un fonds d'amortissement pour payer les mises à niveau et le remplacement des courts de tennis, des clôtures, de l'éclairage, des pavillons et d'autres équipements au fur et à mesure des besoins. Le plan doit prendre en compte l'état actuel des installations, le moment où les actifs doivent être modernisés ou remplacés, ainsi que les coûts associés, en tenant compte de l'inflation. Il doit s'agir d'un plan à long terme s'étendant sur une période de plus de 10 ans ou jusqu'à la fin de la durée garantie du contrat.

Budget et plan opérationnel

Une fois que les coûts associés à la modernisation des installations sont connus, un budget peut être élaboré dans le but que les recettes couvrent tous les besoins en matière de dépenses d'exploitation et d'investissement. Malheureusement, il existe de nombreux exemples de sites ayant mis en place de bons plans de gestion des actifs et qui ne génèrent toujours pas assez de revenus pour payer les améliorations des installations. C'est pourquoi il est si important d'avoir la bonne combinaison de programmes, à des prix appropriés et commercialisés de manière efficace, afin que la participation soit suffisamment élevée pour gérer une entreprise durable. Il convient de noter que parfois, le mauvais état des installations n'est pas toujours la faute de l'exploitant du lieu, car il peut y avoir des restrictions et des limitations dans le contrat avec le propriétaire, notamment une durée d'occupation limitée.

Engager des contractants

Faire appel à plusieurs entreprises pour rénover des installations est une décision importante qui vaut la peine de prendre le temps d'effectuer des recherches, étant donné que l'investissement représente souvent plusieurs centaines de milliers de dollars à la fois. Notre philosophie en matière de sélection d'une entreprise pour le resurfacement d'un court, l'installation d'une clôture, l'éclairage ou la modernisation d'un pavillon et d'équipements est d'inspecter les travaux antérieurs de l'entrepreneur et de demander des références de propriétaires de sites associés quant à l'efficacité et à la rapidité de l'exécution des améliorations ainsi qu'à la facilité d'utilisation après la fin des travaux. Bien que parfois plus onéreux, nous préférons faire appel aux entreprises les plus réputées du secteur, qui ont fait leurs preuves, afin de nous assurer qu'elles disposent des ressources et de l'expérience nécessaires pour exécuter le travail selon les normes souhaitées.

POSSIBILITÉS DE DÉVELOPPEMENT ET DE PARCOURS DE CARRIÈRE DES ENTRAÎNEURS

Le troisième domaine clé dans lequel Voyager contribue à la croissance du sport est de fournir des opportunités de développement des entraîneurs de classe mondiale ainsi que d'offrir un parcours de carrière enrichissant. Vous trouverez ci-dessous certains des domaines clés sur lesquels nous nous concentrons pour offrir un développement de carrière aux membres de notre équipe.



Figure 3. Voyager Tennis propose un cours d'entraînement accrédité en NGS en partenariat avec l'AATC.

Parcours de carrière

Nous sommes passionnés par l'idée d'offrir un parcours de carrière gratifiant qui permette aux entraîneurs d'accéder à des postes de direction offrant davantage de responsabilités et des rémunérations de qualité. Malheureusement, de nombreux anciens joueurs de tennis abandonnent le jeu et poursuivent d'autres carrières non liées au tennis, car ils ne considèrent pas le métier de professionnel du tennis comme un parcours de carrière viable.

Au Voyager, nous organisons un programme d'entraînement à temps partiel pour nos joueurs adolescents qui soutiennent les programmes 12/U et les camps de vacances. Pour les participants, ce programme fournit une opportunité d'emploi qui augmente leur propre jeu et leur développement personnel, tout en renforçant positivement l'entraînement de tennis comme une carrière possible.

Recrutement

Un élément essentiel pour tout site de tennis est d'attirer des entraîneurs qui correspondent à la culture et à la philosophie de votre entreprise. Cela varie pour chaque opérateur de site. Chez Voyager, nous identifions, trouvons et développons les meilleurs entraîneurs du monde et nous nous efforçons d'établir les normes les plus élevées dans tous les aspects, qu'il s'agisse de la présentation des installations, du service à la clientèle, de l'entraînement ou de l'organisation de compétitions.

Nous avons interviewé et vérifié sur plus d'un millier de coachs depuis que Voyager a commencé en 2011 et, au fil du temps, nous avons développé un ensemble de critères clairs que nous évaluons dans le processus de recrutement de tous les nouveaux coachs, pour inclure :

- Une attitude positive et une personnalité qui s'intègre bien aux équipes existantes et à la démographie des clients.
- Un nombre minimum d'années d'expérience en tant qu'entraîneur, qui varie selon le rôle.
- Une forte éthique de travail et la volonté de maintenir des heures d'entraînement à plein temps.

- Bonne disponibilité pour répondre aux demandes des clients, y compris les soirs et les week-ends.
- Un niveau élevé en tant que joueur
- Qualifications des entraîneurs
- Une attente salariale appropriée que notre activité peut soutenir

En raison de nos critères stricts, seul un petit pourcentage de candidats est retenu, ce qui peut varier et dépendre de la force du marché du travail à un moment donné. Chaque club doit élaborer ses propres normes de recrutement et prendre des mesures pour attirer le type de membres de l'équipe qu'il recherche. Vos entraîneurs sont les ambassadeurs de votre marque, il est donc essentiel de bien faire les choses.

Développement des entraîneurs

Dispenser une formation de qualité aux entraîneurs est l'une des clés pour offrir une excellente expérience client. Associés à des possibilités de progression de carrière pour les professionnels du tennis, ces facteurs contribuent à retenir et à engager ces personnes.

Pour les nouveaux coaches, nous proposons un programme de développement des coaches de dix semaines qui commence au début de l'emploi de chaque membre de l'équipe et qui est dispensé par des membres expérimentés de l'équipe Voyager. Le but de ce programme est d'aligner les entraîneurs avec la philosophie de l'entreprise et d'améliorer leurs compétences. Ce programme de formation assure que les entraîneurs de Voyager peuvent constamment fournir des services de tennis qui répondent et dépassent les attentes du client.

Les petits clubs qui n'ont pas l'envergure ou les compétences requises pour gérer leurs propres programmes internes de formation des entraîneurs devraient étudier les cours dispensés par leur fédération de tennis et proposer ces cours aux nouveaux membres de l'équipe dans le cadre de leur programme d'initiation et des avantages sociaux.

REDONNER À LA COMMUNAUTÉ DU TENNIS

Beaucoup de membres de notre équipe ont joué au tennis toute leur vie et sont passionnés par l'idée de redonner au jeu et de contribuer à la croissance et à l'épanouissement de ce sport. L'exploitation d'installations de tennis peut également être un excellent moyen de soutenir la communauté locale en organisant des événements communautaires tels que des



Figure 4. Le tennis Voyager collecte des fonds pour une cause locale à Sydney.

collectes de fonds, en proposant des programmes pour les personnes défavorisées et en soutenant les organisations caritatives et les causes qui comptent.

Nous considérons également qu'il est de notre responsabilité d'agir de manière à protéger notre environnement et de choisir des fournisseurs respectueux de l'environnement. Nous compensons également les émissions de carbone en achetant nos propres crédits.

CONCLUSION

Pendant la pandémie, le tennis a été considéré comme un sport relativement sûr dans de nombreuses régions du monde, ce qui a entraîné un afflux de nouveaux joueurs et de joueurs de retour. Cela a fourni une excellente occasion d'augmenter la participation au niveau mondial et nous espérons que chaque site de tennis jouera son rôle en amenant de nouveaux joueurs à ce sport et en contribuant à la croissance du tennis.

CONFLIT D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

L'auteur déclare qu'ils n'ont aucun conflit d'intérêts et qu'elle n'a reçu aucun financement pour la rédaction de cet article.

RÉFÉRENCES

- Henry, R., & Bourgeois, L. (2019). Winning on and off court. A parent's guide to creating world class tennis players and people. Rethink Press. <https://www.amazon.com/-/es/Ryan-Henry/dp/1781333807>
- Voyager Tennis (2022). <https://www.voyagertennis.com/>

Copyright © 2022 Ryan Henry



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

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

Attribution : Vous devez correctement créditer l'œuvre originale, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire de toute manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que vous avez l'approbation du concédant de licence ou que vous la recevez pour votre utilisation du travail.

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

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





Rôle du club local dans le développement de la chaîne de valeur de l'athlète national de haut niveau du tennis

Andi Cakravastia^a et Martin Setiawan^b

^aInstitut de technologie de Bandung, Indonésie. ^bCoordinateur junior ITF JTI, Indonésie.

RÉSUMÉ

Cet article traite du rôle des clubs locaux dans le développement d'athlètes juniors de haut niveau en tant que partie essentielle de la chaîne de valeur nationale pour produire des athlètes nationaux. Les clubs locaux servent de points d'entrée pour les enfants et leurs parents dans le monde du tennis. Le club local est la plaque tournante qui relie trois acteurs principaux impliqués dans le développement des enfants en joueurs de tennis : (i) l'entraîneur, (ii) l'athlète, et (iii) les parents, considérés comme la base du développement de l'athlète. Cet article identifie le parcours type du joueur de tennis en Indonésie. La chaîne de valeur du club local et sa relation avec la chaîne de valeur des autres parties prenantes régionales, nationales et mondiales dans le développement des athlètes nationaux sont présentées. Les points de repère du parcours du joueur débutant aux joueurs de haute performance/élite et la structure de la chaîne de valeur dans les pays en développement sont discutés. Il est conclu que les clubs locaux jouent un rôle important dans la création d'un énorme réservoir de talents et dans le développement des joueurs débutant en athlètes nationaux de haute performance/élite du tennis. Une collaboration étroite entre les parties prenantes et une structure complète de la chaîne de valeur sont importantes pour développer les performances du pays de manière durable.

Mots-clés : club local, Chaîne de valeur, Athlète national de haut niveau, Durabilité

Article reçu : 30 juin 2022

Article accepté : 10 août 2022

Auteur correspondant : Andi Cakravastia. Email: andi@mail.ti.itb.ac.id

INTRODUCTION

Le tennis est un sport qui a une longue histoire en Indonésie. Le tennis a continuellement apporté des médailles à l'Indonésie lors des Jeux d'Asie du Sud-Est et des Jeux asiatiques. Le tennis indonésien est fier d'avoir produit de nombreuses championnes du grand chelem junior. Dans le tennis professionnel, le rang le plus élevé des joueurs de tennis indonésiens en simple était de 19 et un certain nombre de joueurs indonésiens ont figuré dans le top 100 du classement WTA/ATP en simple et en double au cours des dernières décennies.

Produire des joueurs de tennis haut niveau est un parcours long et complexe. Gerdin et al (2020) expliquent que trouver et décrire le parcours optimal vers la performance des athlètes d'élite a été un défi pour les chercheurs. Pour la plupart des athlètes, ce processus commence dès l'enfance. Dans la plupart des cas, les parents font découvrir le tennis à leurs enfants et les inscrivent dans des clubs locaux. Dans ce cas, les clubs locaux servent de points d'entrée pour les enfants et leurs parents dans le monde du tennis.

Les clubs locaux jouent un rôle important pour transformer le sport de base en sport de haut niveau. Une étude sur le financement du sport à la base dans l'UE menée par Eurostrategies, Amyos, CDES et Deutsche Sporthochschule

Koln (2011) définit les clubs sportifs comme étant au cœur du système sportif. Au-delà de l'offre d'activités sportives et de services liés au sport (entraînement, coaching, temps de pratique, compétitions, etc.) à des prix abordables dans une variété de disciplines et pour des groupes de population diversifiés, les clubs sportifs visent à transmettre des valeurs telles que la tolérance et le fair-play, l'égalité de participation des filles/femmes et des garçons/hommes, et la création d'un sentiment de communauté et de convivialité.

Cet article concerne l'importance des clubs locaux dans le développement des athlètes juniors de tennis de haute performance et en tant que partie essentielle de la chaîne de valeur globale pour produire des athlètes nationaux. Le club de tennis réalise essentiellement un processus de transformation des enfants en joueurs de tennis. Dans le processus de transformation des connaissances et des compétences, Dorri et al. (2012) passent en revue l'enseignement de la chaîne de valeur. Rathee et Rajain (2013) examinent le nombre de modèles de chaîne de valeur des services dans l'enseignement supérieur. Bornermann et Wiedenhofer (2014) mettent en œuvre la perspective de la chaîne de valeur pour analyser le concept de capital intellectuel afin d'évaluer les ressources immatérielles du processus éducatif. Dans l'industrie du sport, Woratschek et al. (2020) proposent un cadre de valeur du sport qui peut être appliqué à l'analyse de la gestion du sport.

L'approche de la chaîne de valeur a été appliquée par Serano et al (2018) pour analyser systématiquement l'industrie du football au Brésil.

Le fonctionnement des clubs de tennis dans certains pays a été abordé dans certaines publications antérieures. Pluim et al. (2014) identifient les facteurs qui contribuent au développement d'un club de tennis sain aux Pays-Bas. Panjasilpa (2018) propose un modèle de gestion d'entreprise pour un centre d'entraînement de tennis en Thaïlande. Gerdin et al. (2020) explorent les pratiques des entraîneurs de clubs de tennis en Suède.

La contribution de cet article est orientée vers la proposition de la chaîne de valeur du club de tennis et comment elle interagit avec la chaîne de valeur des autres parties prenantes impliquées dans le développement des athlètes de tennis. Nous présentons la situation en Indonésie et la comparons avec les pratiques d'autres pays. Cet article est organisé comme suit, dans la section deux, nous discutons de la base du développement du tennis junior et identifions les parcours typiques des joueurs de tennis en Indonésie. Ensuite, nous discutons de la chaîne de valeur des clubs locaux et de l'interaction entre la chaîne de valeur des clubs et les parties prenantes impliquées dans le développement des athlètes de tennis nationaux.

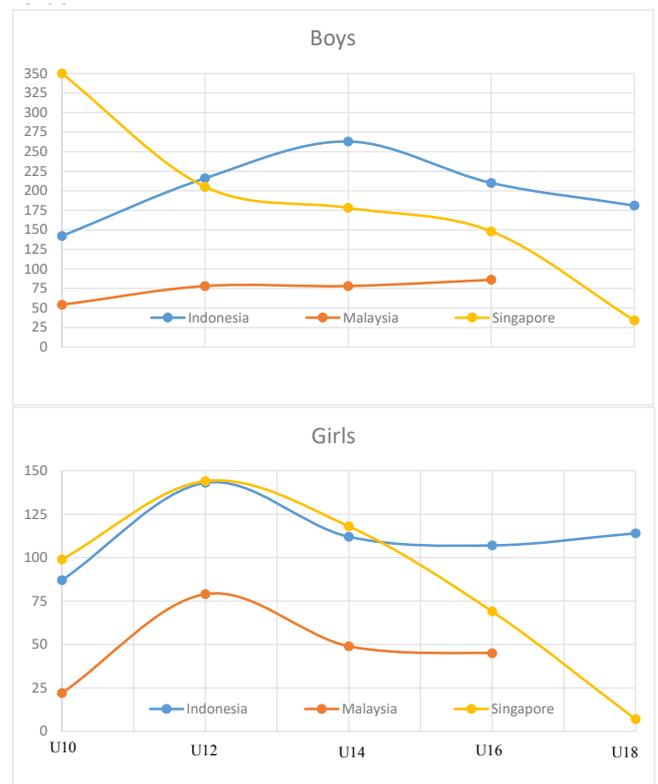
PARCOURS DE DÉVELOPPEMENT DU TENNIS JUNIOR

Les athlètes, les entraîneurs et les parents sont les principaux acteurs du développement des athlètes juniors et sont considérés comme le triangle athlétique. Kiraly et Gal (2011) décrivent qu'en Grande-Bretagne, le nombre de participants au sport est considéré comme important pour améliorer la culture sportive et comme un point de départ clé pour développer un plan à long terme de développement des athlètes nationaux. L'Indonésie est un grand archipel et le quatrième pays le plus peuplé du monde. En 2021, les données du Centre du Bureau des statistiques ont montré que l'Indonésie comptait plus de 272 millions d'habitants. Parmi cette population, plus de 44 millions sont âgés de 5 à 14 ans et plus de 66 millions sont âgés de 5 à 19 ans, avec une proportion relativement équilibrée de garçons et de filles. Ce nombre peut être considéré comme un avantage comparatif pour développer un pool de joueurs de tennis de base. La figure 1 illustre le nombre de joueurs de tennis junior classés en Indonésie et dans d'autres pays d'Asie du Sud-Est pour chaque groupe d'âge. Comme on pouvait s'y attendre, le nombre de joueurs juniors en Indonésie est le plus important en Asie du Sud-Est en raison de la plus grande population de la région. Toutefois, ce chiffre est bien inférieur à celui des États-Unis, qui sont l'un des principaux pays en matière de tennis.

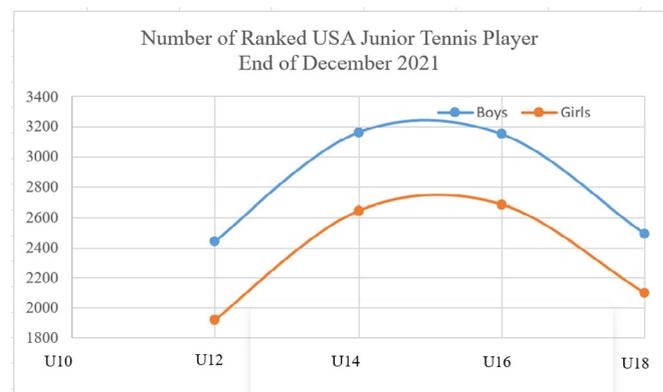
Ensuite, la figure 2 montre le nombre de joueurs professionnels et juniors classés, le nombre d'entraîneurs, le nombre de joueurs de tennis et la population de certains pays d'Amérique du Nord, d'Europe, d'Océanie, d'Asie et d'Asie du Sud-Est. Les États-Unis sont nettement en tête du classement des joueurs juniors et professionnels, tant chez les hommes que chez les femmes, par rapport aux autres pays. Les pays d'Asie ont un nombre important de joueurs juniors et professionnels, en particulier dans les catégories féminines. Malgré une population importante, le nombre de joueurs et d'entraîneurs de tennis en Indonésie est faible par rapport aux autres pays. Ce chiffre indique que le développement du tennis à la base en Indonésie est une préoccupation fondamentale qui doit être traitée pour améliorer et maintenir la performance des

athlètes de tennis indonésiens au niveau international. Si nous comparons avec le badminton, un sport en Indonésie qui a des performances internationales de classe mondiale, un article du New York Times (2020) estime que plus de trois millions de personnes en Indonésie jouent au badminton.

Cortela et al (2019) expliquent certains défis pour le développement du tennis à la base au Brésil. Il y a deux catégories de défis : (i) les entraîneurs et (ii) la participation des enfants au tennis. Dans la catégorie des entraîneurs, Cortela et al (2019) décrivent certains problèmes, à savoir le nombre d'entraîneurs, la qualité des entraîneurs qui participent au développement du tennis précoce et les revenus des entraîneurs qui travaillent au niveau des débutants. Dans la

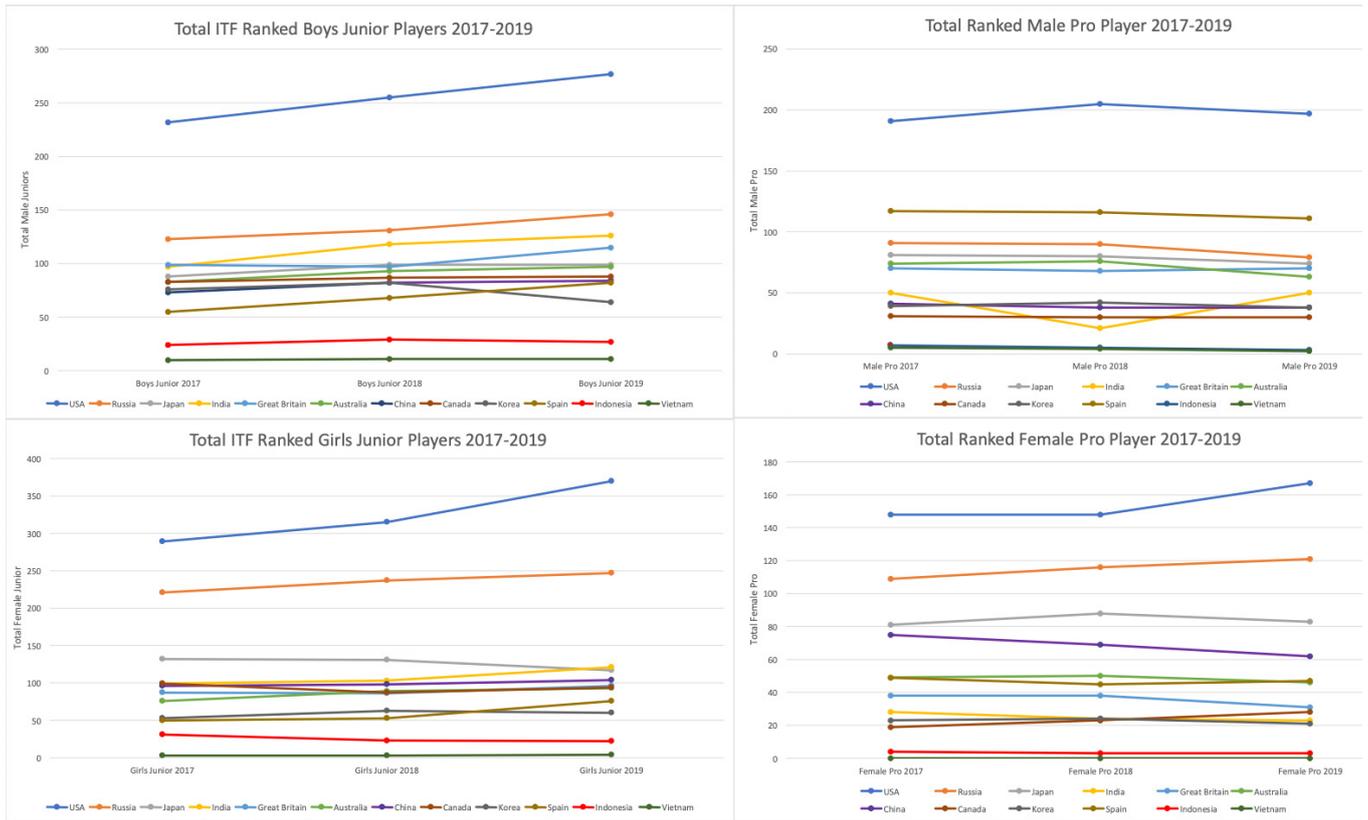


(a) Indonésie (juin 2022), Malaisie (avril 2022) et Singapour (juin 2022).

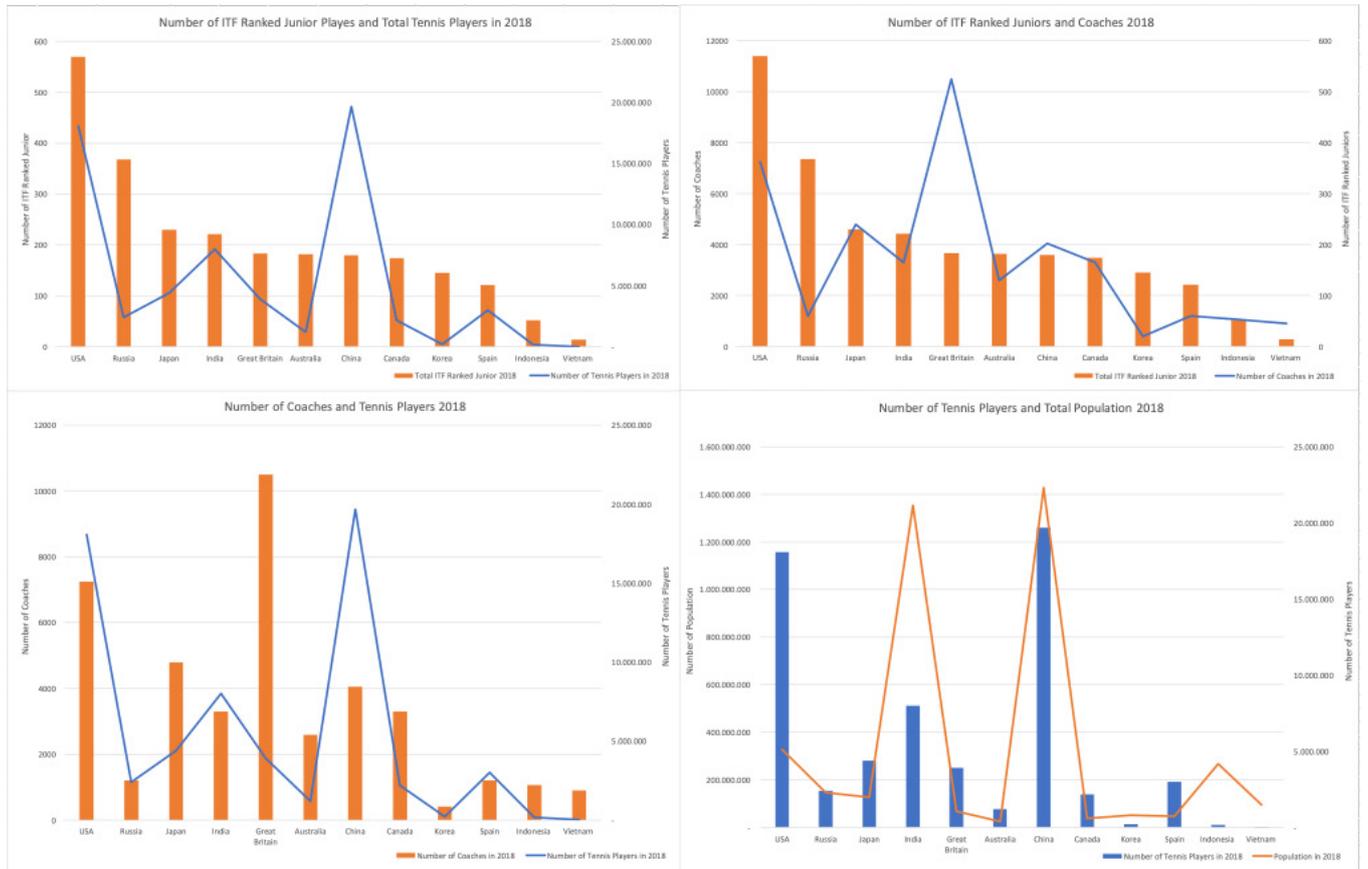


(b) États-Unis (décembre 2021).

Figure 1. Nombre de joueurs de tennis juniors classés (a) Indonésie et certains pays d'Asie du Sud-Est et (b) États-Unis. Source : Site Internet de l'association de tennis de chaque pays (Pelti (2022), Singapore Tennis Association (2022), Malaysian Lawn Tennis Association (2022), USTA (2022)).



(a) Nombre de joueurs juniors et professionnels qualifiés ITF 2017-2019.



(b) Population, nombre de joueurs de tennis, nombre d'entraîneurs et nombre de joueurs classés par l'ITF.

Figure 2. Nombre de population, de joueurs de tennis, d'entraîneurs et de joueurs classés. Source : Fédération internationale de tennis (2021).

deuxième catégorie, Cortela et al (2019) expliquent que les problèmes pour amener les enfants au tennis sont les suivants : le tennis est un sport coûteux, la charge de l'école accapare le temps de l'enfant, et les changements dans les modes de vie récents qui ont un impact sur la performance motrice.

De nombreuses études ont montré que les parents jouent un rôle essentiel dans le développement du jeune athlète et l'ont étudié sous différents angles (Domingues & Goncalves (2013), Sanches-Olivia et al (2015), Strandbu et al (2017), Lisinskiene et al (2019), Sampol et al (2019)). Les parents fournissent des ressources, jouent de nombreux rôles et prennent des décisions importantes tout en interagissant avec les jeunes athlètes et les entraîneurs pendant le parcours, ce qui affecte la performance de l'athlète. Par conséquent, la connaissance des parents et la façon dont les entraîneurs/clubs de tennis peuvent collaborer avec les parents sont importantes pour le développement des athlètes juniors.

PARCOURS DES JOUEURS

La figure 3 présente le parcours typique des joueurs de tennis en Indonésie. Le parcours commence normalement par les parents qui initient leurs enfants au tennis et les inscrivent dans un club de tennis local pour jouer régulièrement sous la direction des entraîneurs du club. Cela constitue le fondement du développement du tennis à la base. L'objectif initial des parents peut être varié : permettre aux enfants de jouer et de s'amuser tout en pratiquant des activités motrices, apprendre

les mouvements fondamentaux et faire du sport, avoir une formation structurée en tennis, commencer un parcours de joueur junior compétitif, etc. Après quelques périodes d'entraînement, les enfants commencent généralement à participer à des tournois juniors. Après quelques périodes d'entraînement, les enfants commencent généralement à participer à des tournois juniors. Le tournoi peut commencer par un tournoi interne au club, puis se développer en un tournoi local/national le week-end, un tournoi UTR et un tournoi national junior d'une semaine complète. En outre, les athlètes juniors qui sont qualifiés et soutenus par des ressources joueront dans des tournois juniors internationaux ATF et ITF. Ce chiffre indique que le développement du tennis à base en Indonésie est une préoccupation fondamentale qui doit être traitée pour améliorer et maintenir la performance des athlètes de tennis indonésiens au niveau international. Si nous comparons avec le badminton, un sport en Indonésie qui a des performances internationales de classe mondiale, un article du New York Times (2020) estime que plus de trois millions de personnes en Indonésie jouent au badminton. Dans ce document, les termes régionaux font référence à la ville/municipalité/province en Indonésie. Les joueurs juniors de niveau national ont la possibilité d'être sélectionnés comme athlètes nationaux juniors et de représenter l'Indonésie dans les compétitions internationales juniors. Plus le niveau de compétition des joueurs juniors est élevé, plus la demande d'entraînement est forte, plus le mode de vie, le temps et les ressources nécessaires sont importants, et plus le nombre et le niveau des tournois auxquels les joueurs juniors doivent

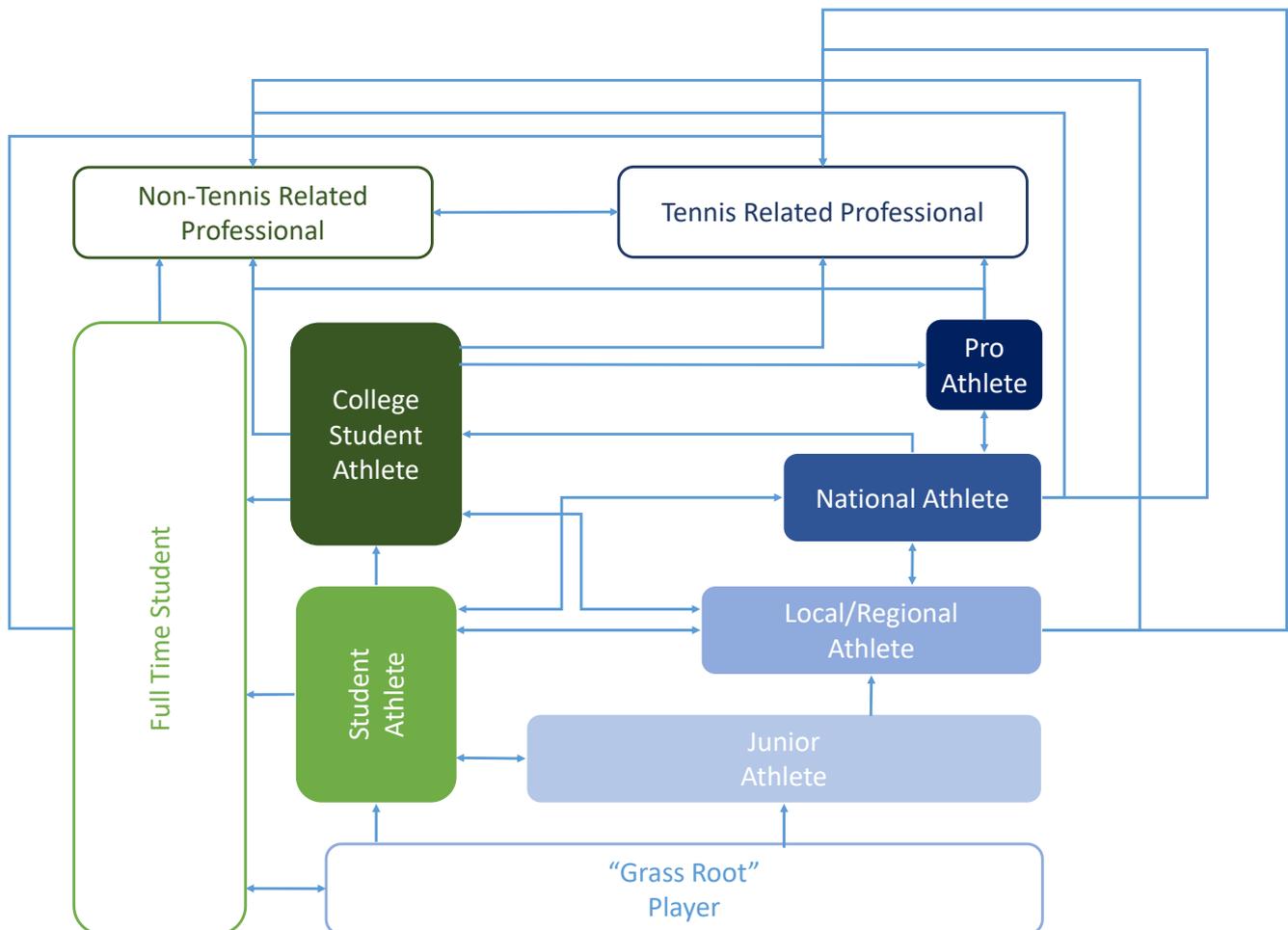


Figure 3. Parcours typique d'un joueur de tennis en Indonésie.

participer pour continuer à progresser sont élevés. Tout cela nécessite un engagement important de ressources qui doivent normalement être fournies par les parents. L'ITF fournit des conseils et des estimations sur les ressources nécessaires et le nombre de tournois que les joueurs juniors devraient disputer pour chaque groupe d'âge.

La figure 1 montre le modèle concave typique du nombre de joueurs de tennis juniors, le nombre va augmenter et atteindre un pic dans le groupe d'âge moyen puis va diminuer dans le groupe d'âge plus élevé. Deelen et al (2018) ont étudié le déterminant de l'abandon des jeunes au football et au tennis sur la base de l'enquête et des données aux Pays-Bas. Leur étude rapporte qu'au tennis, les taux d'abandon des filles et des garçons âgés de 13 à 21 ans étaient tous deux de 28 %, alors que le taux d'abandon annuel était de 11 % en 2015/2016. Deelen et al. (2018) utilisent le facteur d'utilisation du temps, le facteur d'environnement, le facteur de motivation et les cofondateurs pour trouver les déterminants de l'abandon. Le résultat de Deelen et al. (2018) est que les joueurs de tennis qui ont changé d'école ou qui ont pratiqué deux sports en même temps ont une probabilité plus élevée d'abandon. Gerdin et al. (2020) mentionnent des questions sur la compétition par rapport à l'économie et leur étude rapporte une tendance à la baisse du nombre de joueurs juniors en Suède qui participent activement aux compétitions et tournois interclubs.

Comme le montre la figure 3, les joueurs de tennis junior sont normalement des étudiants-athlètes, ils doivent consacrer du temps et des ressources à leur éducation et à leurs activités scolaires. Il est courant qu'une éducation de haute qualité au lycée puisse donner aux étudiants de meilleures chances d'être acceptés dans des universités très réputées. Ainsi, après avoir obtenu leur diplôme, ils auront la possibilité d'être plus compétitifs sur le marché du travail et d'avoir un meilleur avenir. D'un autre côté, la concurrence pour être accepté dans des universités de grande renommée est rude et exige de nombreuses heures d'étude. Il n'est pas facile de faire face à des situations de compétition difficiles, tant au niveau du tennis que des études, et cela crée une pression à la fois pour les athlètes juniors et les parents.

Ce dilemme classique entre le sport et l'université a été étudié dans plusieurs sports et dans de nombreux pays. Christensen et Sorensen (2014) étudient le dilemme sport et études des jeunes footballeurs danois. Yamamoto (2016) étudie comment les étudiants universitaires japonais gèrent leurs performances académiques et sportives. Yamamoto (2016) rapporte que plus de 60% des participants à cette étude pensent que faire à la fois des activités de club et étudier est difficile. En outre, 90 % des participants à cette étude pensaient que les études universitaires aideraient leur avenir. Yamamoto (2016) a conclu trois suggestions : (i) assurer un soutien financier suffisant aux athlètes universitaires, (ii) promouvoir l'apprentissage en binôme, et (iii) la collaboration entre les professeurs d'université et les entraîneurs des clubs sportifs.

Les États-Unis disposent des systèmes NCAA et NAIA qui permettent aux étudiants-athlètes non seulement de s'entraîner et de participer à des compétitions, mais aussi d'avoir accès à un enseignement supérieur de qualité. La fiche d'information de la NCAA (2020) indique que, pour tous les sports relevant de la NCAA, il y a plus de 7,2 millions d'étudiants-athlètes du secondaire et 499 000 (7 %) qui passent du secondaire aux étudiants-athlètes de la NCAA. Le pourcentage de transition de la NCAA vers les grands athlètes professionnels est de 2 %. Ces chiffres indiquent l'importance

d'avoir une bonne éducation pour les étudiants-athlètes. Une éducation de qualité est essentielle car la majorité des étudiants-athlètes n'auront peut-être pas la possibilité de poursuivre leur carrière en tant qu'athlètes professionnels et ils doivent être compétitifs pour poursuivre des carrières non sportives dans le monde professionnel. En outre, les athlètes professionnels peuvent avoir besoin de connaissances et de compétences pour se préparer à la vie après une carrière d'athlète. Certains athlètes indonésiens de tennis junior ont accepté des bourses pour participer à des compétitions de la NCAA et poursuivre leurs études universitaires aux États-Unis. En 2004, Singapour a créé la Singapore Sports School, qui propose un programme secondaire et post-secondaire permettant aux étudiants-athlètes de bénéficier d'un programme scolaire et sportif intégré (Singapore Sports School, 2022). Un autre défi dans le parcours est la transition de l'athlète junior à l'athlète senior. Ce processus est très complexe. Bane et al (2016) ont rapporté que les vainqueurs des filles seules championnes de Roland-Garros entre 1980 -200 culminent au rang 1 - 55 du classement WTA. 100%, 90% et 62% d'entre elles atteignent respectivement le Top 100, 50 et 10 du classement WTA. Dans la catégorie des garçons, Bane et al. (2016) ont montré que les vainqueurs de Roland-Garros en simple entre 1980 et 2000 culminent au classement ATP 1-92, 100% d'entre eux culminent au top 100 ATP et 81% atteignent le top 50 ATP. Dans d'autres sports, Hollings et al (2014) fournissent une étude sur l'élite junior de l'athlétisme néo-zélandais et leur transition vers l'athlète senior. Hollings et al (2014) identifient trois facteurs de réussite de la transition de l'élite junior à l'athlète senior: (i) un engagement important envers un objectif clairement défini et réaliste, (ii) un succès international précoce au niveau senior, et (iii) une identité dominante unique et une force clé. Les athlètes qui ne sont pas devenus des athlètes internationaux seniors ont été caractérisés par : (i) des exigences et des tensions contradictoires dans leur vie sociale, universitaire et professionnelle, et (ii) un manque de progression.

CHAÎNE DE VALEUR DU DÉVELOPPEMENT DES CLUBS LOCAUX ET LE DÉVELOPPEMENT DES ATHLÈTES DE TENNIS

Les sections 2 et 3 présentent deux rôles principaux importants du club de tennis. Premièrement, les clubs locaux servent de points d'entrée pour les enfants et leurs parents dans le monde du tennis. Le club local est une plaque tournante qui relie trois acteurs principaux impliqués dans le développement des enfants en joueurs de tennis : (a) l'entraîneur, (b) l'athlète, et (c) les parents et (ii). Deuxièmement, le club local est essentiel pour soutenir le développement du joueur à la base, en joueur junior, et préparer la transition vers le joueur senior. Dans la figure 4, nous identifions l'activité de la chaîne de valeur des clubs locaux dans l'exercice du rôle ci-dessus.

Les clubs de tennis proposent généralement plusieurs niveaux de cours : initiation des enfants au sport, tennis pour enfants, tennis U10 (balle rouge, orange et verte), tennis récréatif, tennis junior, tennis de haut niveau, etc. Chacune de ces classes nécessite des ressources d'entraînement différentes. Certains clubs proposent tous les niveaux de cours tandis que d'autres peuvent se concentrer sur un ou deux niveaux de cours.

Dans le processus logistique entrant, la principale activité du club de tennis est le recrutement d'étudiants et d'athlètes. Le nombre d'étudiants/athlètes dans chaque niveau et la vision du club définiront le besoin d'un entraîneur et d'un formateur



Figure 4. Chaîne de valeur du club local.

de tennis, d'un court de tennis et d'autres installations d'entraînement. Le nombre d'entraîneurs qualifiés pour chaque niveau/classe et l'accès au court de tennis sont essentiels pour le club de tennis et définissent sa capacité à accepter des étudiants/athlètes. Les clubs de tennis doivent continuellement développer la qualité de leurs entraîneurs par le biais de l'expérience pratique, de l'éducation/formation et du processus de certification.

La plupart des clubs de tennis en Indonésie ne disposent pas de leur propre court de tennis et louent le court ou collaborent avec des tiers pour avoir accès au court de tennis. Ces dernières années en Indonésie, notamment dans les grandes villes, en raison de la rareté des terrains et de la concurrence entre les secteurs d'activité, il y a de plus en plus de courts de tennis convertis en d'autres activités économiques. Le rapport de l'Association japonaise de tennis (2013) explique qu'au Japon, le nombre de courts de tennis en 2012 a diminué de 28,6 % par rapport à 2008.

Au Brésil, Cortela et al (2019) décrivent le nombre d'entraîneurs, la qualité des entraîneurs qui s'impliquent dans le développement du tennis précoce et le revenu des entraîneurs qui travaillent au niveau débutant comme des questions à prendre en compte dans le développement du tennis à la base. L'étude menée en Suède par Gerdin et al (2020) explique que les entraîneurs interrogés pensent qu'il n'est pas facile d'engager un entraîneur à temps plein et que la majorité des entraîneurs travaillent à temps partiel. Un autre problème signalé dans l'étude de Gerdin et al (2020) est le manque de clarté de la description de poste et de la répartition des responsabilités des entraîneurs. Certains entraîneurs passent beaucoup de temps à effectuer des tâches très variées et des tâches administratives.

Si l'on examine la figure 4, on constate que de nombreuses activités de la chaîne de valeur peuvent être classées dans la catégorie de la gestion des clubs et du travail administratif (administration, ressources humaines, achats, promotion/marquage, marketing, relations extérieures, etc.). Ces activités peuvent être classées comme des activités non

techniques liées au tennis. Cependant, ces activités sont importantes pour gérer le club de manière efficace et efficiente afin de maintenir les performances sportives et commerciales du club. La complexité de ces activités peut varier en fonction de la taille et de l'échelle du club. Toutes ces activités peuvent être difficiles à gérer par les entraîneurs. Les clubs de tennis ont besoin du soutien de personnes qualifiées dans ce domaine. Panjasilpa (2018) explique le cadre du modèle de gestion d'entreprise des centres d'entraînement de tennis en Thaïlande. Dans ce cadre, l'image de l'entreprise, la qualité des services et le marketing mix vont déterminer la satisfaction et la fidélité ultérieure.

Le club de tennis fait partie de l'écosystème national, composé de nombreuses parties prenantes, pour développer les athlètes nationaux de tennis. Brouwers et al. (2015) examinent les parties prenantes et le parcours de développement de l'élite du tennis en menant des entretiens semi-structurés approfondis avec 18 experts internationaux du tennis issus de 10 pays (Europe et États-Unis). Leur étude identifie quatre processus de développement spécifiques au développement des joueurs d'élite du tennis : (i) l'attraction et la rétention, (ii) l'identification et la sélection des talents, (iii) le développement des talents, et (iv) l'éducation. Ces quatre étapes du processus impliquent de nombreuses parties prenantes : La National Tennis Association (NTA), les clubs locaux, les entraîneurs, les académies privées et les organisations tierces. L'étude de Brouwers et al. (2015) a révélé que les associations nationales de tennis, les entraîneurs et les clubs sont apparus comme les parties prenantes qui ont été constamment impliquées tout au long des quatre processus de développement.

Dans la figure 5, nous essayons d'identifier comment la chaîne de valeur d'un club de tennis en Indonésie interagit avec la chaîne de valeur d'autres parties prenantes locales/régionales, nationales et mondiales dans le développement d'athlètes de tennis nationaux de haute performance/élite. La collaboration entre toutes les parties prenantes est nécessaire pour produire des athlètes nationaux de tennis de haute performance de manière durable.

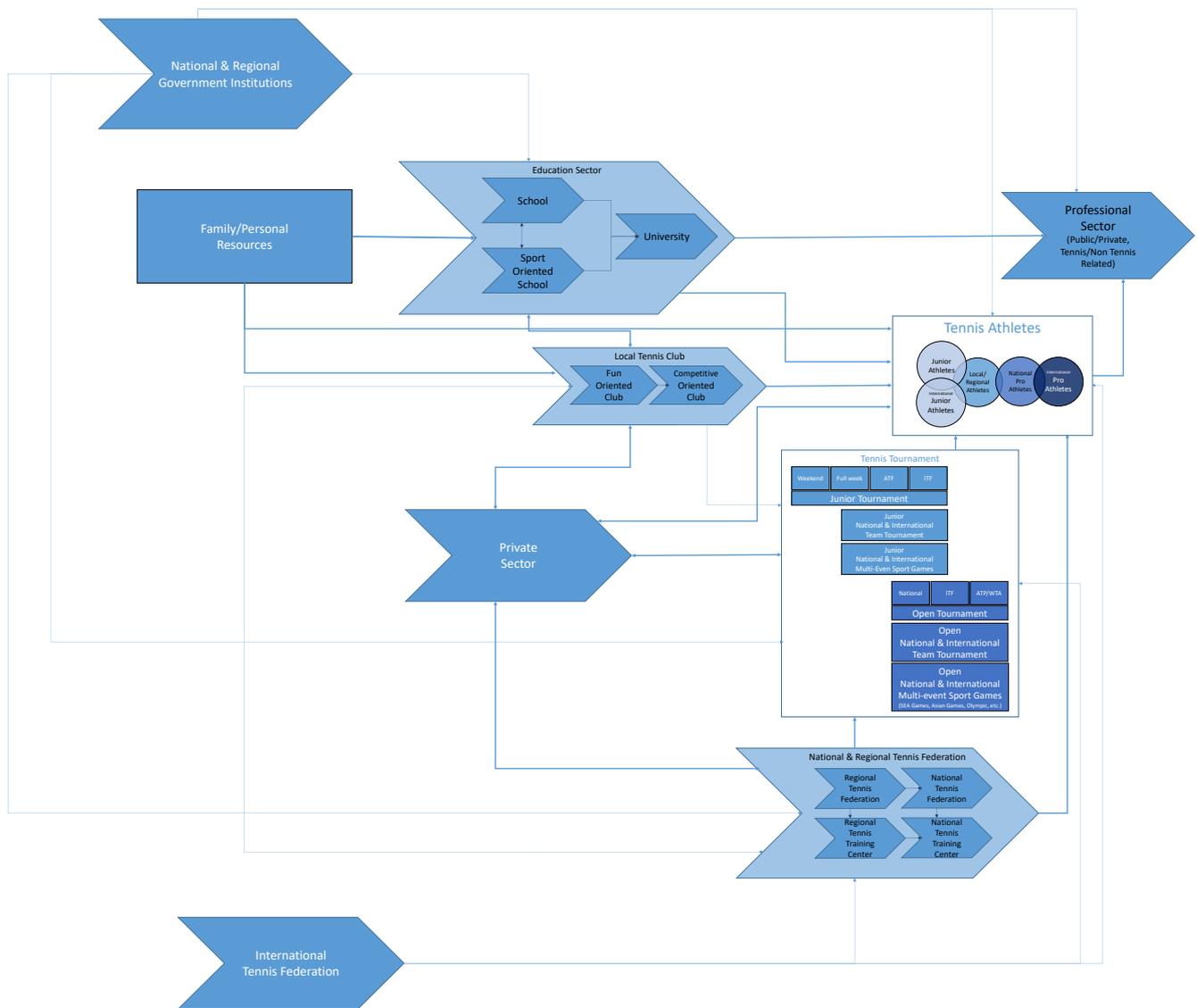


Figure 5. Structure de la chaîne de valeur du développement du joueur de tennis.

Les gouvernements nationaux et régionaux définissent la politique et allouent le budget national et régional au développement du sport. La Fédération nationale de tennis est au cœur de la chaîne de valeur globale et de l'écosystème du développement du tennis. La Fédération nationale de tennis conçoit un système national et gère la collaboration avec les institutions gouvernementales, la fédération internationale de tennis, les clubs de tennis, les institutions privées et d'autres institutions pour développer les performances du tennis d'un pays. Le développement du sport nécessite de grandes quantités de ressources et la collaboration entre les parties prenantes est un facteur crucial. Le soutien des institutions gouvernementales nationales et régionales et la collaboration avec le secteur privé sont essentiels pour développer les performances sportives nationales.

Serano et al. (2018) montrent que les secteurs privé et industriel sont des composantes importantes du développement du football au Brésil. Gobikas et Cingiene (2021) et Fang et al. (2020) ont proposé un système public-privé pour le développement du sport. Les secteurs privés peuvent soutenir la construction d'infrastructures sportives, la promotion de la santé et du sport auprès de la société, le

développement des athlètes, le parrainage de tournois et d'événements sportifs, les bourses d'études et les prix de développement du sport, le soutien aux équipements sportifs et aux installations d'entraînement, etc. qui vont accélérer l'amélioration des performances sportives du pays.

Les ressources pour le développement des athlètes juniors de tennis en Indonésie proviennent principalement de leurs parents, surtout au cours des premières années de leur parcours. Les parents doivent fournir un environnement favorable et propice à l'épanouissement des athlètes juniors. Les parents vont couvrir le coût de l'éducation formelle d'un athlète junior. Au cours du parcours de tennis, les parents doivent couvrir les coûts de l'entraînement, de l'équipement, de la nutrition, des tournois, des voyages nationaux et internationaux, ainsi que d'autres dépenses liées au tennis de l'athlète junior. Le coût de l'entraînement de tennis dans un bon club de tennis peut facilement dépasser les frais de scolarité des meilleures universités en Indonésie. Selon les données de la Banque mondiale, le PIB par habitant de l'Indonésie est de 4 291,8 USD et le PIB par habitant PPA est de 12 904,3 USD en 2021. Ce chiffre est relativement faible si on le compare au nombre idéal requis pour financer le

développement des athlètes de tennis juniors. Pour la majorité des familles en Indonésie, le parcours du tennis d'un joueur junior consomme des ressources familiales importantes. Crespo et Miley (2004) expliquent que le coût annuel estimé des tournois pour les joueurs juniors de haut niveau âgés de 12 à 13 ans, 14 à 15 ans, 15 à 17 ans, 17 à 18 ans et 19 ans et plus, dont les performances sont de niveau international, est respectivement de 7 000, 10 000, 15 000, 20 000 et 25 000 dollars. Le coût de la recherche de performances internationales est très élevé et hors de portée de la majorité des familles. Le développement des athlètes juniors nécessite un engagement fort des parents et de la famille. Le coût de l'entraînement, des tournois et de l'équipement peut constituer une contrainte pour les enfants qui souhaitent se lancer dans le tennis et pour les joueurs juniors qui veulent continuer à s'entraîner et à participer aux compétitions. Les parents peuvent orienter leurs enfants vers d'autres sports qui demandent moins de ressources. D'un point de vue national, cela limite le nombre de talents potentiels qui, à l'avenir, pourraient contribuer à la performance du tennis indonésien au niveau international. Le secteur de l'éducation formelle est un élément important de la structure globale de la chaîne de valeur. Le secteur de l'éducation ne peut pas être négligé et doit être intégré dans la conception de l'écosystème global pour développer les athlètes de tennis de haute performance. En 1977, l'Indonésie a développé le premier lycée sportif à Jakarta, l'école a facilité l'éducation formelle et le programme de formation des étudiants athlètes. Aujourd'hui, il existe quelques lycées sportifs à Java, Sumatra et Kalimantan. Les phénomènes d'abandon du sport par les athlètes juniors et le dilemme classique entre études et sport ont été abordés dans la section précédente. Les parents et l'athlète junior sont préoccupés par leur vie future, en particulier lorsque l'athlète se trouve à la fin de sa carrière junior. À ce stade, certains athlètes qui ne voient pas d'avenir dans le tennis peuvent abandonner et se concentrer sur leurs études. En outre, la concurrence pour les meilleures universités en Indonésie est sévère et crée une pression supplémentaire pour les étudiants-athlètes. L'intégration d'une éducation de haute qualité dans le système de développement des athlètes juniors est un défi qui doit être résolu.

Pour tout athlète, quel que soit son niveau, la transition de la vie d'athlète à la vie de non-athlète est une chose qui doit arriver. Athlete365 (2022) explore l'importance de préparer la vie de l'athlète après sa carrière. Lors de la conception d'un système pour le développement des athlètes de haut niveau, la manière de gérer la carrière de l'athlète est une question qui doit être prise en considération.

Les athlètes de tennis sont tenus de participer à des tournois nationaux et internationaux. Les clubs de tennis peuvent être en mesure d'organiser des tournois, mais ils peuvent être limités à un certain niveau et se dérouler dans un lieu spécifique. Des tournois structurés de niveau national et international, couvrant tous les niveaux d'athlètes et répartis dans tout le pays, aideront les athlètes à se développer et à améliorer leur niveau de performance. Les tournois internationaux en Indonésie peuvent aider les athlètes juniors et professionnels locaux à concourir à un niveau international et leur ouvrir l'accès à des tournois de plus haut niveau au niveau mondial. Certains pays, par exemple les États-Unis (USTA, 2022), la Grande-Bretagne (LTA, 2022), le Canada (Tennis Canada, 2022), etc., développent des centres d'entraînement nationaux et des centres d'entraînement régionaux gérés par leur fédération nationale de tennis pour faciliter les programmes de développement du tennis de haut niveau/élite pour les athlètes de tennis juniors et

professionnels talentueux. D'après la discussion précédente, en raison de l'exigence élevée de ressources, les parents, les athlètes et les clubs de tennis peuvent être limités dans l'acquisition des ressources nécessaires au développement des performances des athlètes de tennis. Les ressources requises peuvent être : un entraîneur de haute qualité, un programme d'entraînement, un partenaire d'entraînement/de frappe compétitif, un court de tennis et des installations d'entraînement, le voyage et l'hébergement pour les tournois nationaux/internationaux, un programme de régime et de nutrition, un prix/une bourse de tennis, le développement et la formation des entraîneurs, l'éducation des parents et d'autres services tels que les relations avec les sponsors, les relations avec les écoles et les universités, la gestion des tournois, etc.

Le centre national d'entraînement et les centres régionaux d'entraînement peuvent disposer de courts de tennis de différentes surfaces, d'installations d'entraînement de pointe, d'une école et d'une académie de tennis pour différents niveaux d'athlètes, d'entraîneurs très réputés dans le pays, de méthodes et de technologies d'entraînement avancées, de logements pour les athlètes, de programmes d'entraînement/formation/programme de certification pour athlètes/entraîneurs/parents, de services de formation formelle en collaboration avec des écoles/universités, et d'autres services nécessaires aux athlètes pour améliorer leurs performances. Les installations sont principalement destinées à faciliter le travail des joueurs juniors et professionnels de haut niveau dans le pays/la région. Les centres nationaux et régionaux de tennis peuvent accorder différents niveaux de bourses d'études et de récompenses aux potentiels juniors de talent régionaux et nationaux et aux athlètes professionnels sélectionnés pour s'y entraîner dans le cadre du programme national de développement et participer à des tournois nationaux/internationaux. De nombreux athlètes professionnels de l'ATP/WTA actuels sont issus des centres d'entraînement nationaux de leurs pays respectifs.

Le développement de centres d'entraînement nationaux et régionaux est une solution alternative qui peut soutenir en permanence les athlètes juniors et professionnels avec des ressources et des installations difficiles à acquérir par eux-mêmes. Il peut aider les talents potentiels de tous les milieux économiques à s'entraîner au niveau de l'élite et à participer à des compétitions de haut niveau. Les athlètes juniors et professionnels peuvent continuellement améliorer leurs performances de tennis et atteindre leur plein potentiel sans être limités par l'accès à des ressources précieuses. Cela peut aider le tennis à se répandre et à toucher un public plus large dans tout le pays, augmentant ainsi le vivier de talents nationaux. Le passage de la performance nationale à la performance internationale, tant au niveau junior que pro, et le passage du niveau junior au niveau pro sont des maillons essentiels de la chaîne de valeur globale. Les centres d'entraînement nationaux peuvent soutenir les athlètes dans ces périodes de transition et éviter les ruptures dans la chaîne de valeur. Le centre d'entraînement national et les centres d'entraînement régionaux servent de plate-forme de décollage avant que l'athlète national performant puisse être dépendant pour s'envoler vers la compétition professionnelle.

OBSERVATIONS FINALES

Le club local joue un rôle important dans la création d'un énorme réservoir de talents, dans le développement des athlètes juniors à partir de la base et dans la préparation de la transition des athlètes juniors vers les athlètes seniors. Cet article identifie les chiffres du tennis à la base, le nombre

d'entraîneurs, le nombre de juniors classés, et les données du tennis professionnel en Indonésie et compare ces données avec d'autres pays dans différentes régions du monde. Il peut être conclu que, bien que leader en Asie du Sud-Est en raison de sa plus grande population, le nombre de joueurs de tennis, de juniors classés par l'ITF et de professionnels du tennis en Indonésie est faible par rapport aux autres pays pratiquant le tennis.

Ce document identifie le parcours typique du joueur et la chaîne de valeur des clubs locaux dans le développement des joueurs de tennis. Il existe des activités non techniques qui sont importantes dans la gestion du club de tennis pour assurer la performance du club de tennis dans les affaires et dans le tennis. Ce document définit la structure de la chaîne de valeur globale du développement national des athlètes de tennis. Une collaboration solide entre ces parties prenantes et l'achèvement de la structure de la chaîne de valeur pour éviter les liens brisés sont importants pour produire des athlètes de tennis nationaux performants de manière durable.

D'autres recherches peuvent être orientées vers une analyse plus détaillée des données et le développement d'un modèle à partir de la structure de la chaîne de valeur proposée, afin de mieux comprendre comment l'interaction entre les entités de la chaîne de valeur globale peut améliorer le développement d'athlètes nationaux de tennis junior et professionnel très performants.

CONFLIT D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

Les auteurs déclarent n'avoir aucun conflit d'intérêt et n'avoir reçu aucun financement pour la rédaction de cet article.

RÉFÉRENCES

Amado, D., Sanchez-Olivia, D., Gonzalez-Ponce, I., Pulido-Gonzalez, J., Sanchez-Miquel, P.A. (2015). Incidence of Parental Support and Pressure of Their Children's Motivational Processes toward Sport Practice Regarding Gender. *PLOS One*

Athlete365. (2022). Life after sport: Why Athletes need to prepare. <https://olympics.com/athlete365/whitepaper/life-after-sport-why-athletes-need-to-prepare/>. Accessed 10 Août 2022.

Bane, M., Elliott, B., Reid, M. (2016). Is there a relationship between junior and senior tennis success. *ITF coaching & sport science review*(68)(24), 18-20.

Bornemann, M. & Wiedenhofer, R. (2014). Intellectual capital in education: a value chain perspective. *Journal of intellectual capital*(15), 451-470.

BPS-Statistic Indonesia. (2022). Statistical Yearbook of Indonesia 2022.

Brouwers, J., Sotiriadou, P. & De Boscher, V. (2015). An Examination of the stakeholders and elite athlete development pathway in tennis. *European Sport Management Quarterly*(15)(4), 454-477.

Christensen, M.G & Sorensen, J.K. (2009). Sport or school? Dreams and dilemmas for talented young Danish football players. *European Physical Education Review*(15)(1), 115-133.

Cortella, C.C., Ginciene, G., Milistedt, M.M., de Souza, S.P., & Balbinotto, C.A.A. (2019). Challenge for grassroots tennis development in Brazil. *ITF Coaching and Sport Science Review*(77)(27), 23-25.

Crespo, M., Miley, D. (2004). Being a Better Tennis Parent – Guideline to help parents of young tennis players. *International Tennis Federation*.

Domingues, M. & Goncalves, C.E. (2013). The Role of Parents in Talented Youth Sport. Does Context Matter? *Polish Journal of Sport and Tourism*(20), 117-122.

Dorri, M., Yarmohammadian, M.H., & Nadi, M.A. (2012). A review on value chain in higher education. *Social and Behavioral Sciences*(46), 3842-3846.

Fang, Y., He, P., Tan, T. (2020). Advances in Social Science, Education, and Humanities Research(500), 438-444.

Gerdin, G., Hedberg, M., & Hagekog, C.A. (2018). Relative Age Effect in Swedish Male and Female Tennis Players Born in 1998-2001. *Sports*(6)(38).

Gerdin, G., Fahlstrom, P.G., Glemme, M., & Linner, S. (2020). Swedish Tennis Coaches' Everyday Practices for Creating Athlete Development Environments. *International Journal of Environmental Research and Public Health*(17), 4580.

Gobikas, M., Cingiene, V. (2021). Public-private partnership in youth sport delivery: local government perspective. *Journal of Physical Education and Sport*(21), 1185-1190.

Hollings, S.C., Mallet, C.J., & Hume, P.A. (2014). The Transition from Elite Junior Track-and-Field Athlete to Successful Senior Athlete: Why Some Do, Why Others Don't. *International Journal of Sports Science & Coaching*(9)(3), 457-469.

International Tennis Federation. (2021). *ITF Global Tennis Report 2021-A Report on Tennis Participation and Performance Worldwide*.

Japan Tennis Association. (2013). Report on the Tennis Environment in Japan.

Lawn Tennis Association. (2022). LTA National Training Center. <https://www.lta.org.uk/about-us/national-tennis-centre/>. Accessed 8 Août 2022.

Lawn Tennis Association of Malaysia. (2022). <https://www.ltam.my/rankings/tennis/malaysia-junior-tour-rankings-1-apr-2022>. Accessed 30 Juin 2022.

Lisinskiene, A., Lochbaum, M., May, E., & Huml, M. (2019). Quantifying the Coach – Athlete – Parent (CAP) Relationship in Youth Sport: Initial Development of the Positive and Negative Processes in the C-A-P Questionnaire (PNPCAP). *International Journal of Environmental Research and Public Health*(16).

NCAA (2020). NCAA Recruiting Fact. https://ncaaorg.s3.amazonaws.com/compliance/recruiting/NCAA_RecruitingFactSheet.pdf. Accessed 30 Juin 2022.

New York Times. (2020). When you say badminton, you say Indonesia. <https://www.nytimes.com/2020/08/07/sports/badminton-indonesia.html#:~:text=Indonesia%20now%20has%20more%20than,the%20country's%20national%20badminton%20association>. Accessed 10 Août 2020.

Panjasilpa P. (2018). A Business Management Model Of Tennis Training Center: An Analytical Issue, *Business & Management Studies An International Journal*(6), 717-729.

Pelti (2022). PNP PP Pelti 2022. <https://pelti.or.id/pnp-pp-pelti-2020/>. Accessed 30 Juin 2022.

Pluim, B.M., Earland, J., Pluim, N.E. (2014). The development of healthy tennis clubs in the Netherlands. *British Journal of Sports Medicine*(48), 898-904.

Rathee, R., Rajain, P. (2013). Service Value Chain Models in Higher Education. *International Journal of Emerfin Research in Management & Technology*(2), 7.

Serrano, R., Lacerda, D. P., Cassel, R. A., Rodrigues, L. H., & Soares, P. F. (2018). Systemic Analysis of the Soccer (Football) Value Chain: Learning from the Brazilian Context. *Systemic Practice and Action Research*(31), 269-291.

Sampol, P.P., Salas, D.P., Rotger, P.A.B., & Verdaguer, F.J.P. (2019). A Sociotechnical Intervention about Parental Attitudes in Grassroots Football and Its Effect. *Sustainability*(11).

Singapore Sports School. (2022). *Academics*. <https://www.sportsschool.edu.sg/why-us/overview>. Accessed 10 Août 2022.

Singapore Tennis Association. (2022). Ranking. <https://www.singtennis.org.sg/rankings.aspx?type=singles>. Accessed 30 Juin 2022.

Strandbu, A., Stefansen, K., Smette, I., & Sandvik, M.R.. (2017). Young people's experience of parental involvement in youth sport. *Sport Education and Society*. (24)(1), 66-77.

Tennis Canada. (2022). National Training Centre and Regional Training Centres. <https://www.tenniscanada.com/compete/national-tennis-centre-presented-by-rogers/>. Accessed 8 Août 2022.

USTA. (2022). Our Campuses. <https://www.usta.com/en/home/about-usta/who-we-are/national/our-campuses.html>. Accessed 8 Août 2022.

USTA. (2022). Junior Tournaments Ranking. <https://www.usta.com/en/home/play/rankings.html#?juinr-juinrListType=combined#tab=juinr>. Accessed 30 Juin 2022.

Woratschek, H., Horbel, C., Popp, B. (2014). The sport value framework – a new fundamental logic for analyses in sport management. *European Sport Management Quarterly*(14)(1), 6-24.

World Bank, GDP per Capita – Indonesia. <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?end=2021&locations=ID&start=1993>. Accessed 8 Août 2022.

Yamamoto, Y. (2016). Japanese University Athletes' Dilemma: Study, Sport Performance or Both. *The IAFOR Journal of Education*(4)(1).

Copyright © 2022 Andi Cakravastia et Martin Setiawan



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

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

Attribution : Vous devez correctement créditer l'œuvre originale, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire de toute manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que vous avez l'approbation du concédant de licence ou que vous la recevez pour votre utilisation du travail.

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

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



Livres recommandés

ITF EBOOKS

Si vous avez déjà utilisé l'application ITF e-book (mobile), veuillez visiter l'application pour plus de détails sur la façon de transférer du contenu vers la nouvelle plate-forme e-book au sein de l'ITF Academy. La date limite pour agir est le 15 novembre 2022.

Librería

International Tennis Federation®

ITF eBooks App Closure Notice

Send us your purchase invoices to
Education@itftennis.com

ITF eBooks App Closure Notice

Send us your purchase invoices to
Education@itftennis.com

ITF World #75
[Summer 2021]

Gold Rush • Felix Auger-Aliassime • Jordanne Whaley • East and Central Africa

Gratis

ITF Global Tennis Report 2021

A report on tennis participation and performance worldwide

Gratis

Liens web recommandés

ITF Coaching:



Top quality tennis coaching is vital to develop players to the best of their abilities at every level. The ITF is focused on coaching the coaches, and providing support to National Associations (and individual tennis coaches) through courses, conferences, online learning and various publications

Worldwide Coach Education

Every year, the ITF Coach Education programme works with an average of 60 countries to help develop and deliver ever higher standards of tennis coaching. We also develop programmes for our member nations who don't currently have a system for certifying coaches. We provide qualified experts to deliver the tennis coaching courses, along with course resources in English, French and Spanish, and selected documents in four other languages

ITF Development:

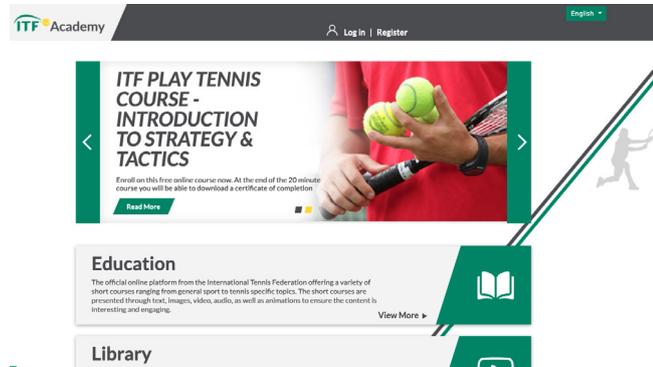


The ITF is here to develop and grow tennis around the globe, working with Regional and National Associations to identify rising talent and build new and better facilities. And we're here to support players on every step of their development, from playground to podium

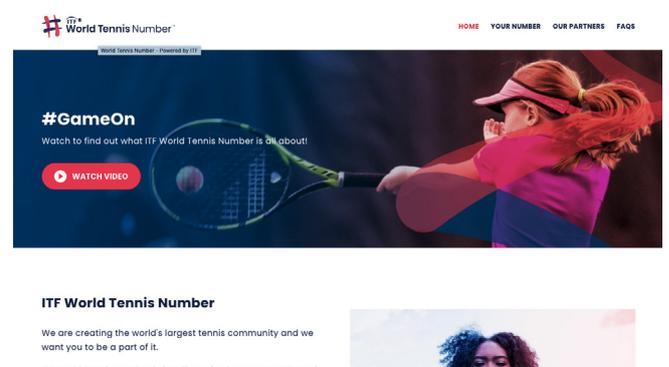
FUNDING

We focus our funding across six pillars that cover all areas of development: Performance, Participation, Coaching, Facilities, Events and Administration & Resources. 2019 saw a 17% increase in the amount we spent on development to over \$11.3 million. More than half of this figure

ITF Academy:



WTN:



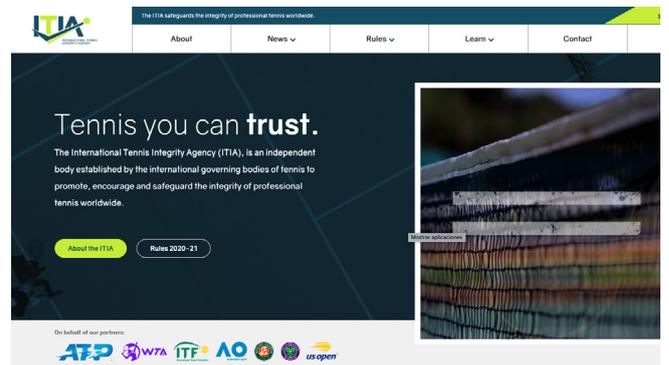
ITF World Tennis Number

We are creating the world's largest tennis community and we want you to be a part of it.

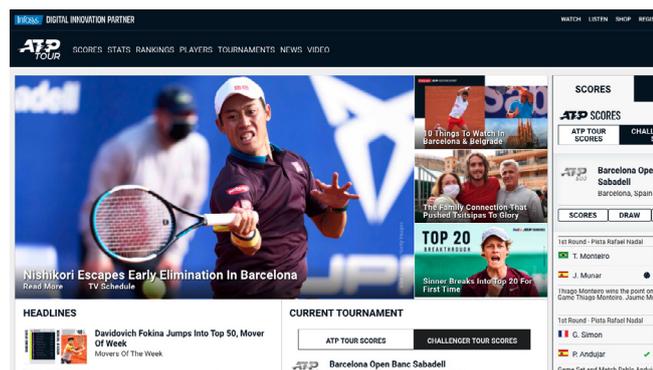
ITF Tennis Play and Stay:



ITIA:



ATP:



WTA:

