



Numéro 90

Éditorial Luca Santilli et Miguel Crespo	2
Analyse des possibilités d'entraînement au tennis dans le système d'éducation sportive letton Irina Kuzmina-Rimša et Rihards Parandjuks	5
Tennis et santé mentale : Le rôle des fédérations nationales dans la promotion et la prévention de la santé mentale et du bien-être. Lucía Jiménez Almendros	11
Une perspective commerciale du modèle de développement américain de la United States Tennis Association : Découvrir, développer, jouer Karl Davies et E. Paul Roetert	14
Une gouvernance du tennis diversifiée et inclusive : Intégrer des pratiques de leadership inclusives dans la sélection des administrateurs Tracy Molloy, Kelly McCallum, Lesley Ferkins et Charlotte Jelleyman	18
Développement de la structure de la chaîne de valeur nationale des joueurs de tennis : Analyse statistique du parcours des joueurs de tennis Andi Cakravastia, Titah Yudhistira, Andi Ameera Sayaka Cakravastia et Martin Setiawan	26
Stratégies de gestion de l'Asociación Paraguaya de Tenis dans le cadre des programmes de solidarité olympique Larissa Schaerer	30
Le défi de la gestion du développement des joueurs dans un environnement VUCA Gaston Brum et Fernando Vilches	35
Stratégies d'égalité des sexes au niveau des associations nationales. Exemples de bonnes pratiques en Amérique centrale et du Sud Cecilia Ancalmo, Fabiola Zuluaga, Macarena Miranda, Patricia Castro et Darlene Kahn	39
Livres et liens web recommandés Editeurs	43



Éditorial

Luca Santilli et Miguel Crespo 

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

Bienvenue au numéro 90 de la Revue de l'ITF sur l'entraînement et les sciences du sport. Ce numéro est le deuxième de l'année 2023. Il est disponible à l'ITF Academy ainsi que sur la nouvelle page de la revue, accessible ici.

Ce numéro est consacré à la gestion du tennis au niveau de l'association nationale ou de la fédération. Ces organisations à but non lucratif sont les organes directeurs du tennis dans leurs pays respectifs et jouent un rôle crucial dans la promotion de la participation et des performances à tous les niveaux du jeu. Les articles de ce numéro couvrent des sujets liés à leur gouvernance et à leur leadership, à leurs relations avec leur Comité national olympique, à leur culture et à leurs modèles de développement, à leur approche de la haute performance, à l'inclusion des femmes, au développement des joueurs ou aux programmes de santé mentale, etc. Ce contenu servira de support à un cours de gestion des associations nationales qui sera lancé à l'ITF Academy de l'ITF en temps voulu.

Les sections suivantes de cet éditorial partageront les résultats financiers de l'ITF en 2022 ainsi que les programmes qui mettent en œuvre la stratégie de développement mondiale de l'ITF 2024.

La Fédération internationale de tennis (ITF) est l'organe directeur mondial du tennis. Fondée en 1913, elle a pour objectif d'assurer la croissance et la viabilité à long terme du sport, en offrant le tennis aux générations futures, en association avec ses 213 associations nationales membres. L'ITF supervise les règles et les règlements qui régissent les compétitions internationales et nationales.

L'ITF est responsable du développement mondial du tennis par le biais de son programme de développement très réputé, de son département scientifique et technique qui contrôle l'équipement et la technologie, et de son département de l'arbitrage qui supervise la formation et la promotion des officiels. L'ITF organise jusqu'à 1850 tournois masculins, féminins et juniors sur l'ITF World Tennis Tour, et gère les compétitions ITF par équipes juniors, l'ITF Beach Tennis World Tour, l'UNIQLO Wheelchair Tennis Tour et l'ITF World Tennis Masters Tour.

L'ITF est le propriétaire et le détenteur des droits des Coupes du monde de tennis masculine et féminine, respectivement la Coupe Davis et la Coupe Billie Jean King de Gainbridge, les deux plus grandes compétitions internationales annuelles de tennis par équipes. L'ITF gère l'épreuve olympique de tennis pour le compte du CIO et l'épreuve paralympique de tennis pour le compte du IPC, ainsi que les voies de qualification pour les deux épreuves lors des Jeux. Pour plus d'informations, veuillez consulter le site www.itftennis.com.

RÉSULTATS FINANCIERS DE L'ITF EN 2022

Dans un communiqué de presse publié le 19 juillet 2023, l'ITF a fait état d'une solide santé financière en tant qu'organe directeur du tennis et d'une augmentation importante des fonds destinés au développement international du jeu. Les principaux aspects de ce rapport sont repris dans le tableau suivant :

Tableau 1

Santé financière de l'ITF et augmentation du financement.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">Le gardien mondial du tennis révèle une forte reprise après la pandémie, les revenus de 2022 dépassant de deux chiffres les niveaux d'avant la pandémie. |
| <ul style="list-style-type: none">Cela a permis une augmentation de 30,2 % en glissement annuel de son investissement dans le jeu mondial, y compris une augmentation de 44,9 % dans le financement du développement international du tennis. |
| <ul style="list-style-type: none">Augmentation de 95,4 % des investissements de l'ITF dans le tennis depuis l'introduction de la stratégie de croissance à long terme ITF2024. |
| <ul style="list-style-type: none">Le bilan annuel de l'ITF met en évidence les progrès réalisés en 2022, notamment l'initiative pour le tennis junior qui a permis de faire découvrir le tennis à 18 % d'enfants en plus par rapport à l'année précédente. |
| <ul style="list-style-type: none">Le président de l'ITF, David Haggerty, a prédit des développements commerciaux positifs. |

La Fédération internationale de tennis (ITF) a annoncé ses résultats financiers pour 2022, faisant état d'une augmentation des revenus de 47,6% en glissement annuel à 98,3 millions de dollars [2021 : 66,6 millions de dollars] - dépassant les revenus pré-Covid de 10,8% [2019 : 88,7 millions de dollars].

L'instance dirigeante du tennis mondial a pu convertir la majorité de ces revenus en 85 millions de dollars de contribution au jeu mondial l'année dernière, soit une augmentation de 30,2 % par rapport aux 65,3 millions de dollars en 2021, année touchée par le Covid. La mission de l'ITF est d'assurer la pérennité du tennis pour les générations futures, ce qui implique de réinvestir de manière significative dans le sport à travers le monde.

L'ITF a dépensé 12 millions de dollars pour le développement mondial du tennis, soit une augmentation substantielle de 44,9 % par rapport à l'année précédente [2021 : 8,3 millions de dollars]. Ce financement accru a soutenu le travail des nations membres de l'ITF en augmentant la participation et en développant le talent à partir de la base.

L'ITF a augmenté les bénéfices après impôts de ses activités d'exploitation de 13,9 millions de dollars pour atteindre 5,6 millions de dollars en 2022, contre un déficit de 8,3 millions de dollars en 2021 en raison de la pandémie. Le Conseil de l'ITF a choisi d'investir 3,0 millions de dollars après impôts dans des projets stratégiques (notamment le World Tennis Number et le projet de calendrier équilibré) et son portefeuille d'investissements a produit un rendement négatif de 5,0 millions de dollars en 2022, reflétant la performance des marchés financiers mondiaux.

L'ITF maintient des réserves importantes afin de soutenir sa viabilité financière et de les utiliser pour des projets stratégiques et des investissements si nécessaire. Au 31 décembre 2022, ces réserves s'élevaient à 40,2 millions de dollars.

LA STRATÉGIE ITF 2024 POUR UNE CROISSANCE TANGIBLE

L'introduction de l'ITF2024, le plan à long terme de l'ITF pour une croissance durable annoncé à la mi-2016, a entraîné un redressement significatif de la performance financière de l'ITF et permis des niveaux de financement record pour le jeu mondial. Le réinvestissement de l'ITF dans le tennis a augmenté de 95,4 %, soit 41,5 millions de dollars, depuis le lancement de l'ITF2024 [2015 : 43,5 millions de dollars -> 2022 : 85,0 millions de dollars].

L'ITF2024 s'est concentrée sur huit priorités, qu'elle a définies comme suit : Opportunité (y compris le World Tennis Tour pour hommes, femmes et juniors, le UNIQLO Wheelchair Tennis Tour, le World Tennis Masters Tour et le Beach Tennis World Tour), Développement, Coupe Davis et Billie Jean King Cup by Gainbridge, Jeux olympiques et paralympiques, Intégrité, Investissement, Partenariats et Communication.

L'examen annuel de l'ITF indique également qu'en 2022, l'état d'avancement des différents programmes de sa stratégie était le suivant :

- Initiative pour le tennis junior (JTI) : L'initiative pour le tennis junior de l'ITF, qui vise à initier les enfants au tennis mondialement, a obtenu des résultats impressionnants. Au total, 251 737 enfants (51 % de garçons, 49 % de filles) ont été initiés au tennis, ce qui représente une augmentation de 18 % par rapport à l'année précédente. Avec 142 nations JTI actives, égalant le record établi en 2021, l'initiative a permis à 2 994 écoles primaires et clubs de tennis à jouer, favorisant ainsi le développement à la base.
- L'ITF World Tennis Number et participation : L'ITF a attribué un numéro ITF World Tennis Number à 1,5 million de joueurs, ce qui a facilité le suivi et le classement des joueurs au niveau mondial. L'association a partagé 23 millions d'enregistrements de matchs avec 159 associations nationales, ce qui permet d'atteindre 90 % des joueurs dans le monde. Cette approche fondée sur les données permet à l'ITF et aux nations membres d'évaluer les performances des joueurs et de renforcer leur engagement.

- L'ITF Academy : L'ITF Academy a connu une croissance substantielle, avec plus de 260 000 utilisateurs, soit une augmentation de 16 % par rapport à l'année précédente. Proposant 200 cours en ligne et du matériel en 11 langues, l'académie a servi comme hôte de centre d'apprentissage pour 100 associations nationales, soit une augmentation notable de 43 % par rapport à l'année précédente. L'Inde et l'Argentine sont les pays qui ont enregistré le plus grand nombre d'utilisateurs de la plateforme en 2022.
- ITF World Tennis Tour - qui est la principale artère vers le plus haut niveau du jeu : L'ITF World Tennis Tour 2022 a affiché des chiffres impressionnants, avec 10 216 joueurs participant à 1 059 tournois, répartis équitablement entre les hommes et les femmes (526 et 533 tournois respectivement) et organisés dans 65 pays. Ils ont joué pour un montant total record de 25 millions de dollars en 2022. La tournée a offert aux joueurs des opportunités cruciales de participer à des compétitions, de se développer et de progresser dans leur carrière.
- Records établis dans les compétitions de la Coupe Davis et de la Coupe Billie Jean King - Les épreuves de la Coupe du monde de tennis de l'ITF ont toutes deux connu une participation record, avec 145 nations participant à la Coupe Davis et 110 nations participant à la Coupe Billie Jean King de Gainbridge. Les finales réorganisées des deux événements ont continué à s'adapter à leurs nouveaux formats et à attirer de nombreux téléspectateurs et un bon engagement des fans dans les stades et en ligne, grâce en partie à des triomphes inspirants pour la première fois pour le Canada et la Suisse respectivement. Pour la Coupe Davis, l'ITF et l'ATP ont conclu une alliance sans précédent qui signifie que les finales et les qualifications de la Coupe Davis font désormais partie intégrante du calendrier masculin. Pour la Coupe Billie Jean King, l'ITF a réalisé son ambition d'offrir aux femmes participant aux finales des prix équivalents à ceux de la Coupe Davis. Les objectifs de l'ITF en matière d'équité dans la Coupe Billie Jean King sont pleinement soutenus par ses partenaires commerciaux, Gainbridge, qui est devenu le nouveau sponsor titre de l'événement en 2022, et Tory Burch, qui a rejoint l'ITF en tant que fournisseur officiel.
- Le tennis pour tous - Grâce à son programme d'égalité des sexes Advantage All, l'ITF s'est engagée à uniformiser les chances des femmes et des filles dans tous les domaines du tennis. En plus d'investir pour soutenir un calendrier équilibré pour l'ITF World Tennis Tour en 2022 et des prix équivalents entre les compétitions masculines et féminines de la Coupe du monde de tennis, l'assemblée générale annuelle de l'ITF de 2022 a voté pour que le conseil d'administration de l'ITF soit composé d'un minimum de cinq femmes et de cinq hommes à partir de 2027, ce qui constitue une nouvelle étape importante vers l'équilibre entre les sexes au sein de la direction mondiale du tennis.

Nous espérons que cet article éditorial vous a été utile. Son objectif est de présenter quelques détails concernant les résultats financiers de l'ITF en 2022, ainsi que les aspects tangibles que la stratégie de l'ITF a mis en œuvre pour assurer le développement et la croissance mondiale du tennis.

Nous souhaitons également encourager les nouvelles soumissions à la 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 envoyé des propositions. Les directives complètes pour l'acceptation et la publication des articles

peuvent être consultées sur la page du dernier numéro sur le site de l'ITF Academy. Nous espérons que vous apprécierez lire la 90e édition de la Revue de l'ITF sur l'entraînement et les sciences du sport.

Copyright © 2023 Luca Santilli et Miguel Crespo



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 \(CLIQUEZ\)](#)





Analyse des possibilités d'entraînement au tennis dans le système d'éducation sportive letton

Irina Kuzmina-Rimša et Rihards Parandjuks

Université de Lettonie, Lettonie

RÉSUMÉ

Le tennis, un sport qui peut être pratiqué à tout âge, est devenu très populaire en Lettonie, et son prestige et sa commercialisation ont favorisé le développement de ce sport en Lettonie également. Toutefois, compte tenu du fait que les infrastructures de tennis sont encore insuffisantes, les écoles de sport n'offrent pas beaucoup d'occasions de pratiquer ce sport. Les auteurs de l'étude ont voulu savoir pourquoi les écoles de sport publiques ne choisissent pas d'inclure le tennis dans leur gamme de sections sportives. Actuellement, la plupart des jeunes joueurs de tennis s'entraînent dans des clubs de tennis privés. Pour clarifier la situation, des enquêtes quantitatives ont été menées auprès de représentants d'écoles de sport, ainsi que des entretiens qualitatifs avec des spécialistes du tennis. Les résultats ont montré l'impact de différents aspects - la compétence des entraîneurs dans les régions, la disponibilité des infrastructures et les spécificités du modèle de financement. Sur la base des résultats de l'étude, les auteurs développent des recommandations qui devraient être suivies afin que le tennis soit plus présent dans les écoles de sport publiques. De cette manière, la formation de masse de ce sport serait encouragée. Ainsi, il y a une plus grande probabilité de tendre vers un sport plus performant.

Mots-clés : Tennis, écoles de sport, entraîneur de tennis, système sportif.

Reçu : 24 Mars 2023

Accepté : 20 Avril 2023

Correspondance : Irina Kuzmina-Rimša. irina@lts.lv

INTRODUCTION

L'histoire du tennis letton moderne a commencé en 1988, lorsqu'une cinquantaine de joueurs de tennis ont créé le département de tennis du Front populaire letton, sous la direction de l'entraîneur A. Mellups. Le département a fonctionné jusqu'à la fin du LTF. A cette époque, G. Dzelze, membre de l'ATP, était le premier joueur de tennis professionnel en Lettonie (Mellups, 2005).

D'un point de vue global, le sport joue un rôle de plus en plus important dans la société. En témoigne l'un des principaux messages de la Charte olympique, qui affirme qu'un individu peut s'épanouir pleinement s'il développe de manière égale les sphères physique et mentale (Charte olympique, 2004). Alors que le domaine du sport se développe et devient plus commercial, la fonction représentative des athlètes n'a pas changé, et les individus en question inspirent toujours la jeune génération à devenir des professionnels talentueux dans leur domaine.

Aujourd'hui, le terme "sport" est associé à différents domaines ou contextes - sports scolaires, sports professionnels et sports de masse. En ce qui concerne les établissements d'enseignement public, les premiers témoignages remontent à 1860, lorsque les activités sportives ont été utilisées comme instrument de développement de la moralité et de l'éthique du travail en Nouvelle-Zélande. Ce processus était

expérimental et facultatif. Les changements ont suivi en 1877, lorsqu'il a été recommandé de rendre le sport obligatoire en alternant le système éducatif, en le liant à la direction militaire (Pope, 2011). À cette époque, les représentants du domaine de l'éducation voulaient utiliser le sport comme outil principal pour promouvoir le développement personnel des jeunes.

D'un point de vue économique et financier, le sport, y compris le tennis, est devenu un secteur important de l'économie de nombreux pays, et il implique des ressources financières et une main-d'œuvre considérable. L'industrie du sport s'améliore constamment, notamment en ce qui concerne sa gestion, son financement et la gestion de ce financement. La tendance croissante à la commercialisation et à la professionnalisation du sport, d'une part, et la concurrence féroce pour les fonds budgétaires, d'autre part, montrent que le sport doit apprendre à tirer profit de manière indépendante des ressources qu'il possède.

En termes de gouvernance nationale, la fédération ou l'association nationale joue un rôle essentiel dans le développement du sport. Les fédérations sont compétentes en matière de développement du sport chez les jeunes, ainsi que pour attirer des ressources financières par le biais de diverses mesures de soutien. Le choix des tournois, jeux ou compétitions annuels de haut niveau dépend des activités de la fédération. En outre, il convient de noter l'aspect financier.

Dans de nombreux cas, chaque fédération reçoit des fonds de l'État, qui sont alloués en fonction de divers facteurs, tels que les résultats obtenus. Cependant, les subventions de l'État ne suffisent pas à accélérer le développement du sport. L'une des principales tâches des fédérations nationales est donc d'attirer des fonds supplémentaires, qui peuvent contribuer au développement global du sport.

Le rôle du sport dans la société nationale est généralement clair pour de nombreux pays. Cependant, pour la fédération nationale de tennis, le développement du jeu est son objectif essentiel. D'un point de vue purement technique, le tennis développe la coordination, le sens de l'équilibre et la condition physique générale, et contribue au bien-être et à l'acquisition d'habitudes saines par les participants. En fonction des compétences et de l'expérience, le tennis peut être pratiqué à différents niveaux, de l'amateur au professionnel, et à différents âges (Pluim et al., 2007).

Dans le contexte national du sport et de la formation des entraîneurs, le système letton d'éducation sportive est principalement basé sur des institutions professionnelles d'éducation sportive ou des écoles de sport. Leur tâche consiste à préparer les étudiants à atteindre le niveau approprié pour se conformer aux réglementations pertinentes du Cabinet des ministres. Aujourd'hui, le nombre d'étudiants est de 305, tandis que le nombre d'entraîneurs de tennis est de 16. Par exemple, les données disponibles indiquent des statistiques très différentes pour l'athlétisme, qui est également un sport individuel. Il est pratiqué dans 50 écoles de sport, le nombre total d'étudiants est de 6609 et le nombre d'entraîneurs est de 280 (Professionally sport, 2021). Malheureusement, selon les auteurs, ces chiffres semblent assez bas.

L'objectif de la présente étude est donc de comprendre les raisons pour lesquelles les écoles de sport ont montré une certaine réticence ou un manque de capacité à inclure le tennis dans la gamme des sports qu'elles proposent, car selon les statistiques, la disponibilité de ce sport est faible.

Analyse de la littérature

La Latvian Tennis Union (LTS) est une organisation nationale de tennis qui a le droit de représenter la Lettonie au niveau international et dans les organisations internationales de tennis : la Fédération internationale de tennis (ITF) et Tennis Europe (TE). La LTS assure la participation des équipes nationales lettones aux tournois internationaux, s'occupe du développement des athlètes, améliore la qualification des juges et des entraîneurs et travaille sur des projets de promotion du tennis.

Selon l'article 10 de la loi sur le sport de la République de Lettonie, les organisations sportives sont des clubs sportifs, des fédérations sportives et d'autres institutions. Une fédération sportive est une association de clubs sportifs et d'autres entités juridiques dont les activités sont liées à un sport ou à un domaine d'activité spécifique et dont le but est de diriger et de coordonner le travail du sport ou du domaine d'activité en question, ainsi que de représenter ce sport ou cette activité auprès des organisations sportives internationales. Une fédération sportive peut représenter plusieurs sports ou domaines d'activité. Dans ce contexte, les buts et objectifs des LTS sont les suivants :

- Gérer et coordonner les activités des personnes liées au tennis en Lettonie, représenter et mettre en œuvre leurs intérêts communs.

- Développer les relations internationales et veiller à l'élévation du niveau des joueurs de tennis.
- Assurer la promotion du tennis lors d'activités et d'événements publics.
- Promouvoir le tennis en Lettonie en tant que forme saine de loisir et de sport, en particulier parmi les enfants et les jeunes, afin de prévenir l'implication des enfants et des jeunes dans des activités préjudiciables à leur santé physique et mentale.
- Assurer et soutenir le développement du tennis en Lettonie et l'obtention de résultats sportifs élevés dans ce domaine, ainsi que promouvoir le développement des athlètes de haut niveau.
- Assurer la formation des enfants et des jeunes au tennis et apporter un soutien méthodologique et matériel à cette formation.
- Organiser et soutenir des compétitions de tennis.
- Étudier, compiler et publier l'histoire du tennis.
- Mettre en œuvre d'autres activités qui profitent de manière significative au tennis public et à la promotion de la santé (loi sur le sport, 2002).

Le rôle de l'entraîneur dans le développement du sport et dans le processus global est essentiel. Par exemple, parmi les nombreuses compétences et aptitudes, l'entraîneur doit savoir choisir les méthodes appropriées et évaluer le processus d'entraînement pour assurer le développement à long terme du joueur (Athanaïlidis et al., 2015). Outre les éléments techniques, tactiques et physiques, les facteurs psychologiques doivent également être pris en compte, en particulier dans le tennis de haut niveau. Le rôle de l'entraîneur est de stimuler et de motiver les joueurs à jouer. Les joueurs seront stimulés par des séances contenant du plaisir, de l'activité, une variété de pratiques, un sentiment d'amélioration et la capacité de réussir. L'approche basée sur le jeu signifie que l'entraîneur de tennis met en place des situations de jeu réalistes, en simple ou en double, afin que les joueurs débutants puissent apprendre à jouer. Elle permet également à l'entraîneur de tennis de communiquer des informations techniques relatives afin que les joueurs puissent les mettre en pratique immédiatement (Crespo et al., 2006).

Le système letton d'éducation sportive, qui a déjà été mentionné ci-dessus, est basé sur les écoles de sport. Les écoles de sport soutenues par le gouvernement doivent remplir les critères nécessaires pour faire passer les groupes d'entraînement d'un niveau inférieur à un niveau supérieur (Sports Schools Financial, 2022). En remplissant ces critères, les écoles de sport reçoivent un soutien financier approprié pour pouvoir payer les entraîneurs selon la rémunération statutaire. Après avoir analysé les critères relatifs au tennis, les auteurs soulignent qu'ils ne sont pas considérés comme étant d'un niveau très élevé et qu'ils sont inatteignables. Par exemple, seuls 5 à 8 athlètes sont nécessaires dans le groupe d'entraînement MT-7. Leur tâche consiste à se classer entre la première et la soixantième place dans les classements de tennis lettons et à satisfaire aux normes de contrôle afin que l'étudiant, un candidat, puisse participer à l'équipe nationale lettone dans un groupe d'âge donné.

Dans le cas de Lettonie, les fonctions principales liées au développement et à l'organisation des sports de la jeunesse sont déléguées à des établissements d'enseignement à orientation professionnelle ou à des écoles de sport. L'éducation à acquérir n'est pas définie comme obligatoire, et les enfants et les jeunes la choisissent en fonction de leurs intérêts et de leurs souhaits. L'État ou les municipalités peuvent financer les écoles de sport, mais les tâches à accomplir ne doivent pas être différentes. Afin de coordonner et d'organiser l'activité des écoles de sport, le Conseil des directeurs des institutions d'éducation sportive de Lettonie (LSIIDP) a été créé en 2015. Les tâches principales de l'association sont les suivantes :

- Coordonner et gérer la mise en œuvre des programmes d'éducation sportive professionnelle dans le pays.
- Résoudre les problèmes liés au fonctionnement des écoles de sport et des clubs sportifs lettons, représenter leurs intérêts auprès des institutions publiques et d'autres organisations.
- Promouvoir le développement du sport chez les jeunes et améliorer le système sportif en Lettonie.
- Promouvoir le sport chez les jeunes dans le pays.
- Promouvoir le développement du sport en Lettonie, la mise en œuvre de programmes sportifs, la continuité du processus d'apprentissage et le travail méthodique dans les institutions sportives.

Les critères de sélection mentionnés ci-dessus concernant les critères d'accomplissement des athlètes ne s'appliquent pas aux écoles ou clubs de sport privés. Toutefois, ces organes sont soumis à d'autres dispositions relatives aux différents domaines, telles que la mise à disposition d'un système de ventilation adéquat pour les salles de sport ou d'autres aspects liés à la sécurité.

Dans les pays où le tennis est plus développé, le système d'éducation sportive est différent de celui des autres sports. Dans certains de ces pays, l'accent est mis sur les académies. Leur tâche principale est de promouvoir la création de professionnels dans le sport concerné. Les académies, en fonction de leurs objectifs et de leurs capacités, sélectionnent les jeunes athlètes. Deux séances d'entraînement par jour sont souvent organisées dans le cadre du processus quotidien, tandis que le reste du temps est consacré à la rééducation et à l'entraînement. L'Angleterre est l'un des systèmes d'éducation sportive les plus développés. Les chercheurs ont cependant souligné qu'un athlète a un risque relativement élevé de ne pas devenir un athlète professionnel même si l'un des programmes proposés par les académies est étudié quotidiennement. Ainsi, en théorie, un athlète peut perdre son niveau d'éducation et ne pas devenir un athlète professionnel (Pummell & Lavalley, 2019).

Le développement du sport passe par la formation et la compétence des entraîneurs dans le sport concerné. Pour parvenir à une formation systématique des entraîneurs, il est nécessaire de coopérer avec les hautes cours et les fédérations, qui peuvent convenir mutuellement des compétences nécessaires qui devraient être acquises par les entraîneurs du sport en question. Bien que chaque pays ait ses spécificités et ses différences en matière d'éducation, certaines tendances sont unifiées. Un système a été mis en place en Allemagne, en Italie, en Espagne et en France, où les parties - fédération, universités et clubs de tennis - coopèrent.

L'idée principale est liée à la formation de lignes directrices uniformes et à l'attraction d'anciens athlètes pour poursuivre leur carrière en tant qu'entraîneurs (Athanasidis et al., 2015).

Les fédérations sont compétentes pour développer le sport chez les jeunes et pour attirer des ressources financières par le biais de diverses mesures de soutien. Cela dépend des activités de la fédération - quels tournois, jeux ou compétitions annuels de haut niveau organiser. En outre, il convient de noter l'aspect financier. Chaque fédération reçoit des fonds de l'État, qui sont alloués en fonction de divers facteurs, tels que les résultats ou l'échelle. Cependant, les subventions de l'État ne suffisent pas à accélérer le développement du sport. L'une des principales tâches des fédérations est donc d'attirer des fonds supplémentaires, qui peuvent contribuer au développement global du sport. Les écoles de sport à vocation professionnelle jouent un rôle essentiel dans le développement des sports et du système de gouvernance global. Elles constituent la base du développement des athlètes. Par conséquent, l'école de sport doit être en mesure de fournir aux étudiants tout ce dont ils ont besoin - transport vers les compétitions, tournois, spécialistes et médecine appropriée.

Compte tenu des différents modèles de gestion existant dans le système sportif letton, les tâches principales des organisations sportives, qui devraient être accomplies pour

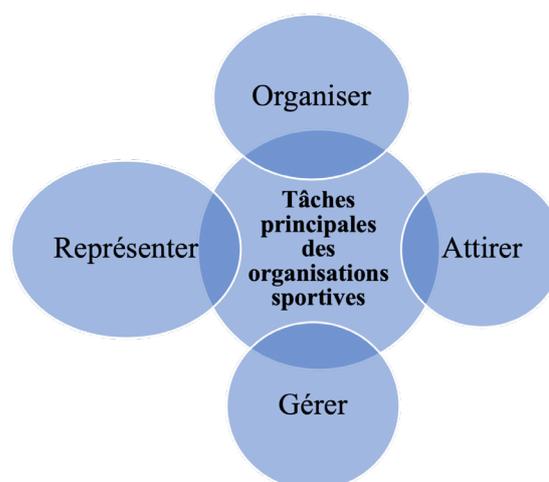


Figure 1. Fonctions de base des organisations sportives (créées par les auteurs).

développer leurs activités avec succès, ont été générées et présentées dans la figure 1.

L'une des principales tâches de l'organisation concerne la fonction de gestion. Dans le sport, l'éducation et d'autres structures, un aspect essentiel est la supervision réussie des employés et le développement de l'organisation. Les employés doivent être conscients de leur rôle dans l'organisation et comprendre les tâches qui leur sont assignées.

D'autre part, les données démographiques des organisations sont cruciales. Le tableau 1 résume les principales données relatives au tennis letton.

Table 1

Faits sur le tennis letton..

Données	Numéro
Membres de la fédération	42
Entraîneurs	90
Clubs	38
Arbitres	27
Joueurs	789

MÉTHODOLOGIE

Cette étude a utilisé une méthode d'enquête quantitative car elle présente des avantages qui contribuent à la qualité de l'étude, tels que l'efficacité dans l'utilisation des ressources (temporelles et financières), l'anonymat et le fait que davantage de répondants peuvent être inclus (Geske & Grinfelds, 2020). Les défis possibles de la méthode d'enquête sont liés à la passivité des répondants, à la possibilité d'obtenir des réponses spontanées, à la communication ou à la coopération possible entre les répondants, et à la motivation pour approfondir les réponses. En outre, cette méthode n'offre aucune possibilité et une faible probabilité d'établir un contact personnel avec les répondants (Nind & Lewthwaite, 2018).

L'objectif de l'étude était d'identifier les raisons pour lesquelles les écoles nationales de sport n'ont pas inclus le tennis dans leur offre sportive. La raison en est que, dans la situation actuelle, le tennis est devenu l'un des sports les plus populaires en Lettonie. Il peut être pratiqué à différents âges, à partir de 4 ans, mais la possibilité d'apprendre le jeu dans les écoles de sport est minime.

Les tâches générales réalisées dans le cadre de l'étude consistaient en l'analyse du développement de l'Union lettone de tennis (LTS), le traitement et l'interprétation des résultats de la recherche, et l'élaboration de recommandations basées sur les conclusions de la recherche.

L'échantillon d'écoles ayant participé à l'étude se composait de 21 écoles nationales de sport où le tennis n'était pas inclus dans leur programme et de 15 clubs de sport privés qui proposaient des programmes de tennis.

RÉSULTATS

Dans un premier temps, les auteurs ont interrogé les écoles de sport publiques afin de clarifier les aspects les plus critiques liés à l'offre d'opportunités d'entraînement et d'éducation au tennis. Tout d'abord, pour pouvoir mettre en place une formation spécialisée en tennis, il faut disposer de l'infrastructure nécessaire. Les auteurs ont demandé l'avis des directeurs d'écoles de sport sur l'infrastructure de tennis offerte par leur ville.

Les données de la figure 2 permettent de conclure que la situation générale est relativement bonne. Près de la moitié des personnes interrogées (44,5 %) ont déclaré que l'infrastructure de tennis de la ville pouvait être considérée comme satisfaisante. Malheureusement, plus d'un tiers des personnes interrogées ont indiqué qu'il n'y avait pas d'infrastructure du tout.

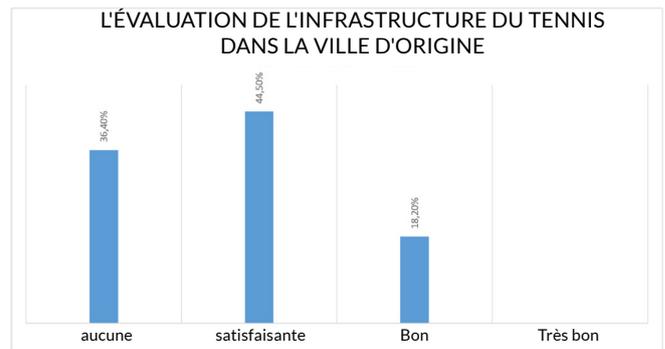


Figure 2. Situation des infrastructures - l'opinion des écoles de sport publiques.

Les auteurs soulignent qu'il s'agit là d'un facteur essentiel pour concrétiser les possibilités insuffisantes d'enseignement du tennis. La raison en est l'infrastructure spécifique - les courts de tennis. Les bases du tennis peuvent également être apprises sur des terrains multisports ou de basket-ball ou dans des installations destinées à d'autres sports. Cependant, les compétences spécifiques au tennis, telles que le service, le retour de service, l'approche du filet ou le jeu au filet, ne peuvent être acquises que sur les courts de tennis. Les données de notre étude indiquent que la situation est globalement satisfaisante, mais qu'elle devrait être améliorée si le tennis est intégré au niveau des écoles de sport.

Pour qu'un sport se développe et progresse, la ville en question doit également avoir une forte tradition sportive. C'est pourquoi, dans notre étude, les responsables des écoles de sport ont été interrogés sur la tradition du tennis dans la région qu'ils représentent.

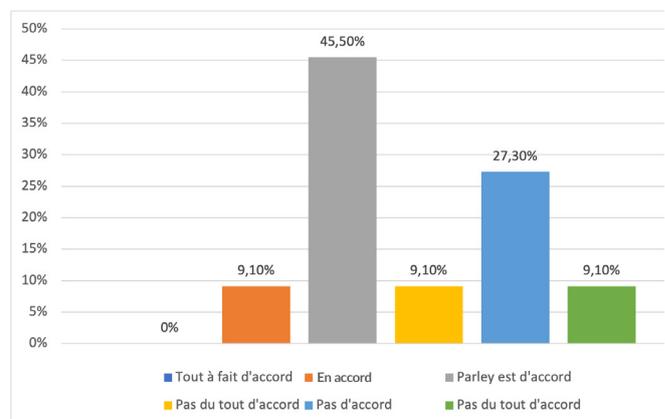


Figure 3. Affirmation - notre ville a de bonnes traditions en matière de tennis.

L'opinion des écoles de sport sur la tradition du tennis dans leur ville n'est pas très élevée. La plupart des personnes interrogées considèrent que la tradition du tennis dans leur ville est faible ou inexistante. Cependant, il est important de comprendre que cet aspect ne peut pas être résolu rapidement. Plusieurs conditions préalables sont nécessaires pour établir la durabilité et la tradition d'un sport dans une ville. Par exemple, les athlètes de haut niveau, les entraîneurs, l'infrastructure, la "pyramide" des athlètes et les connaissances du public en matière de tennis sont quelques-uns des aspects clés à cette fin. Selon les auteurs, pour construire une forte tradition de tennis, l'aspect fondamental est de développer le tennis au niveau des écoles de sport.

Étant donné qu'il n'est possible d'apprendre le tennis que dans cinq écoles de sport en Lettonie, l'objectif de cette étude était de découvrir les principales raisons pour lesquelles les écoles de sport ne peuvent pas ou ne veulent pas inclure le tennis dans leurs institutions. Sur l'ensemble de l'échantillon, 36% des personnes interrogées ont indiqué que la raison principale était les problèmes d'infrastructure, tandis que 27% ont déclaré que le problème était l'absence de spécialistes ou d'entraîneurs. Enfin, 10 % des personnes interrogées ont invoqué l'ignorance ou la crainte de la réaction possible des jeunes athlètes.

A la fin de l'enquête, les personnes interrogées ont été invitées à exprimer leurs opinions ou recommandations concernant le système d'enseignement du tennis. Les auteurs ont recueilli les plus pertinentes d'entre elles :

- "Le tennis est un sport relativement coûteux et l'inclure dans le programme d'une école de sport représente une dépense supplémentaire pour la municipalité. Il est probable que les salaires des entraîneurs dans le pays ne soient pas compétitifs. Notre école de sport propose déjà un large éventail de sports. Pendant la période hivernale, il n'y a pas d'infrastructure disponible, seulement un terrain couvert privé à proximité de la ville, qui est entièrement occupé".
- "Le soutien de l'État est insuffisant. Chaque année, le financement de l'État pour les salaires des enseignants des sports existants diminue pour l'école de sport, et le financement municipal augmente, même si le nombre d'étudiants augmente".
- "Il n'y a pas non plus assez d'infrastructures. Il y a un court de tennis extérieur, mais il manque des gymnases pour assurer le processus d'entraînement (les gymnases existants sont pleins)".
- "Dans notre ville, sept sports sont déjà disponibles à l'école de sport, introduisons-en un de plus à l'école de sport ! Il y a un groupe de passionnés de tennis dans la ville".

En analysant les commentaires des représentants des écoles de sport, on peut trouver plusieurs raisons valables de ne pas inclure le tennis dans la structure des écoles de sport. Étant donné qu'un nombre relativement important de disciplines sportives sont développées en Lettonie, le système des écoles de sport comprend également de nombreux types de disciplines. Le financement des écoles de sport, en particulier pour les groupes d'athlètes les plus jeunes, est limité en quantité. Par conséquent, la direction des écoles de sport se demande logiquement si, en ajoutant un nouveau sport, il y aura suffisamment de jeunes athlètes pour tous les sports.

L'aspect financier est également mentionné. Les auteurs estiment toutefois qu'il s'agit en partie d'un mythe. Le tennis est coûteux au niveau professionnel, mais au départ, au niveau national, il peut être mis en œuvre de la même manière que d'autres sports individuels.

L'enseignement du tennis étant principalement basé sur le développement d'écoles ou de clubs privés, les auteurs de l'ouvrage souhaitent également connaître les raisons qui empêchent les clubs de fusionner avec les écoles de sport.

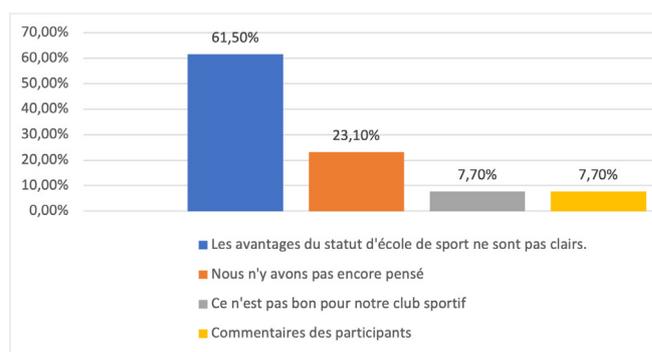


Figure 4. Raisons pour lesquelles les clubs sportifs ne souhaitent pas créer un système d'écoles de sport publiques.

Il a été constaté que les clubs de sport ne semblent pas être au courant des facteurs positifs supplémentaires associés à l'adhésion au système des écoles de sport. De plus, dans cette enquête quantitative, les répondants ont eu la possibilité d'exprimer d'autres opinions ou influences liées au développement du tennis dans la phase finale.

Les représentants des clubs de tennis comprennent que la fusion avec les écoles de sport contribuerait à la stabilité financière des entraîneurs. Cependant, une charge administrative trop importante est mentionnée comme une menace possible. Par conséquent, le processus pourrait ne pas être rentable. Par ailleurs, près d'un répondant sur quatre n'a pas envisagé cette possibilité.

À ce stade, il est important de préciser comment les clubs de tennis évaluent les infrastructures disponibles.

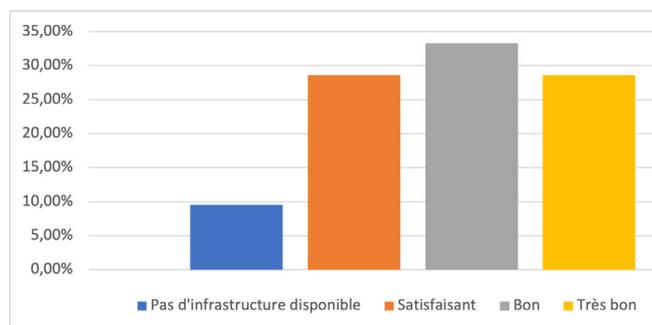


Figure 5. Infrastructures de tennis selon les clubs sportifs.

Par rapport aux réponses des personnes interrogées sur les écoles de sport publiques, l'infrastructure disponible dans les clubs de sport est plus élevée. En général, la majorité des personnes interrogées estiment que l'infrastructure à leur disposition est bonne ou satisfaisante. Les auteurs soulignent qu'une grande partie des clubs de tennis est basée dans un rayon de 50 km autour de Riga. Il serait donc possible pour les écoles de sport publiques situées à proximité de Riga de coopérer avec les clubs de sport, car l'infrastructure globale peut être jugée appropriée.

CONCLUSIONS

Les principales conclusions de ce document sont les suivantes :

- La situation des infrastructures de tennis en Lettonie peut être considérée comme satisfaisante. Elle n'a pas été définie comme le principal problème pour ne pas inclure le tennis dans le système des écoles de sport. L'incompréhension la plus importante des écoles de sport est liée à la réactivité de l'intégration du tennis de la part des athlètes. Les écoles de sport ne sont pas sûres que l'introduction d'un département de tennis suscitera une grande réaction.
- Les clubs sportifs privés ne sont pas intéressés par une fusion avec des écoles de sport. Bien que les fusions soient synonymes d'une excellente stabilité financière, les clubs de tennis privés dénoncent une bureaucratie excessive.
- Le tennis devrait être intégré dans les programmes scolaires. Tout d'abord, il faut sensibiliser le public aux traditions du tennis. Ensuite, tout entraîneur ou professeur de sport peut être formé et avoir accès aux connaissances nécessaires pour mettre en place des cours sans aucune infrastructure, que ce soit dans une école urbaine ou dans une ville. Ensuite, les salaires doivent être suffisamment compétitifs pour que les entraîneurs de tennis se sentent appréciés et valorisés. En outre, il est nécessaire de faire comprendre aux directeurs d'école l'importance de la présence du tennis dans les écoles et de leur expliquer les avantages qu'ils tireront de ces cours.
- Les LTS devraient assumer la fonction de communication mutuelle. Les auteurs de l'étude indiquent que, dans certains cas, les clubs sportifs devraient fusionner avec les écoles de sport. Cela contribuerait à une plus grande possibilité de construire une pyramide interne d'athlètes, ainsi qu'à la stabilité du sport.

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

- Athanailidis, I., & Athanasios, L., & Gioros, Z., (2015). The educational system of coaching schools in tennis. The case of Greece. *Journal of Physical Education and Sport*, 15 (2), 208-211.
- Crespo, M., Reid, M., & Quinn, A. (2006). *Tennis Psychology: 200 + practical drills and the latest research*. London: The International Tennis federation.
- Geske, A., & Grinfelds, A. (2020). Izglītības pētījumu aptaujas - no izveidošanas līdz datu apstrādei [Educational research surveys - from creation to data processing]. University of Latvia, Faculty of Pedagogy, Psychology and Art.
- Mellups, A. (2005). *Latvian tennis*. Riga: SIA Energy and World.
- Nind, D., & Lewthwaite, S. (2018). Methods that teach: developing pedagogic research methods, developing pedagogy. *International Journal of Research & Method in Education*, 41 (4), 398-410. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2018.1427057>
- IOC (2004). *Olympic Charter*. International Olympic Committee.
- Pope, C. (2011). The physical education and sport interface. *Models, maxims and maelstrom*. *European Physical Education Review*, 17(3), 273-285. <https://doi.org/10.1177/1356336X11416728>
- Pluim, M. B., & Staal, B. J. & Marks, B., L., & Miller, S., Miley. (2007). Health benefits of tennis, *National Library of Medicine*, (11):760-8. <https://doi.org/10.1136/bjism.2006.034967>
- Professionally Sports School Statistics, year 2020/2021. (2021). Available: <https://www.izm.gov.lv/lv/professionalas-ievirzes-sporta-izglitibas-iestazu-dati>.
- Pummell, E. K. L., & Lavalley, D. (2019). Preparing UK tennis academy players for the Juinr-to-senior transition: Development, implementation, and evaluation of an intervention program. *Psychology of Sport and Exercise*, 40, 156-164. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2018.07.007>
- Sports Schools Financial Criteria (2022). Available: <https://likumi.lv/ta/id/328709-kartiba-kada-valsts-finanse-professionalas-ievirzes-sporta-izglitibas-programmas>.
- Sports Law (2002). Government of Latvia. Available: <https://likumi.lv/ta/id/68294-sporta-likums>.

Copyright © 2023 Irina Kuzmina-Rimša et Rihards Parandjuks



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 \(CLIQUEZ\)](#)



Tennis et santé mentale : Le rôle des fédérations nationales dans la promotion et la prévention de la santé mentale et du bien-être.

Lucía Jiménez Almendros

Espagne.

RÉSUMÉ

Il y a quelques années encore, la santé mentale était un sujet négligé - mais omniprésent - dans le monde du tennis. Ces derniers mois, de nombreux joueurs de tennis ont rendu publiques leurs difficultés en matière de santé mentale. Bien que cela devienne de plus en plus courant, les conséquences des problèmes de santé mentale courants tels que l'anxiété, la dépression et les troubles du sommeil sont encore méconnues. C'est pourquoi cet article présente une série de stratégies qui pourraient être mises en œuvre par les fédérations, préconisant la mise en place de programmes axés sur la prévention et la promotion de la santé mentale et du bien-être. Des exemples d'initiatives développées dans différents pays sont également donnés. Tout au long de l'article, l'importance de l'implication des fédérations dans le développement de programmes de prévention et de promotion en vue d'une détection précoce et d'une intervention efficace est soulignée.

Mots-clés : Santé mentale, prévention, promotion, anxiété, bien-être.

Reçu : 12 Juin 2022

Accepté : 8 Juillet 2023

Correspondance : Lucía Jiménez.
Email: luciajalmendros@gmail.com

INTRODUCTION

*« La santé mentale est une chose invisible qui nous touche tous à un moment ou à un autre. Elle fait partie de la vie. »
Kevin Love (joueur de basket-ball de la NBA).*

Pour beaucoup, le fait de participer à un sport comme le tennis entraîne la transmission de certaines valeurs qui peuvent être très positives pour la croissance personnelle et professionnelle du présent et de l'avenir de l'athlète qui le pratique. (Barbosa & Urrea, 2018). Cependant, le sport en lui-même ne transmet pas de valeurs, mais c'est plutôt l'expérience personnelle et l'influence des personnes qui entourent l'athlète qui marquent véritablement de leur empreinte les valeurs que les jeunes absorbent. De même, certaines théories soutiennent que le contexte sportif n'est pas nécessairement stressant en soi, mais que les niveaux de stress ont une composante personnelle et subjective fondamentale, et donc cognitive (Lazarus, 2000 ; Szeko, 2000 ; Szeko, 2000). (Lazarus, 2000 ; Szabo et al., 2014).. Pour aller plus loin, même si certaines recherches ont montré que le sport peut être un moyen très efficace pour la prévention de divers problèmes psychologiques tels que la dépression ou les troubles anxieux (Barbosa & Urrea, 2018). (Barbosa & Urrea, 2018 ; Lawlor & Hopker, 2001 ; Petruzzello et al., 1991 ; Scully et al., 1998 ; Wipfli et al., 2008). De plus en plus de recherches montrent le fort impact du sport de compétition sur les problèmes de santé mentale, qui sont des moments communs de pression, de stress et de nombreux facteurs de conditionnement auxquels un joueur de tennis est confronté quotidiennement.



Au cours de la dernière décennie, la recherche dans ce domaine a considérablement augmenté, notamment les études spécifiques sur la symptomatologie de la dépression et de l'anxiété, et de plus en plus d'athlètes, y compris des joueurs de tennis, rendent publiques certaines des difficultés qu'ils traversent, avec d'importantes répercussions dans les médias. On peut citer le cas de Naomi Osaka, qui a parlé publiquement de ses problèmes d'anxiété et de dépression, et du fait que l'exposition aux médias l'a placée dans une situation tellement stressante qu'elle en a été affectée sur le plan personnel et professionnel, d'où son refus de tenir une conférence de presse à Roland Garros (2021) après sa victoire au premier tour. Fortement critiquée, Osaka donnait pourtant une leçon de soin et de respect de soi, sachant qu'en matière de santé mentale, tout ne va pas, et que savoir poser des limites est un outil essentiel de prévention.

"Je dis qu'il faut donner la priorité à sa santé mentale parce que si ce n'est pas le cas, on n'appréciera pas son sport et on ne réussira pas aussi bien qu'on le voudrait.

Simon Bales (médaillé d'or et 5 fois champion du monde de gymnastique)

D'autres joueurs de tennis en ont parlé ouvertement, comme Mardy Fish, Nick Kyrgios, Paula Badosa, Benoît Paire et Robin Soderling, entre autres, auxquels il faut ajouter le récent retrait d'Anisimova, âgée de 21 ans seulement, qui a invoqué des difficultés dans sa vie quotidienne sur le court il y a quelques mois. La santé mentale a cessé d'être un tabou relégué au second plan pour devenir un sujet d'intérêt social et sportif croissant, même s'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir.

UNE RESPONSABILITÉ SOCIALE

"Si quelqu'un veut me traiter de faible pour avoir demandé de l'aide, c'est son problème. Parce que je sauve ma propre vie.

Michael Phelps (nageur ayant remporté 28 médailles olympiques)

Bien que la santé mentale soit un sujet de conversation de plus en plus récurrent, dans la plupart des cas, les actions déployées par les instances sportives représentatives ne sont toujours pas à la hauteur de l'importance de la situation.

Tous ceux qui pratiquent ce sport à un degré plus ou moins élevé savent à quel point il est exigeant. Le tennis est intrinsèquement compétitif, il y a un score qui vous place devant ou derrière sur le tableau d'affichage par rapport à une autre personne contre laquelle vous vous mesurez constamment. Le système de notation lui-même, le fait de gagner et de perdre - jamais de match nul - et les systèmes de classement répandus et abondants (par exemple WTA, ATP, ITF, WTN, UTR, TE, ligues, interclubs, classement national...) placent le joueur dans une position où le résultat, le classement et la victoire occupent le devant de la scène. Si ces facteurs de conditionnement externes ne sont pas gérés de manière appropriée, ils peuvent devenir une source de stress très élevée qui, pour de nombreuses personnes - adultes, jeunes et enfants - peut être difficile à supporter. Il n'y a pas que le système de classement, la vie quotidienne d'un joueur de tennis exige un haut niveau d'implication personnelle et familiale ; dès leur plus jeune âge, les joueurs de tennis dont le rêve est de devenir professionnel organisent leur vie en fonction des entraînements et des tournois. Certains changent de ville ou même de pays, d'autres arrêtent l'école et se mettent en ligne, il y a ceux qui arrêtent les études à 17-18 ans parce qu'ils considèrent qu'il est incompatible de combiner les deux, ou tout simplement parce qu'ils veulent consacrer tout leur temps au tennis. Dans de nombreux cas, ce type de situation signifie que le jeune s'isole progressivement de son groupe d'amis à l'école et que ce groupe se réduit au tennis, dans le meilleur des cas, car tout le monde n'est pas capable de se faire des amis ou de créer des espaces de confiance autour de la compétition. D'autre part, il y a l'implication de la famille, l'investissement en temps et en argent qu'implique le tennis et qui oblige à des ajustements dans la dynamique familiale.

L'hyper-compétitivité typique de la société occidentale n'est pas répandue dans le monde, il existe des approches très constructives du sport et de la compétition, d'origine orientale, qui proposent de l'appréhender comme une forme d'amélioration personnelle où la seule référence possible

est la comparaison avec soi-même. Cette façon de voir le développement du joueur de tennis nous place dans une position beaucoup plus amicale tant pour la personne qui pratique que pour l'environnement qui l'entoure. D'une idée simple, on peut tirer de nombreuses actions fondamentales pour la prévention et la promotion de la santé mentale.

Toutes les situations mentionnées ci-dessus ne doivent pas nécessairement devenir des problèmes, nous soulevons simplement une réalité qui passe souvent inaperçue et qui a une influence directe sur la santé mentale et le bien-être des protagonistes de la raquette. Et c'est là que les actions promues par les institutions impliquées dans le développement des joueurs de tennis jouent un rôle transcendantal.

LE RÔLE DES FÉDÉRATIONS NATIONALES DANS LA PROMOTION ET LA PRÉVENTION DE LA SANTÉ MENTALE

"Faire preuve de faiblesse, nous dit-on, de bien des manières, c'est mériter le mépris. Mais je suis ici pour montrer ma faiblesse. Et je n'ai pas honte".

Mardy Fish (joueur de tennis professionnel)

Comme nous l'avons déjà mentionné, jusqu'à une période relativement récente, la santé mentale était un sujet méconnu dans le monde du tennis. Aujourd'hui encore, on ne sait pas ce qui peut se passer en cas de problème psychologique, et ce manque d'information conduit à utiliser à la légère des concepts tels que l'anxiété, le stress ou la dépression.

La recherche a montré que les troubles psychologiques les plus fréquents chez les athlètes de haut niveau sont ceux liés à l'anxiété, à la dépression, au comportement alimentaire, au sommeil et à l'abus de substances (Gouttebauge et al., 2019 ; Gulliver et al., 2015 ; Rice et al., 2016). Compte tenu de l'impact sérieux de l'une ou l'autre de ces pathologies et des complexités potentielles qui peuvent survenir lors d'une intervention, nous préconisons des stratégies de prévention et de promotion de la santé mentale qui servent à protéger contre la symptomatologie présentée par les petits joueurs. À cette fin, le travail des fédérations est fondamental pour parvenir à une plus grande et meilleure diffusion de l'information et des stratégies de prévention les plus efficaces. Ces institutions sont la principale source d'information pour les personnes liées au tennis, les joueurs et leurs familles ; si les fédérations nationales et régionales développent des programmes de prévention et de promotion de la santé mentale, cela cessera d'être un tabou et nous aurons tous une plus grande capacité à détecter les cas qui se présentent autour de nous.

Il existe plusieurs programmes mis en œuvre dans différents contextes sportifs dont l'objectif principal est la prévention. Certains d'entre eux s'adressent aux entraîneurs, comme l'English Institute of Mental Health in Sport (Cumming & Ranson, 2021) ou le programme "Read the Play" en Australie (Bapat et al., 2009), d'autres s'adressent à l'ensemble de l'environnement de l'athlète, y compris les familles, comme le programme "Ahead of the Game" en Australie (Hurley et al., 2021), un programme très large qui inclut les athlètes, les familles, les entraîneurs, les arbitres et les bénévoles. Le gouvernement canadien a élaboré une stratégie globale de prévention et de promotion du sport de haut niveau, la "Stratégie de santé mentale pour le sport de haut niveau" au Canada (Durand-Bush & van Slingerland, 2021).

Dans le contexte purement tennistique, nous nous faisons l'écho de différentes propositions, telles que celle mise en œuvre lors du dernier Roland Garros ou celle mise en œuvre

lors du dernier tournoi de Toronto, qui comprenaient toutes deux une série d'activités et de ressources fournies aux joueurs pour la promotion et la prise en charge de leur santé mentale et de leur bien-être. En particulier, l'intervention du tournoi de Toronto fait partie d'une initiative plus large, "The Mental Time Out Initiative", qui développe des stratégies autour du tennis de compétition et du tennis de base et implique des joueurs de tennis de haut niveau en tant qu'ambassadeurs du projet (<https://www.tenniscanada.com/mental-timeout/the-project>).

Des organisations telles que l'ITF elle-même, la WTA et l'ATP sont devenues sensibles à cette question et ont récemment développé des stratégies pour fournir des soins aux joueurs.

Ceci dit, voici quelques idées qui peuvent être mises en œuvre par les fédérations nationales et régionales :

- Développer des programmes de formation pour les formateurs, inclus dans les cours de certification de niveau I, II et III, en classe ou en ligne.
- Promouvoir et faciliter les études de recherche qui fournissent des informations actualisées sur la situation des joueurs de tennis et de leur environnement proche en termes de santé mentale.
- Mener des campagnes de promotion et de prévention lors des tournois nationaux et internationaux, y compris des informations et des activités.
- Rédiger un manuel contenant des informations de base sur la détection et les conséquences possibles.
- Fournir à l'entourage du joueur de tennis une ligne de contact pour obtenir des informations et de l'aide.
- Organiser des entretiens d'information avec les principaux acteurs.
- Organiser des ateliers de formation pour les familles
- Fournir aux travailleurs de la fédération un service d'assistance ou une personne de référence.

CONCLUSIONS

Au début de cet article, nous avons mentionné que ce n'est pas le sport en lui-même, mais l'expérience que vous avez autour de lui, qui fournit des valeurs essentielles qui prédomineront pour le reste de votre vie. Le tennis est un sport merveilleux avec d'énormes avantages physiques et psychologiques, et il est bien documenté comment la pratique régulière peut être bénéfique pour réduire les symptômes anxieux et dépressifs possibles et augmenter les niveaux de bien-être (par exemple (Pluim et al., 2007 ; Yazici, Gul, Yazici, & Gul, 2016).

Bien que la santé mentale affecte les individus, il est de la responsabilité de la société de fournir les ressources nécessaires pour détecter et intervenir rapidement lorsque les symptômes commencent à apparaître. De cette manière, nous continuerons à apprécier le sport et notre implication dans ce dernier restera une excellente forme d'épanouissement personnel et sportif. Il est de notre ressort de continuer à construire l'histoire de ce beau sport de manière saine pour le corps, l'esprit et le cœur.

CONFLITS D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

L'auteur déclare n'avoir aucun conflit d'intérêt et n'avoir reçu aucun financement pour la rédaction de cet article.

RÉFÉRENCES

- Bapat, S., Jorm, A., & Lawrence, K. (2009). Evaluation of a Mental Health Literacy Training Program for Junjr Sporting Clubs. *Australasian Psychiatry*, 17(6), 475-479
- Barbosa, S. H., & Urrea, Á. M. (2018). Influencia del deporte y la actividad física en el estado de salud físico y mental: una revisión bibliográfica [Article]. *Katharsis: Revista de Ciencias Sociales*, 25, 141-160.
- Cumming, S., & Ranson, C. (2021). The English institute of sport's mental health journey [Article]. *British Journal of Sports Medicine*, 55(Suppl 1), A144-A145
- Durand-Bush, N., & van Slingerland, K. (2021). *Mental Health Strategy for High-Performance Sport in Canada* (EN). The Mental Health Partner Group [Canadian Centre for Mental Health and Sport, Canadian Olympic and Paralympic Sport Institute Network, Game Plan, and Own The Podium]. <https://drive.google.com/file/d/12H76N3gkLkuiMuePYJymlvKnI8uweX0KD/view>
- Gouttebauge, V., Castaldelli-Maia, J. M., Górczynski, P., Hainline, B., Hitchcock, M. E., Kerkhoffs, G. M., Rice, S. M., & Reardon, C. L. (2019). Occurrence of mental health symptoms and disorders in current and former elite athletes: a systematic review and meta-analysis. *British Journal of Sports Medicine*, 53(11), 700-706
- Gulliver, A., Griffiths, K. M., Mackinnon, A., Batterham, P. J., & Stanimirovic, R. (2015). The mental health of Australian elite athletes. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 18(3), 255-261
- Hurley, D., Allen, M. S., Swann, C., & Vella, S. A. (2021). A Matched Control Trial of a Mental Health Literacy Intervention for Parents in Community Sports Clubs [Article]. *Child Psychiatry and Human Development*, 52(1), 141-153
- Lazarus, R. S. (2000). Cognitive-motivational-relational theory of emotion. In *Emotions in sport*. (pp. 39-63). *Human Kinetics*.
- Lawlor, D. A., & Hopker, S. W. (2001). The effectiveness of exercise as an intervention in the management of depression: systematic review and meta-regression analysis of randomised controlled trials. *BMJ (Clinical Research Ed.)*, 322(7289), 763-763.
- Petruzzello, S. J., Landers, D. M., Hatfield, B. D., Kubitz, K. A., & Salazar, W. (1991). A Meta-Analysis on the Anxiety-Reducing Effects of Acute and Chronic Exercise. *Sports Medicine*, 11(3), 143-182.
- Pluim, B. M., Staal, J. B., Marks, B. L., Miller, S., & Miley, D. (2007). Health benefits of tennis. *British journal of sports medicine*, 41(11), 760-768
- Rice, S. M., Purcell, R., de Silva, S., Mawren, D., McGorry, P. D., & Parker, A. G. (2016). The Mental Health of Elite Athletes: A Narrative Systematic Review. *Sports Medicine*, 46(9), 1333-1353
- Scully, D., Kremer, J., Meade, M. M., Graham, R., & Dudgeon, K. (1998). Physical exercise and psychological well being: a critical review. *British Journal of Sports Medicine*, 32(2), 111-120. <https://doi.org/10.1136/bjism.32.2.111>
- Szabo, A., Szucs, A., Gaspar, Z., & Sule, K. (2014). Anxiety and affect in successful and less successful elite female basketball players: in-situ sampling before six consecutive games. *Lase Journal of Sport Science*, 5, 75-92.
- Yazici, A. B., Gul, M., Yazici, E., & Gul, G. K. (2016). Tennis Enhances Well-being in University Students. *Mental illness*, 8(1), 6510.
- Wipfli, B. M., Rethorst, C. D., & Landers, D. M. (2008). The Anxiolytic Effects of Exercise: A Meta-Analysis of Randomized Trials and Dose-Response Analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 30(4), 392-410.

Copyright © 2023 Lucía Jiménez Almendros



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



Une perspective commerciale du modèle de développement américain de la United States Tennis Association : Découvrir, développer, jouer

Karl Davies et E. Paul Roetert

Association de tennis des États-Unis.

RÉSUMÉ

Le modèle de développement américain (ADM) mis en œuvre par l'Association américaine de tennis (USTA) a fait l'objet d'une attention particulière en raison de son approche centrée sur le joueur et de son cadre structuré. Alors que des études antérieures ont exploré l'impact de l'ADM sur le développement des joueurs, cette approche adopte une perspective commerciale unique pour analyser l'efficacité et les implications du modèle. En s'appuyant sur les théories et les pratiques de la gestion d'entreprise, cette vue d'ensemble examine l'alignement de l'ADM sur la planification stratégique, l'allocation des ressources, l'acquisition de talents et le marketing dans le contexte de l'USTA. Cet article met en lumière les stratégies commerciales employées par l'USTA dans la mise en œuvre de l'ADM, en soulignant les domaines susceptibles d'être améliorés et en formulant des recommandations pratiques à l'intention d'autres instances dirigeantes nationales du sport désireux d'adopter des modèles similaires de développement des joueurs. Dans l'ensemble, ces informations contribuent à la littérature existante en comblant le fossé entre les approches de gestion du sport et de développement des joueurs, ce qui permet de mieux comprendre l'ADM d'un point de vue commercial.

Mots-clés : Modèle de développement américain, développement à long terme, application commerciale.

Reçu : 24 Juin 2023

Accepté : 24 Juillet 2023

Correspondance : Karl Davies.
Email: karl.davies@usta.com

L'USTA s'est engagée à développer des athlètes qui excellent dans le tennis et qui adoptent une passion pour ce sport tout au long de leur vie. Pour y parvenir, l'USTA a adopté les principes du développement athlétique à long terme (DLTA) comme cadre d'orientation de son ADM. Cet article explore la manière dont l'USTA utilise les principes du DLTA pour guider la gestion des affaires et la programmation du tennis afin d'attirer plus de jeunes joueurs de tennis dans notre sport, ainsi que la manière de les soutenir et de les retenir tout au long de leur vie.

CONTEXTE

L'ADM a été lancé en 2018 et repose sur les principes du DLTA (Davies, 2018). Le DLTA est une approche systématique et holistique du développement de l'athlète qui prend en compte le développement physique, mental, émotionnel et social. Il met l'accent sur l'importance d'un entraînement, d'un développement des compétences et d'une compétition adaptés à l'âge et au stade de développement de l'athlète (Balyi, Higgs, & Way, (2013). Ce faisant, le DLTA vise à soutenir les athlètes qui sont en bonne santé physique et mentale, qui aiment le sport toute leur vie et qui peuvent atteindre l'excellence dans le sport qu'ils ont choisi.

L'USTA utilise les principes du DLTA pour guider de nombreuses décisions de gestion d'entreprise, en particulier en ce qui concerne le recrutement et la fidélisation des joueurs. L'ADM insiste sur l'importance de créer un environnement positif et favorable qui encourage les athlètes à participer et à



continuer à jouer au tennis (USOPC, 2020). L'USTA a élaboré une stratégie de recrutement complète qui cible les enfants à différents stades de développement. Elle a également mis en œuvre des programmes qui offrent un soutien continu aux athlètes, comme l'entraînement, les sciences du sport et la médecine sportive.

Attirer, engager et fidéliser des divers participants et les faire jouer toute leur vie

Attirer, engager et fidéliser les participants sont des éléments essentiels de tout modèle d'entreprise réussi, et le ADM de l'USTA ne fait pas exception à la règle. D'un point de vue commercial, le ADM offre un cadre stratégique qui s'aligne

sur ces principes, permettant à l'USTA d'attirer, d'engager et de fidéliser efficacement les joueurs, les entraîneurs et les parties prenantes. Cette section explore les implications commerciales de l'ADM en ce qui concerne l'attraction, l'engagement et la fidélisation de diverses parties prenantes clés.

Attirer

L'ADM joue un rôle essentiel pour attirer les joueurs vers le tennis. En proposant une approche centrée sur le joueur et en mettant l'accent sur un environnement amusant et inclusif, l'USTA renforce son attrait pour les participants potentiels. L'accent mis par la ADM sur le développement adapté à l'âge, la progression des habiletés et les méthodes d'entraînement positives crée une proposition de valeur convaincante pour les parents qui cherchent un programme de tennis complet pour leurs enfants (USOPC, 2020). De plus, les efforts de marketing de l'USTA, fondés sur les principes de l'ADM, présentent efficacement les avantages de la participation au tennis, captant ainsi l'attention des nouveaux joueurs et de leur famille.

Conseil d'entraînement n° 1

Pour attirer les enfants les plus jeunes à apprendre le tennis, il est recommandé d'utiliser des équipements adaptés. Cela permet d'obtenir de meilleurs résultats à des stades plus précoces de l'apprentissage. Cela crée un environnement positif et favorable qui encourage les enfants à participer et à continuer à jouer au tennis.

S'engager

Une fois attiré, l'ADM assure l'engagement actif des joueurs, des entraîneurs et des autres parties prenantes. L'accent mis par le modèle sur l'acquisition de compétences, la compréhension tactique et le développement holistique permet aux joueurs de rester engagés et motivés pour poursuivre leur parcours dans le tennis. Cet engagement est renforcé par des entraîneurs de grande qualité, des séances d'entraînement axées sur les joueurs, la création d'une communauté de tennis positive et solidaire et le soutien de la pratique multisports (Roetert, Woods et Jayanthi, 2018). En s'alignant sur l'ADM, l'USTA cultive un sentiment d'appartenance et encourage la passion pour le sport, augmentant ainsi la probabilité d'un engagement à long terme.

Conseil d'entraînement n°2

En tant qu'entraîneur, veillez à donner à vos joueurs la possibilité de participer à des compétitions et à des événements qui correspondent à leur stade de développement, ainsi que la possibilité de pratiquer d'autres sports.

Conserver

La fidélisation est cruciale pour un succès commercial durable, et l'ADM facilite la fidélisation des joueurs et des entraîneurs au sein de l'écosystème de l'USTA. Le parcours structuré du modèle permet aux joueurs de progresser à travers différents niveaux de compétence, garantissant des défis permanents et des possibilités d'amélioration (Hainline, 2012). L'engagement de l'USTA en faveur de la formation et du développement continu des entraîneurs, guidés par les principes du modèle ADM, contribue à la fidélisation d'entraîneurs hautement qualifiés et compétents, capables de favoriser efficacement la

croissance des joueurs (Davies, 2018). En outre, l'accent mis par l'ADM sur le développement holistique contribue à créer un environnement qui valorise le développement personnel, les liens sociaux et l'engagement à long terme des joueurs.

Conseil d'entraînement n°3

La mise en œuvre d'un parcours adapté au développement souligne et renforce l'importance de créer un environnement positif et favorable qui encourage les joueurs à participer et à continuer à jouer au tennis.

D'un point de vue commercial, l'accent mis par l'ADM sur l'attraction, l'engagement et la fidélisation des parties prenantes s'aligne sur les principes fondamentaux de l'acquisition et de la fidélisation de la clientèle. En attirant efficacement de nouveaux joueurs, en les faisant participer à des expériences enrichissantes et en conservant leur engagement sur le long terme, l'USTA renforce sa marque, les fidélise et, en fin de compte, génère des flux de revenus durables. Par conséquent, l'ADM sert d'outil commercial puissant, stimulant la croissance et créant un écosystème de tennis prospère qui profite à toutes les parties prenantes.

La perspective commerciale de l'ADM souligne l'importance d'attirer, d'engager et de retenir les participants dans les programmes de tennis de l'USTA. En s'alignant sur ces principes, l'USTA capitalise sur l'approche centrée sur le joueur du modèle, encourageant l'engagement à long terme et assurant la croissance et le succès continu du tennis aux États-Unis.

L'USTA, en tant qu'instance dirigeante nationale du tennis aux États-Unis, souhaite créer un sentiment d'appartenance et de communauté, ce qui contribue à retenir les athlètes et à développer l'amour du tennis tout au long de la vie.

Entraînement

L'inclusion des 5 C - compétence, confiance, caractère, connexion et créativité - dans le ADM de l'USTA justifie et soutient son approche globale du développement des joueurs et son impact positif sur les entraîneurs et le système de prestation. La compétence garantit que les entraîneurs possèdent les connaissances et les aptitudes nécessaires pour fournir une instruction et une orientation efficaces aux joueurs, favorisant ainsi leur croissance et leur développement. La confiance en soi des joueurs est essentielle pour leurs performances globales et leur motivation, et les entraîneurs jouent un rôle crucial en leur inculquant la foi en leurs capacités et en créant un environnement qui encourage la prise de risques et l'amélioration continue. L'accent mis sur le développement du caractère favorise l'esprit sportif, la conduite éthique et les valeurs qui s'étendent au-delà du court, faisant des joueurs des individus bien équilibrés. La connexion se concentre sur l'établissement de relations solides entre l'entraîneur et le joueur et sur le développement d'un sentiment d'appartenance au sein de la communauté tennistique, ce qui favorise l'engagement et la participation à long terme. Enfin, la créativité encourage les entraîneurs à penser de manière innovante, à s'adapter aux besoins individuels des joueurs et à créer des expériences d'entraînement attrayantes et agréables. Ensemble, les 5 C de l'ADM responsabilisent les entraîneurs, enrichissent le système de formation et contribuent au développement holistique des joueurs, favorisant l'amour du sport tout au long de la vie (Davies & Roetert, 2023).

Science du sport

L'objectif de l'intégration des sciences du sport, en ce qui concerne l'ADM, est de promouvoir la santé et le bien-être à long terme des athlètes. Les sciences du sport fournissent des stratégies d'entraînement, de nutrition et de récupération fondées sur des données probantes qui soutiennent le développement physique, mental et émotionnel de l'athlète (Balyi, Way, & Higgs, 2013). En utilisant les stratégies des sciences du sport pour guider l'entraînement et la récupération, les entraîneurs et les athlètes peuvent optimiser les performances, réduire le risque de blessure et favoriser le bien-être général de l'athlète.

Du point de vue de la santé et du bien-être, l'intégration correcte des principes des sciences du sport est importante car elle favorise une approche holistique du développement de l'athlète. Plutôt que de se concentrer uniquement sur les résultats des performances, les sciences du sport prennent en compte la santé et le bien-être de l'athlète.

Conseil d'entraînement n°4

Fournir aux entraîneurs en sciences du sport des conseils sur les stratégies de nutrition afin de promouvoir des habitudes alimentaires saines et de prévenir le développement de maladies chroniques telles que l'obésité, le diabète et les maladies cardiovasculaires.

L'intégration des principes des sciences du sport peut également fournir des stratégies de prévention des blessures et de réhabilitation, qui sont cruciales pour maintenir la santé et le bien-être de l'athlète. En réduisant le risque de blessure et en garantissant un retour au jeu en toute sécurité après une blessure, l'application des concepts des sciences du sport peut aider les athlètes à préserver leur santé physique et mentale à long terme.

En outre, les sciences du sport peuvent guider le développement de compétences mentales et émotionnelles qui soutiennent le bien-être général de l'athlète (Davies, 2018). Par exemple, la psychologie du sport peut fournir des stratégies pour gérer le stress, renforcer la résilience et améliorer la motivation. En favorisant le bien-être mental et émotionnel, les sciences du sport peuvent aider les athlètes à conserver une attitude positive et à apprécier le sport.

L'utilisation d'informations sur les sciences du sport dans les ADM est importante du point de vue de la santé et du bien-être, car elle favorise une approche holistique du développement de l'athlète qui donne la priorité à la santé et au bien-être à long terme de l'athlète. En fournissant des stratégies d'entraînement, de nutrition et de récupération fondées sur des données probantes, les sciences du sport peuvent aider les athlètes à atteindre leurs objectifs de performance tout en préservant leur santé et leur bien-être à long terme.

Recherche

En ce qui concerne le modèle américain du développement (ADM), l'objectif de la recherche est de fournir des données factuelles qui guident l'évolution du modèle. L'ADM repose sur les principes du DLTA, qui souligne l'importance d'un entraînement, d'un développement des compétences et d'une compétition adaptés à l'âge et au niveau de développement de l'athlète. Il est essentiel de mener et d'appliquer des stratégies de recherche pour s'assurer que le modèle ADM reste à jour avec les dernières connaissances scientifiques et les meilleures pratiques en matière de développement de l'athlète.



La recherche joue un rôle essentiel dans l'évolution de l'ADM en fournissant des données factuelles sur l'efficacité de divers programmes d'entraînement et de compétition (Davies, 2018). En évaluant les résultats de différents programmes, les chercheurs peuvent identifier les programmes les plus efficaces pour promouvoir le développement athlétique à long terme des athlètes. Ces informations peuvent ensuite être utilisées pour orienter les prochaines étapes de l'ADM en incorporant de nouveaux programmes dont l'efficacité a été démontrée et en modifiant ou en supprimant les programmes qui ne le sont pas.

En outre, la recherche est essentielle pour garantir que l'ADM reste adaptée à l'âge et aux besoins de développement des athlètes. Au fur et à mesure que les enfants se développent et mûrissent, leurs besoins physiques, mentaux, émotionnels et sociaux évoluent. En étudiant les niveaux de développement des athlètes, les chercheurs peuvent identifier les types d'entraînement, de développement des compétences et de compétition les plus appropriés à chaque niveau de développement.

Conseil d'entraînement n°5

En tant qu'entraîneur, utilisez ces informations pour guider l'évolution de l'ADM en veillant à ce que toutes les activités restent adaptées à l'âge et efficaces pour promouvoir le développement athlétique à long terme des athlètes.

L'objectif de la recherche en ce qui concerne l'ADM est de fournir des données factuelles qui guident l'évolution du modèle. En évaluant l'efficacité des différents programmes et en veillant à ce que le modèle ADM reste adaptée à l'âge et aux besoins de développement des athlètes, la recherche joue un rôle essentiel dans la promotion du développement athlétique à long terme des athlètes et dans le soutien de leur passion du tennis tout au long de leur vie (Balyi, Way et Higgs, 2013).

S'amuser au tennis

En ce qui concerne la ADM, l'objectif du plaisir est de créer une expérience positive et agréable pour les athlètes afin de les encourager à poursuivre leur participation au tennis. L'ADM reconnaît qu'une expérience amusante et agréable est essentielle pour promouvoir la passion du tennis tout au long de la vie et pour retenir les athlètes à long terme.

Le plaisir est important dans les cercles de rétention parce qu'il est essentiel pour créer un environnement positif et favorable qui encourage les athlètes à participer et à continuer à jouer au tennis. Lorsque les athlètes aiment le sport et s'amuse, ils

sont plus susceptibles de continuer à jouer et de développer une passion pour le tennis tout au long de leur vie. En créant une expérience amusante et agréable pour les athlètes, l'ADM peut soutenir la rétention des athlètes à long terme.

L'USTA est activement engagée dans plusieurs initiatives de recherche visant à développer un écosystème de tennis amusant et engageant qui s'aligne sur les principes de l'ADM. Grâce à des études approfondies et à l'analyse de données, l'USTA s'attache à comprendre les résultats pratiques de la mise en œuvre de l'ADM et son impact sur la fidélisation des joueurs. Cette approche axée sur la recherche garantit que l'ADM évolue de manière à maximiser le plaisir, à favoriser le développement des joueurs et à cultiver une participation à long terme, créant ainsi une communauté de tennis dynamique et durable.

Conseil d'entraînement n° 6

Dans le cadre de vos séances d'entraînement, offrez aux athlètes la possibilité de participer à des matchs, d'interagir avec leurs pairs, de recevoir des commentaires positifs et d'être renforcés, tout en connaissant le succès et l'accomplissement.

En ce qui concerne l'ADM, l'objectif du plaisir est de créer une expérience positive et agréable pour les athlètes afin de les encourager à poursuivre leur participation au tennis. En proposant des programmes d'entraînement et de compétition adaptée à l'âge, au stade de développement de l'athlète et à ses préférences en matière de plaisir et d'amusement, et en créant un environnement positif et favorable, l'ADM peut favoriser la rétention des athlètes à long terme et promouvoir la passion du tennis tout au long de la vie.

CONCLUSION

Cet article donne un aperçu de l'ADM de l'USTA d'un point de vue commercial, en se concentrant sur son impact sur le développement des joueurs, la formation des entraîneurs et l'ensemble de l'écosystème du tennis. Sous l'angle de la planification stratégique, de l'allocation des ressources, de l'acquisition de talents et du marketing, nous avons exploré la manière dont l'ADM s'aligne sur les principes commerciaux fondamentaux pour favoriser un environnement de tennis durable et prospère.

Les premiers commentaires indiquent que l'ADM est un outil puissant pour attirer, développer et fidéliser les participants, et finalement nourrir l'amour du tennis tout au long de la vie. En adoptant les 5 C - Compétence, Confiance, Connexion, Créativité et Caractère - l'ADM met l'accent sur des approches centrées sur le joueur, des progressions de compétences, des méthodologies d'entraînement positives et un développement holistique. Cela permet non seulement d'améliorer l'expérience globale des joueurs, mais aussi de contribuer à l'image de marque de l'USTA.

En outre, des recherches connexes ont souligné l'importance de la formation des entraîneurs au sein de l'ADM, ainsi que l'importance de la création d'un système de soutien qui favorise le développement et l'engagement des joueurs. En dotant les entraîneurs des compétences nécessaires, en leur offrant une formation continue, en mettant l'accent sur la connexion et le développement du caractère, et en encourageant la créativité, l'ADM garantit une expérience d'entraînement de haute qualité et favorise des relations positives entre les entraîneurs et les joueurs.

Pour l'avenir, nous recommandons à l'USTA de continuer à investir dans la recherche et les données afin d'affiner et d'optimiser l'ADM. Cela inclut une évaluation continue de son impact sur les résultats des joueurs, l'efficacité des entraîneurs et les objectifs commerciaux globaux de l'USTA. En évoluant et en adaptant continuellement l'ADM sur la base de preuves empiriques, l'USTA peut améliorer sa planification stratégique, affiner l'allocation des ressources et maximiser l'impact de ses initiatives au sein de la communauté du tennis.

En fin de compte, le modèle de développement américain de l'USTA sert de modèle de réussite, combinant des principes commerciaux avec des approches centrées sur le joueur pour créer un écosystème de tennis dynamique et durable. Grâce à une recherche continue, une mise en œuvre stratégique et un engagement d'amélioration permanente, l'ADM a le potentiel de révolutionner le développement des joueurs, d'élever le niveau de l'entraînement et d'inspirer une nouvelle génération de passionnés de tennis.

CONFLIT D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

Les auteurs déclarent qu'ils n'ont aucun conflit d'intérêt et qu'ils n'ont reçu aucun financement pour mener à bien cette recherche.

RÉFÉRENCES

- Balyi, I., Way, R. & Higgs, C. (2013). Long-Term Athlete Development. Human Kinetics, Champaign, IL
- Davies, K., (2018). USTA American Development Model: Discover, Develop, Play a Framework for Success.
- Davies, K., & Roetert, P. (2023). The 5 Cs of the USTA's American Development Model. Racquet Sports Industry Magazine, May Numéro.
- Hainline, B. (2012). Positioning Youth Tennis for Success. White Plains, NY: USTA.
- Roetert, E.P., Woods, R.B. & Jayanthi, N. (2018). The Benefits of Multi-Sport Participation for Youth Tennis Players. ITF Coaching and Sport Science Review. 75(26):14-17.
- United States Olympic & Paralympic Committee, (2020). American Development Model. Retrieved from [<https://www.teamusa.org/About-the-USOPC/Programs/Coaching-Education/American-Development-Model>]

Copyright © 2023 Karl Davies et E. Paul Roetert



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





Une gouvernance du tennis diversifiée et inclusive : Intégrer des pratiques de leadership inclusives dans la sélection des administrateurs

Tracy Molloy, Kelly McCallum, Lesley Ferkins et Charlotte Jelleyman

Université de technologie d'Auckland (AUT Sports Performance Research Institute New Zealand).

RÉSUMÉ

L'objectif de notre article est de démontrer comment les pratiques de leadership inclusives peuvent être intégrées dans le processus de sélection des administrateurs afin d'obtenir une gouvernance du tennis plus diversifiée et plus inclusive. Dans cet article de synthèse, nous avons rassemblé un ensemble croissant de connaissances sur les pratiques de leadership inclusif pour les conseils d'administration sportifs. Nous utilisons ces connaissances pour proposer des suggestions pour les processus de sélection des administrateurs. Nous décomposons les concepts de diversité et d'inclusion, ainsi que la sélection des administrateurs, tels qu'ils s'appliquent à la gouvernance du sport, afin d'offrir des moyens tangibles aux conseils d'administration du tennis pour qu'ils deviennent plus diversifiés et plus inclusifs.

Mots-clés : Diversité, inclusion, leadership, gouvernance.

Reçu : 3 Juillet 2023

Accepté : 12 Juillet 2023

Correspondance : Lesley Ferkins.
Email: lesley.ferkins@aut.ac.nz

INTRODUCTION

Les commentateurs et le public attendent de plus en plus de nos organisations sportives qu'elles fassent preuve d'une bonne citoyenneté mondiale. Des objectifs sociétaux plus larges tels que le respect des droits de l'homme et de la dignité (Fédération internationale de tennis [ITF], 2023), "jouer pour la paix" (signature électronique de l'ITF) et le bien-être environnemental (Nations unies, n.d.) font désormais partie de la gouvernance du sport. Pour atteindre ces objectifs, les conseils d'administration des fédérations nationales de tennis doivent s'efforcer de gouverner d'une manière qui englobe des pratiques diverses et inclusives. Cela signifie qu'ils doivent avoir la capacité de gouverner au-delà d'une focalisation sur la surveillance (conformité/gestion des risques) et la prévision (performance/stratégie) et vers leur objectif de perspicacité (c'est-à-dire des réflexions intra/extra-organisationnelles sur des sujets tels que les contributions sociétales) (Ferkins & Kilmister, 2012 ; Molloy, 2023).

Ces objectifs sociétaux sont ambitieux, en particulier lorsque, selon la taille de la Fédération nationale de tennis, l'activité principale de développement et d'organisation du tennis (surveillance et prévoyance) absorbe probablement la majeure partie du temps et de l'attention de la direction et de la gouvernance. La capacité peut restreindre l'aptitude de la Fédération à promouvoir son objectif de perspicacité qui est davantage orienté vers les "contributions sociétales" et les impératifs de diversité et d'inclusion qui y sont liés. Comment, dès lors, faire d'une telle aspiration "perspicace" une réalité ?

Dans cet article, nous proposons deux stratégies clés pour libérer le potentiel de l'objectif de compréhension pour le conseil d'administration de la Fédération nationale de tennis



et pour contribuer à sa surveillance et à son orientation prospective. Premièrement, la recherche d'une composition du conseil qui favorise la diversité (démographique et de pensée) et des pratiques de leadership inclusives. Deuxièmement, les procédures de sélection du conseil qui attirent et sélectionnent les personnes ayant ces capacités. C'est ce que nous appelons la "sélection des administrateurs". Ces stratégies visent à mettre en lumière les personnes qui siègent au conseil d'administration du tennis. Dans le cadre de ces deux stratégies de sélection des administrateurs, nous intégrons un nombre croissant de recherches qui permettent de mieux comprendre les pratiques de leadership inclusives. Ainsi, dans les sections ci-dessous, nous offrons d'abord les avantages des dernières recherches et connaissances sur la diversité et l'inclusion telles qu'elles s'appliquent à la gouvernance du sport en général, et aux conseils d'administration du tennis en particulier. Nous expliquons

la distinction nuancée entre la diversité et l'inclusion et établissons un lien entre ces idées et les pratiques de leadership inclusives en intégrant également les concepts d'intelligence émotionnelle et culturelle. Nous nous concentrons ensuite sur la sélection des directeurs dans la gouvernance du tennis, en décortiquant les éléments constitutifs de la sélection des directeurs pour révéler comment les pratiques de leadership inclusives peuvent être intégrées dans ce processus. Ainsi, l'objectif de notre article est de démontrer comment les pratiques de leadership inclusives peuvent être intégrées dans le processus de sélection des directeurs afin d'obtenir une gouvernance du tennis plus diversifiée et plus inclusive.

LE LEADERSHIP INCLUSIF DANS LA GOUVERNANCE DU SPORT

L'intérêt mondial pour la création d'une culture de la diversité dans la gouvernance du sport, en particulier la diversité des genres, s'est accru au cours de la dernière décennie (Adriannse, 2016 ; Burton, 2015). Toutefois, des recherches récentes ont reconnu que l'augmentation de la diversité dans les organisations ne conduit pas automatiquement à la réalisation des avantages potentiels associés (c'est-à-dire des niveaux accrus de créativité et d'innovation) (Cook & Glass, 2014 ; Giscombe & Mattis, 2002 ; Randel et al., 2018 ; Roberson, 2006). Il est nécessaire de mieux comprendre les complexités et les processus requis pour favoriser la valeur potentielle de la diversité, en accompagnant les pratiques de leadership inclusif (Jackson & Joshi, 2011 ; Randel et al., 2018 ; Shore, 2011). Pour faire progresser cette compréhension, nous explorons maintenant les concepts de diversité et d'inclusion, ainsi que l'intelligence émotionnelle et culturelle, dans la mesure où ils sont liés aux pratiques de leadership inclusives au sein de la gouvernance du sport (et des conseils de tennis).

Gouvernance du sport - diversité et inclusion

Bien que la diversité et l'inclusion soient souvent utilisées de manière interchangeable, elles sont considérées comme conceptuellement distinctes et renvoient à des idées liées mais différentes (Mor Barak, 2019 ; Roberson, 2006). Cunningham (2015) définit la diversité comme "la présence de différences socialement significatives entre les membres d'une dyade ou d'un groupe" (p. 6) et l'inclusion comme "la mesure dans laquelle les individus sont libres de s'exprimer et ont un sentiment de connexion et d'appartenance au lieu de travail" (p. 7). En d'autres termes, "la diversité est ce que vous avez. L'inclusion est ce que vous faites. Accepter et promouvoir la diversité ne suffit pas. La diversité ouvre la porte, mais l'inclusion est la chaleur qui vous accueille" (Lovett et al., 2020, p. 7).

En ce qui concerne la diversité et l'inclusion dans la gouvernance du sport, l'intérêt mondial récent a été teinté d'une attention particulière aux problèmes associés à un manque de diversité et d'inclusion dans les organisations, tels que le symbolisme, la discrimination et les préjugés (Mayo et al., 2016). Une autre observation est que les stratégies proactives en matière de diversité se sont souvent concentrées sur des aspects tels que le genre (Mayo et al., 2016 ; van Knippenberg et al., 2013). En octobre 2018, le Premier ministre néo-zélandais et le ministre des Sports et des loisirs ont annoncé une nouvelle stratégie visant à accroître la représentation des femmes dans la gouvernance sportive, appelée National Policy of Gender Equity (Sport New Zealand, 2018). Le gouvernement, en collaboration avec

Sport New Zealand (l'agence gouvernementale du sport), s'est engagé à verser 10 millions de dollars néo-zélandais au cours des trois prochaines années pour garantir la mise en œuvre d'initiatives en faveur de la diversité et de l'inclusion. En mai 2021, 65 des 66 organisations sportives partenaires qualifiées avaient atteint le quota de 40 % de femmes auto-identifiées au sein des conseils d'administration, et le seul partenaire non conforme avait mis en place un plan pour y parvenir.

Tennis New Zealand (Tennis NZ) fait partie des 65 partenaires qualifiés pour mettre en œuvre cette politique. À ce jour, 63 % des femmes qui s'identifient comme telles occupent des postes de direction au sein du conseil d'administration de la Fédération nationale de tennis (NTF). Il semblerait que la politique d'équité entre les sexes du gouvernement (avec Sport NZ) ait aidé Tennis NZ à réaliser ses propres aspirations en matière d'équité entre les sexes, car avant 2021, il y avait peu ou pas de femmes au sein du conseil d'administration composé de 7 à 10 membres. Depuis 2021, en tenant compte des stratégies telles que la cooptation et les nominations de stagiaires, plus de 50 % des membres du conseil de Tennis NZ sont des femmes (c.-à-d. 5-6). Voir le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1

Année	Femmes		Notes
	Membres du conseil d'administration	N	
		1	
2002-2004		0	
2005-2008		1	
2009-2011		0	
2012-2016		1	
2017-2019		3	
2020		2	
2021		6	Y compris la cooptation et les stagiaires
2022		6	Y compris la cooptation et les stagiaires
2023		5	Y compris la cooptation

Cependant, alors que certains conseils d'administration d'organisations sportives cherchent à stimuler la représentation au sens large avec différentes ethnies, affinités LGBTIQ+, cultures, âges, handicaps et origines, il est peu probable que la diversité soit durable sans cadres d'inclusion significatifs (Buse et al., 2014). Ospina et Foldy (2010) suggèrent qu'une structure représentative diversifiée n'est pas suffisante pour favoriser les différences et que des pratiques de leadership supplémentaires doivent être mises en œuvre pour garantir un sentiment d'inclusion, d'ouverture et d'équité afin de faciliter la réduction des différences. Il est intéressant de noter que Tennis Australia a inversé sa référence au discours commun sur la "diversité et l'inclusion" en l'intitulant "Inclusion et diversité" (Tennis Australia, n.d., par. 1), peut-être dans le but de souligner davantage la distinction et l'importance de l'inclusion, comme l'ont suggéré les auteurs ci-dessus.

La volonté des organisations sportives, et des conseils d'administration du tennis en particulier, d'adopter la diversité et les pratiques inclusives n'est pas sans poser de problèmes (Sport New Zealand, 2018 ; Tennis Australia, n.d). Les connaissances théoriques sur la manière d'intégrer des pratiques inclusives efficaces dans le contexte de la gouvernance sportive sont limitées et le paysage du leadership et de la gouvernance du tennis est complexe. La littérature et la recherche existantes indiquent que les initiatives d'inclusion se sont principalement concentrées sur les stratégies et les politiques au niveau du changement institutionnel et pas nécessairement au niveau intrapersonnel et interpersonnel (Cunningham, 2015 ; Parker, 2019). Ainsi, pour garantir la durabilité de la diversité grâce à des initiatives inclusives, les pratiques de gouvernance du tennis doivent peut-être envisager la manière d'intégrer les pratiques de diversité et d'inclusion au niveau microéconomique (Cunningham, 2015 ; Parker, 2019).

La création d'un environnement dans lequel les membres éprouvent un sentiment d'inclusion au sein des conseils de tennis dépend donc potentiellement de la façon dont les dirigeants facilitent cette inclusion au niveau microéconomique et adoptent directement des comportements inclusifs dans le contexte du leadership du conseil (O'Boyle et al., 2020 ; Randel et al., 2018). Ce constat est appuyé par O'Boyle et al. (2020), qui s'inquiètent de la manière dont les comportements et les actions des dirigeants influencent les processus de prise de décision au niveau du conseil d'administration. Ils stipulent que pour traiter de manière significative l'influence du leadership au sein de la gouvernance, il faut explorer l'intégration entre les processus et les dynamiques de groupe (O'Boyle et al., 2020). Une telle vision du leadership axée sur les processus fait passer l'optique du leadership d'une focalisation sur l'individu à une focalisation sur la relation d'influence entre et parmi les membres du conseil (Ferkins et al., 2018 ; Jackson & Parry, 2018). Ainsi, la complexité des processus de groupe et des pratiques inclusives dans la gouvernance du tennis nécessite des mécanismes appropriés, et c'est potentiellement là que l'adoption d'une lentille émotionnelle et culturelle pourrait être un moyen d'y parvenir.

Gouvernance du tennis - intelligence émotionnelle et culturelle

Le développement de pratiques durables et inclusives au sein des structures de gouvernance du tennis nécessite plus qu'une intégration transparente des pratiques - il nécessite un système qui capture les complexités du leadership et qui aborde les pensées qui incarnent la dynamique des interactions intra et interpersonnelles. Si les pensées, les émotions et la culture ont été considérées comme des obstacles à l'inclusion (Gerbert et al., 2017), l'intégration d'une lentille d'intelligence émotionnelle et culturelle pourrait potentiellement contribuer à une diversité durable.

L'intelligence émotionnelle (IE) est la capacité à surveiller ses propres émotions pour guider sa réflexion et ses actions lorsqu'il s'agit de travailler avec d'autres personnes (Middleton, 2014). L'IE concerne la conscience de soi, la gestion de soi, la conscience sociale et la gestion des relations (Goleman, 2020). Le développement de leaders inclusifs dotés de compétences et d'aptitudes en matière d'IE, en particulier aux niveaux intrapersonnel et interpersonnel, peut contribuer à promouvoir des environnements sains (Jada et al., 2016 ; Warriar, 2021), comme au sein du conseil d'administration d'un FNT.

L'intelligence culturelle (IC) est également reconnue comme une compétence essentielle du leadership inclusif (Paiuc, 2021) et est souvent liée à l'IE (Darvishmotevali et al., 2018 ; Richard-Eaglin, 2021 ; Rockstuhl et al., 2011). La QC est définie comme la capacité à communiquer, à établir des relations et à travailler efficacement dans des environnements caractérisés par une grande complexité culturelle (Andreson, 2017 ; Ang & Van Dyne et al., 2007 ; Middleton, 2014). Ce concept de QC appliqué à un contexte de leadership a suscité un intérêt croissant parmi les chercheurs "occidentaux" (Ang & Van Dyne et al., 2007 ; Clark & Polesello, 2017 ; Middleton, 2014 ; Thomas, 2006). Bien que la littérature sur le QC évolue, la recherche a encore tendance à se concentrer sur le QC en tant que construction individuelle du leader plutôt qu'en tant que composante intégrale des processus de leadership de l'organisation ou du conseil d'administration (Andreson, 2017 ; Moon, 2010). Cependant, Clark et Polesello (2017) affirment qu'une application combinée de l'IE et de la QC peut influencer un changement organisationnel positif en ce qui concerne les obstacles à la diversité et à l'inclusion.

Ainsi, si l'IE et la CQ sont considérées comme des éléments puissants des pratiques de leadership inclusives, comment peuvent-elles influencer l'aspiration à une gouvernance tennistique diversifiée et inclusive ? Pour cela, nous revenons à nos deux stratégies de sélection des administrateurs (la recherche d'une composition diversifiée du conseil d'administration par le biais de processus ciblés). En d'autres termes, pourquoi ne pas recruter pour l'IE et le CQ, afin que ceux qui siègent au conseil d'administration du tennis puissent influencer les pratiques de leadership inclusives pour parvenir à une gouvernance du tennis plus diversifiée et inclusive ?

LA SÉLECTION DES ADMINISTRATEURS DANS LA GOUVERNANCE DU TENNIS

La sélection des administrateurs est le " processus formel par lequel les individus sont identifiés, sélectionnés, nommés et élus (ou désignés) aux conseils d'administration des entreprises " (Withers et al., 2012, p. 245). Si un FNT souhaite parvenir à une diversité durable dans la composition de son conseil d'administration, avec des administrateurs contribuant à l'IE et à la QC pour des pratiques de leadership inclusives, alors ses processus de sélection des administrateurs pourraient être le mécanisme permettant de débloquent ce potentiel. Il est important de noter que l'utilisation du comités de nomination (CN) dans le cadre des processus de sélection des administrateurs du sport à but non lucratif a récemment été reconnue pour son potentiel de " formation du conseil " (Stenling et al., 2021).

Gouvernance du tennis - sélection des administrateurs

La nature critique de la sélection des administrateurs pour la gouvernance des organismes de sport a été saisie dans une représentation visuelle, appelée modèle élargi de performance du conseil d'administration (Molloy, Ferkins & Dickson, 2020), présentée dans la figure 1.

Comme le montre la figure 1 ci-dessus, la sélection des administrateurs a des implications importantes pour la gouvernance du tennis. En effet, l'identification et le recrutement des administrateurs constituent la première étape importante pour que les conseils d'administration du tennis puissent " bénéficier des avantages liés à l'amélioration des performances des administrateurs ayant les antécédents et les compétences appropriés (facteurs individuels) " (Molloy,

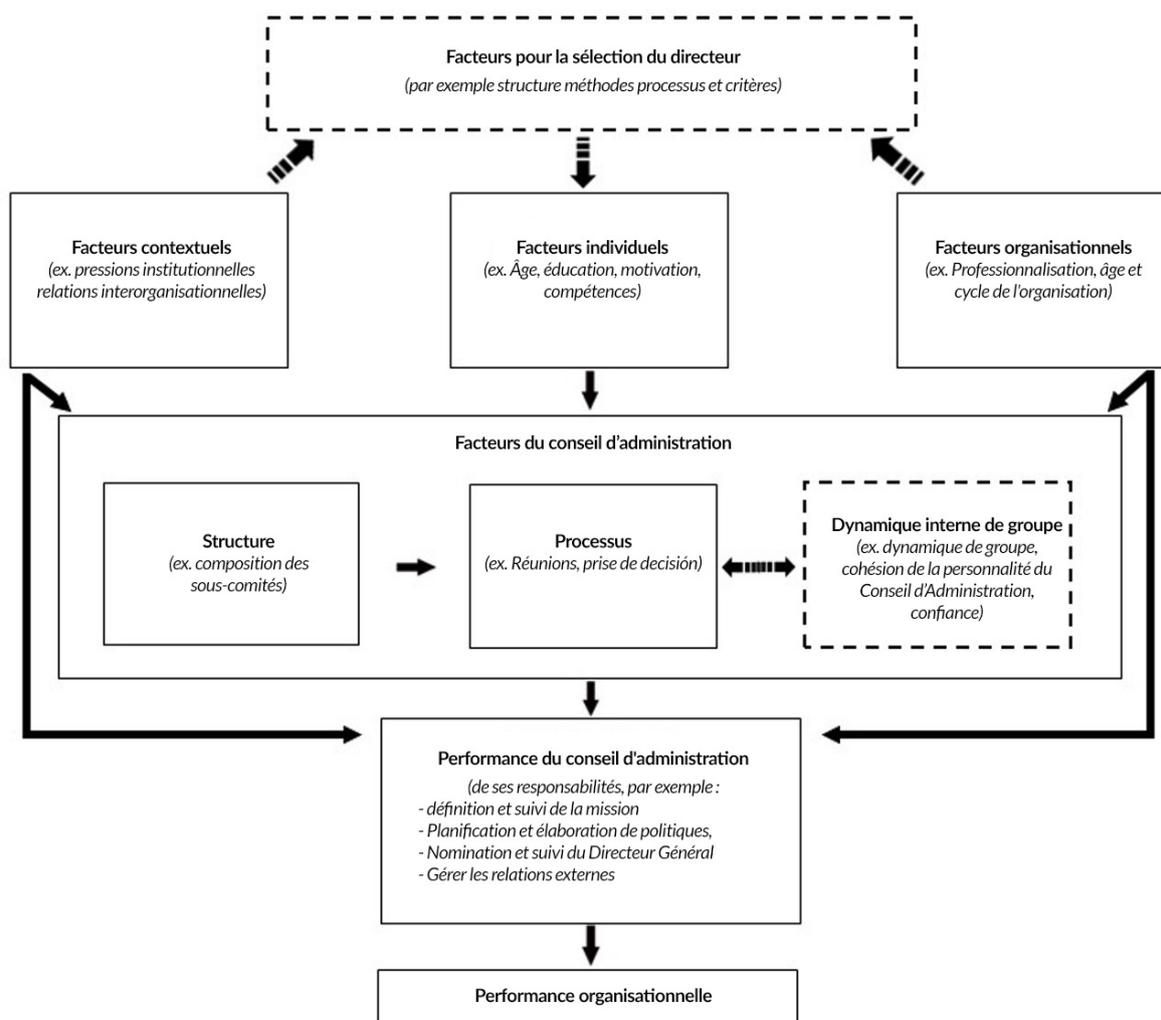


Figure 1. Sélection des administrateurs dans le modèle intégré élargi de performance des conseils d'administration.

Note. Le modèle de performance intégrée du conseil d'administration a été produit à l'origine par Hoye & Doherty (2011) et récemment développé (comme indiqué par les lignes brisées et l'italique) par Molloy, Ferkins & Dickson (2020). Tiré du Routledge Handbook of Sport Governance (p. 328) édité par D. Shilbury & L. Ferkins, 2020, Routledge. Reproduit avec l'autorisation de l'auteur.

Ferkins et Dickson, 2020, p. 329), qui peuvent contribuer aux facteurs suivants du conseil d'administration :

- Structure - diversité appropriée dans la composition du conseil d'administration ;
- Processus - adoption et mise en œuvre de pratiques et de politiques pertinentes ; et
- Dynamique intragroupe - engagement constructif des uns envers les autres dans le cadre de leurs objectifs de contrôle, de prospective et de connaissance.

Il existe très peu de recherches spécifiques au sport sur la sélection des administrateurs (Molloy, Dickson & Ferkins, 2020), mais nous pouvons identifier quatre caractéristiques clés de la sélection des administrateurs : la structure/le modèle, la méthode, les processus et les critères (Molloy, Dickson & Ferkins, 2020 ; Molloy, Ferkins & Dickson, 2020). Chacune de ces caractéristiques est examinée ci-après.

Caractéristique 1 : Structure/modèle de sélection des directeurs

Dans le système de gouvernance sportive typiquement fédéré de la Nouvelle-Zélande et de l'Australie, on s'est éloigné du modèle traditionnel " délégué/représentatif (démocratie

compétitive) [pour] le modèle indépendant (ensemble du sport) " (Molloy, Dickson et Ferkins, 2020, p. 338). Dans le modèle indépendant, les administrateurs sont sélectionnés pour promouvoir les meilleurs intérêts de l'organisation ou du sport dans son ensemble, et non pour représenter un groupe particulier (qu'il s'agisse d'un club, d'une organisation sportive régionale ou d'une discipline sportive).

Caractéristique 2 : Méthode de sélection des directeurs

Les méthodes de sélection des administrateurs des organismes nationaux de sport (ONS) en Nouvelle-Zélande comprennent généralement l'élection (par et/ou parmi les membres), la nomination (par un comité de nomination ou un panel de nomination) et la cooptation (par le conseil d'administration existant). Par exemple, le projet de recherche-action de Ferkins et Shilbury (2010) avec Tennis NZ fait état de son passage d'un comité de gestion de 10 personnes à un conseil d'administration composé à 100% de membres nommés, à une approche hybride avec quatre membres nommés et quatre membres élus au niveau régional. Cette approche hybride a permis de remédier à un sentiment de "déconnexion entre le conseil national et les perspectives régionales" (Ferkins et Shilbury, 2010, p. 241) associé à l'approche antérieure d'un conseil composé à 100% de membres nommés.

Rubrique 3 et 4 : Processus et critères de sélection des directeurs

Les processus de sélection des administrateurs comprennent des fonctions/activités de type planification (par exemple, identification des besoins du conseil, élaboration de critères pour les candidats) et évaluation (par exemple, entretiens, vérification des références, élaboration d'un résumé des aptitudes) (Molloy et al., 2022), les comités de nomination (CN) jouant un rôle de plus en plus visible. En termes de critères, Elms et al. (2015) soulignent l'importance de parvenir à un équilibre efficace entre les critères d'adéquation au rôle" (c'est-à-dire les compétences et expériences complémentaires) et les critères d'"adéquation au groupe" (c'est-à-dire la compatibilité sociale). Les spécialistes du sport reconnaissent que "posséder des compétences cognitives telles que des capacités techniques, des compétences stratégiques ou des compétences financières ne suffit pas pour être un membre de conseil d'administration performant. Les compétences émotionnelles et l'intelligence sociale sont des piliers importants dans la perception des compétences" (Balduck et al., 2010, p. 228). Toutefois, de nombreuses organisations sportives continuent de privilégier, du moins dans leurs statuts, les critères d'adéquation au rôle.

Tennis NZ - critères de sélection des administrateurs

La constitution de Tennis NZ exige que son CN (ou le comité de nomination du conseil) prenne des décisions fondées sur le mérite en tenant compte de facteurs tels que la gouvernance, le sport et l'expérience professionnelle "y compris les compétences en commerce, finance, marketing, droit ou affaires en général" (Tennis NZ, 2012, p. 21). Cette priorité constitutionnelle accordée à l'"adéquation au rôle" plutôt qu'à l'adéquation au groupe" et aux critères de type diversité/EI/CQ est courante, mais peut être surmontée par la manière dont les "critères" sont mis en œuvre dans la pratique.

Un exemple pratique de critères d'adéquation au groupe et de diversité est illustré par les récents changements apportés par le conseil d'administration de Tennis NZ à sa matrice des besoins du conseil d'administration. La matrice inclut désormais spécifiquement la "compétence culturelle dans le contexte néo-zélandais" ainsi que la prise en compte de la dynamique et des interactions au sein du conseil (T.A. Scorer, communication personnelle, 22 juin 2023). La charte du conseil d'administration de Tennis NZ, mise à jour en 2023, soit 11 ans après la constitution actuelle (Tennis NZ, 2023), est une autre preuve que les pratiques de Tennis NZ vont au-delà de ce qu'exige la constitution. Les clauses suivantes mettent davantage l'accent sur les pratiques de leadership inclusives en ce qui concerne les responsabilités et les attentes des membres du conseil et stipulent que le conseil :

Détermine la culture appropriée pour Tennis NZ et adopte des comportements qui reflètent et promeuvent la culture souhaitée (p. 3).

Il fait peser sur ses décisions une diversité d'opinions et de points de vue (p. 4).

Et cela, les membres du conseil d'administration doivent faire preuve d'un haut niveau d'éthique et d'intégrité dans leurs relations personnelles et professionnelles, être prêts à agir - et à rester collectivement responsables - de toutes les décisions du conseil d'administration et à parler d'une seule voix sur toutes les questions de politique et d'orientation (p. 6).

Tennis NZ a également la possibilité de continuer à faire évoluer la charte de son conseil d'administration par le biais du mécanisme de l'accord du conseil d'administration, plutôt que par un changement constitutionnel. De cette façon, il peut continuer à appeler plus fortement l'IE et la CQ comme des éléments de pratiques de leadership inclusives dans les attentes et les responsabilités écrites des membres du conseil qui se trouvent dans sa charte. Une charte du conseil d'administration en évolution et un alignement plus manifeste du contenu de la charte sur la matrice des besoins du conseil d'administration et sur les réunions d'information du CN peuvent également avoir une plus grande influence sur les critères, les processus et les résultats de la sélection des administrateurs.

Les CN étant un phénomène émergent dans la littérature sur la sélection des directeurs sportifs (Molloy et al., 2022 ; Stenling et al., 2020), nous nous tournons maintenant vers l'exploration du potentiel de " formation du conseil " et de renforcement des capacités du conseil en matière d'IE/QC du CN.

Gouvernance du sport - comités de nomination

Les CN sont décrits comme le "principal mécanisme institutionnel conçu pour renforcer les processus de sélection des administrateurs" (Kaczmarek et al., 2012, p. 474), dont le rôle primordial est d'améliorer la composition du conseil d'administration. Encore une fois, il existe très peu de recherches spécifiques au sport sur les CN, mais en s'inspirant de la littérature sur la gouvernance des organisations à but lucratif, à but non lucratif et du sport, nous pouvons examiner les CN du point de vue de la structure (composition et pouvoirs) et du processus.

Structure du CN - composition et pouvoirs

En ce qui concerne la composition du CN, dans le secteur à but lucratif, les préoccupations récentes portent sur la proportion d'administrateurs indépendants par rapport aux administrateurs exécutifs et/ou aux experts externes au sein du CN (Aperte, 2016 ; Kaczmarek & Nyuur, 2016 ; Nagemson-Ekwall & Mayer, 2018). Des préoccupations similaires se retrouvent dans le secteur du sport à but non lucratif, les CN des ONS de Nouvelle-Zélande étant diversement composés d'un mélange d'indépendants externes, de personnes nommées par le conseil d'administration et de personnes nommées par les membres de l'ONS (Molloy et al., 2022). Les liens, dans le secteur à but lucratif, entre la diversité des sexes et des "nationalités" au sein des CN et la diversité des conseils d'administration qui en découle sont importants (Kaczmarek et al., 2012). Bien qu'il faille une validation empirique, nous suggérons qu'il en va de même pour les capacités d'IE/CQ et les pratiques de leadership inclusives, et nous posons la question suivante : si une FNT veut ces compétences intra et interpersonnelles au sein de son conseil d'administration, devrait-il avoir au sein de son CN des personnes possédant et capables de reconnaître ces compétences ?

En ce qui concerne les pouvoirs du CN, dans le secteur du sport, ils comprennent le pouvoir (et les responsabilités) d'identifier, de recruter, d'évaluer, de recommander, de nommer, de surveiller et/ou d'évaluer les administrateurs du conseil (Bradbury & O'Boyle, 2015 ; Brunzell & Söderman, 2012 ; Enjolras & Waldahl, 2010 ; Ferkins & Shilbury, 2010 ; K. Ingram & O'Boyle, 2018 ; Stenling et al., 2021). Du point de vue de l'équilibre des pouvoirs, Molloy et al. (2022) ont

identifié le besoin d'explorer l'équilibre approprié entre la communauté (légitimité démocratique) et les logiques d'entreprise (professionnalisation/efficacité) qui se reflètent dans la composition des CN. Les CN des OSN en Nouvelle-Zélande vont de ceux qui ont effectivement le pouvoir de sélectionner 100% des membres du conseil d'administration à ceux qui ne nomment ou ne recommandent que la minorité (Molloy et al., 2022), la majorité des membres du conseil d'administration étant élus par les membres votants.

Processus NC

En ce qui concerne les processus des CN, le secteur à but lucratif a identifié une gamme d'exhaustivité des décisions (Walther et al., 2017) : non planifiée (faible planification, faible évaluation), projetée (forte planification, faible évaluation) et inclusive (forte planification, forte évaluation). Dans le secteur du sport, des études suédoises ont identifié des processus de CN impliquant une transparence et une formalisation minimales (Stenling et al., 2021) dans un environnement où les CN entreprennent une série de classements complexes des critères d'évaluation des candidats (Stenling et al., 2020). Les données constitutionnelles des OSN néo-zélandais (Molloy et al., 2022) suggèrent une approche de planification faible et d'évaluation élevée, avec une évaluation axée sur l'adéquation au rôle plutôt que sur les critères de type adéquation au groupe/diversité (voir Molloy et al., 2022, tableau 4). En conséquence, les OSN (y compris les FNT) pourraient avoir la possibilité de mieux consacrer au niveau constitutionnel, ainsi que dans leurs pratiques, une approche plus équilibrée de la planification et de l'évaluation des critères d'évaluation des candidats.

Tennis NZ - Caractéristiques NC

Les statuts de Tennis NZ (2012) exigent que le CN soit composé du président (ou de son adjoint ou d'un autre membre du conseil d'administration si le président est démissionnaire), d'une personne nommée par les présidents des centres régionaux et d'un expert indépendant (nommé par le conseil d'administration). Le CN est chargé d'identifier et d'inviter les candidats, de faire de la publicité pour les candidats et de les évaluer, de déterminer les nominations (jusqu'à quatre directeurs) et de faire des recommandations pour les directeurs élus (ces recommandations du CN doivent être examinées par les membres votants en même temps que toutes les candidatures valides). Comme indiqué précédemment, les critères constitutionnels à appliquer par le CN mettent fortement l'accent sur l'adéquation au rôle, mais cela peut différer sur le plan opérationnel, les critères d'adéquation au groupe et de diversité/El/CQ étant pris en compte au cours de la procédure proprement dite.

Au niveau de la pratique, comme indiqué ci-dessus, Tennis NZ a récemment entrepris plusieurs initiatives visant à mettre davantage l'accent sur les critères d'adéquation au groupe dans ses processus de CN. Outre la mise à jour de la matrice des besoins et de la charte du conseil d'administration, Tennis NZ a récemment mis en place un programme pour les nouveaux membres du conseil d'administration (afin de développer une capacité de gouvernance plus diversifiée et inclusive), et a invoqué sa clause de cooptation pour permettre un environnement de conseil plus inclusif pour les personnes indigènes (Māori). Un récent stage au sein du conseil d'administration a également permis de faire entendre la voix des jeunes, des Māori et des Pasifika au sein du conseil d'administration de Tennis NZ (T.A. Scorer, communication personnelle, 22 juin 2023).

La politique de diversité, d'équité et d'inclusion de Tennis NZ fait également partie de ses pratiques. Approuvée en août 2022 :

Cette politique fournit un cadre pour les initiatives actuelles et futures de Tennis NZ en matière de diversité et d'inclusion et s'applique à tous les niveaux et aspects du sport, y compris, mais sans s'y limiter, au conseil d'administration et au personnel de Tennis NZ et à la communauté du tennis au sens large. (Tennis New Zealand, Te Tēhē o Aotearoa, p. 3, 2022)

Comme indiqué dans le champ d'application de cette politique, son objectif est d'influencer les pratiques de direction des conseils d'administration, ce qui, selon notre argument dans le présent article, doit également influencer non seulement ce que les CN recherchent, mais aussi la composition même du CN.

Un autre élément clé de la politique de diversité, d'équité et d'inclusion concerne l'engagement déclaré de Tennis NZ envers Te Tiriti o Waitangi (le traité de Waitangi), l'accord fondateur avec les peuples indigènes (Māori) de Nouvelle-Zélande (également connus sous le nom de tangata whenua - peuples de la terre). Pour cela, Tennis NZ (TNZ), reconnaît Te Tiriti o Waitangi comme le document fondateur de l'Aotearoa Nouvelle-Zélande. TNZ s'engage à respecter le mana de Te Tiriti o Waitangi.... Cet engagement est concrétisé par le partenariat de TNZ avec l'Aotearoa Māori Tennis Association et l'accord de partenariat Rangapū (p. 3).

Un récent rapport du CN de Tennis NZ reflétait cet engagement en notant la diversité des candidats (dont huit femmes, trois Māori et quatre autres ethnies non européennes) et en recommandant que tout candidat Māori non retenu soit approché pour explorer d'autres façons dont il pourrait contribuer aux aspirations biculturelles de Tennis NZ (T.A., Scorer, communication personnelle, 22 juin 2023). De cette façon, Tennis NZ navigue actuellement dans sa relation avec tangata whenua, Māori, dans le cadre de ses pratiques continues visant à créer un environnement plus diversifié et inclusif pour le tennis en Nouvelle-Zélande.

Nous soutenons que le succès des aspirations de Tennis NZ en matière de diversité et d'inclusion sera fortement influencé non seulement par un conseil diversifié et inclusif, mais aussi par un CN diversifié et inclusif. En se référant à la constitution de Tennis NZ, les présidents des centres régionaux et le conseil d'administration de Tennis NZ ont le pouvoir, par le biais de leurs nominations au CN, de soutenir cette vision d'un CN et d'un conseil d'administration de Tennis NZ diversifiés et inclusifs. Ils peuvent le faire en nommant des personnes qui reflètent, et peuvent reconnaître chez les autres, la diversité, l'IE, le CQ et le potentiel de leadership inclusif.

Une dernière reconnaissance, concernant les limitations juridictionnelles, a trait à la mesure dans laquelle les FNT peuvent être restreints par leur contexte réglementaire national. Par exemple, la Commission australienne des sports (2020) recommande une majorité de directeurs élus (mais tous doivent être "indépendants" en n'occupant aucune autre "fonction" au sein de leur structure d'adhésion). Au Canada, la législation sur les organisations à but non lucratif exige que les administrateurs soient élus par les membres, le conseil ayant des droits de cooptation limités (les cooptations ne devant pas dépasser un tiers des postes élus) (Canada Not-for-profit Corporations Act 2009 ; Parent, Naraine & Hoyer, 2018). En Suède, pour tous les OSN appartenant à la confédération sportive suédoise, leur CN "doit être composé de membres

élus par l'ONS [Assemblée générale]" (Stenling et al., 2021, p. 6). Nonobstant ces restrictions, les FNT sont encouragés à explorer les moyens de s'engager dans les structures, pouvoirs et processus de sélection des administrateurs (et du comité de nomination) existants afin de maximiser la diversité, l'IE, le QC et la capacité de leadership inclusif dans la composition de leur conseil d'administration.

RÉSUMÉ ET CONCLUSION

L'objectif de notre article est de démontrer comment les pratiques de leadership inclusives peuvent être intégrées dans le processus de sélection des administrateurs afin de parvenir à une gouvernance du tennis non seulement plus diversifiée, mais aussi plus inclusive. Pour ce faire, nous avons rassemblé un ensemble croissant de connaissances sur les pratiques de leadership inclusif pour les conseils d'administration sportifs, qui se concentrent d'abord sur la distinction nuancée entre la diversité et l'inclusion. Nous avons ensuite relié ces idées aux pratiques de leadership inclusif de l'IE et du CQ. Nous avons utilisé cette compréhension évolutive des pratiques de leadership inclusives pour suggérer des considérations pour le processus de sélection des administrateurs comme moyen de parvenir à une gouvernance du tennis plus diversifiée et plus inclusive. Nous soutenons qu'il est temps que l'objectif de compréhension du conseil d'administration (réflexions intra/extra-organisationnelles sur des questions telles que les contributions sociétales) soit associé à ses objectifs de surveillance (conformité/gestion des risques) et de prévoyance (performance/stratégie) en tant que "partenaires égaux" dans la gouvernance des organisations sportives. Les fédérations nationales de tennis (comme Tennis NZ) pourraient peut-être ouvrir la voie en tant que sport perspicace dans un paysage de gouvernance complexe.

CONFLIT D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

Les auteurs déclarent qu'ils n'ont aucun conflit d'intérêt et qu'ils n'ont reçu aucun financement pour mener à bien cette recherche.

RÉFÉRENCES

Adriaanse, J. (2016). Gender diversity in the governance of sport associations: The Sydney Scoreboard Global Index of Participation. *Journal of business ethics*, 137(1), 149-160.

Andresen, M., & Bergdolt, F. (2017). A systematic literature review on the definitions of global mindset and cultural intelligence - merging two different research streams [Article]. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 170-195. <https://doi.org/d9jj>

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.

Aperte, L. A. (2016). The impact of shareholder involvement in the nomination process on board diversity. *Nordic Journal of Business*, 65(1), 41-62.

Australian Sports Commission. (2020). Sport governance principles. https://www.sportaus.gov.au/_data/assets/pdf_file/0006/912705/Sport-Governance-Framework.pdf

Balduck, A.-L., Van Rossem, A., & Buelens, M. (2010). Identifying competencies of volunteer board members of community sports clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39, 213-235.

Bradbury, T., & O'Boyle, I. (2015). Batting above average: Governance at New Zealand Cricket. *Corporate Ownership and Control*, 12(4), 352-363. <https://doi.org/10.22495/cocv12i4c3p3>

Brunzell, T., & Söderman, S. (2012). Board evaluation in the top Nordic football clubs. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2(3), 210-224. <https://doi.org/10.1108/20426781211261520>

Buse, K., Bernstein, R., & Bilimoria, D. (2016). The influence of board diversity, board diversity policies and practices, and board inclusion behaviors on nonprofit governance practices. *SIAS Faculty Publications*. 644. <https://doi.org/gd2xrt>

Burton, L. J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport management review*, 18(2), 155-165.

Canada Not-for-profit Corporations Act 2009

Clark, J. M., & Polesello, D. (2017). Emotional and cultural intelligence in diverse workplaces: getting out of the box. *Industrial and Commercial Training*, 49(7), 337-339. <https://doi.org/gftw82>

Cook, A., & Glass, C. (2015). Diversity begets diversity? The effects of board composition on the appointment and success of women CEOs. *Social Science Research*, 53, 137-147. <https://doi.org/f7mv9k>

Cunningham, G. B. (2015). Creating and sustaining workplace cultures supportive of LGBT employees in college athletics. *Journal of Sport Management*, 29(4), 426-442. <https://doi.org/ghtj8j>

Darvishmotevali, M., Altinay, L., & De Vita, G. (2018). Emotional intelligence and creative performance: Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 44-54. <https://doi.org/gfr9nw>

Elms, N., Nicholson, G., & Pugliese, A. (2015). The importance of group-fit in new director selection. *Management Decision*, 53(6), 1312-1328. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2014-0598>

Enjolras, B., & Waldahl, R. H. (2010). Democratic governance and oligarchy in voluntary sport organizations: The case of the Norwegian Olympic committee and Confederation of sports. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 215-239. <https://doi.org/10.1080/16184740903559909>

Gebert, D., Buengeler, C., & Heinitz, K. (2017). Tolerance: A neglected dimension in diversity training? *Academy of Management Learning & Education*, 16(3), 415-438. <https://doi.org/gb4m3b>

Giscombe, K., & Mattis, M. C. (2002). Leveling the playing field for women of color in corporate management: Is the business case enough? *Journal of Business Ethics*, 37(1), 103-119. <https://doi.org/ft7h34>

Goleman, D. (2020). What people (still) get wrong about emotional intelligence. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-4.

Ferkins, L., & Kilmister, T. (2012). Sport governance. In S. Leberman, C. Collins & L. Trenberth (Eds., 3rd Ed.), *Sport business management in New Zealand and Australia* (pp. 137-159). Melbourne: Cengage Learning Australia Pty Ltd.

Ferkins, L., & Shilbury, D. (2010). Developing board strategic capability in sport organisations: The national-regional governing relationship. *Sport Management Review*, 13(3), 235-254. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.01.009>

Ferkins, L., Shilbury, D., & O'Boyle, I. (2018). Leadership in governance: Exploring collective board leadership in sport governance systems. *Sport Management Review*, 21(3), 221-231. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.007>

Hoye, R., & Doherty, A. (2011). Nonprofit sport board performance: A review and directions for future research. *Journal of Sport Management*, 25(3), 272-285. <https://doi.org/10.1123/jsm.25.3.272>

Ingram, K., & O'Boyle, I. (2018). Sport governance in Australia: Questions of board structure and performance. *World Leisure Journal*, 60(2), 156-172. <https://doi.org/10.1080/16078055.2017.1340332>

International Tennis Federation. (2023). ITF code of ethics. <https://www.itftennis.com/media/7246/itf-code-of-ethics-v5-effective-1-apr-2023.pdf>

Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011). Work team diversity. In In S. Zedeck (Eds.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1: Building and developing the organization* (pp. 651-686). American Psychological Association.

Jackson, B., & Parry, K. (2011). A very short fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership. SAGE.

Jada, U., Jena, L. K., & Pattnaik, R. (2014). Emotional intelligence, diversity, and organizational performance: Linkages and theoretical approaches for an emerging field. *Jindal Journal of Business Research*, 3(1-2), 46-57. <https://doi.org/gf9mx8>

Kaczmarek, S., Kimino, S., & Pye, A. (2012). Antecedents of board composition: The role of nomination committees. *Corporate Governance (Oxford)*, 20(5), 474-489. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2012.00913.x>

Kaczmarek, S., & Nyuur, R. (2016). Review of the literature on board committees: Taking stock and looking ahead. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 11(2), 89-115. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2016.078200>

Lovett, J., & Lovett, J. A. (2021). Understanding Inclusion and Diversity. *Library Impact Statements*. 246.

Lovett, J., Rolls, R., & Subramaniam, A. (2020). Inclusive Cultures: Challenging unconscious gender bias in sport. *New Zealand Olympic Committee*. <http://www.olympic.org.nz/assets/Uploads/WSLA-Inclusive-Sport-Unconscious-Bias-Juin-2020.pdf>

Mayo, M., van Knippenberg, D., Guillen, L., & Firfiray, S. (2016). Team diversity and categorization salience: Capturing diversity-blind, intergroup-biased, and multicultural perceptions. *Organizational Research Methods*, 19(3), 433-474. <https://doi.org/f8s854>

Middleton, J. (2014). *Cultural intelligence: CQ: The competitive edge for leaders crossing borders*. A&C Black.

Molloy, T., Dickson, G., & Ferkins, L. (2020). Director selection, development, and evaluation. In D. Shilbury & L. Ferkins (Eds.), *The Routledge handbook of sport governance* (pp. 333-350). Routledge.

Molloy, T., Ferkins, L., & Dickson, G. (2020). Sport board performance: A contribution to the Integrated Board Performance model. In D. Shilbury & L. Ferkins (Eds.), *The Routledge handbook of sport governance* (pp. 318-332). Routledge.

- Molloy, T., Ferkins, L., & Dickson, G. (2022). Nomination committees and national sport organizations: Designing the way to democracy? *Journal of Global Sport Management*, 0(0), 1–27. <https://doi.org/10.1080/24704067.2022.2062029>
- Molloy, T. (2023). Nomination committees: A governance feature of New Zealand national sport organisations [Unpublished doctoral thesis]. Auckland University of Technology.
- Moon, T. (2010). Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 876–898. <https://doi.org/dhxn63>
- Mor Barak, M. E. (2019). Social good science and practice: A new framework for organizational and managerial research in human service organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43(4), 314–325. <https://doi.org/hr78>
- Nachemson-Ekwall, S., & Mayer, C. (2018). Nomination committees and corporate governance: Lessons from Sweden and the UK (Saïd Business School WP 2018-12). <http://doi.org/10.2139/ssrn.3170397>
- O'Boyle, I., Shilbury, D., & Ferkins, L. (2020). Leadership in and out of the sport boardroom: new empirical insights. *European Sport Management Quarterly*. <https://doi.org/hr8c>
- Ospina, S., & Foldy, E. (2010). Building bridges from the margins: The work of leadership in social change organizations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 292–307. <https://doi.org/dhq697>
- Paiuc, D. (2021). Cultural intelligence as a core competence of inclusive leadership. *Management dynamics in the knowledge economy*, 9(3), 363–378.
- Parent, M. M., Naraine, M. L., & Hoyer, 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>
- Parker, S. (2019). Women in sport governance: Challenging institutionalised practices in a national sport organisation [Dissertation, Auckland University of Technology]. <http://hdl.handle.net/10292/12552>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/gftqtm>
- Richard-Eaglin, A. (2021). The significance of cultural intelligence in nurse leadership. *Nurse Leader*, 19(1), 90–94. <https://doi.org/fk47>
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236. <https://doi.org/c76746>
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825–840. <https://doi.org/fpjrjn>
- Shilbury, D., & Ferkins, L. (Eds.). (2020). *Routledge handbook of sport governance*. Routledge.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/bbwvtv4>
- Sport New Zealand (2018, December 6). Women and girls strategy. <https://sportnz.org.nz/about/news-and-media/news-updates/women-and-girls-strategy/>
- Stenling, C., Fahlén, J., Strittmatter, A. M., & Skille, E. (2020). Hierarchies of criteria in NSO board-nomination processes: insights from nomination committees' work. *European Sport Management Quarterly*, 20(5), 636–654. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1672204>
- Stenling, C., Fahlén, J., Strittmatter, A. M., & Skille, E. (2021). The gatekeepers of sport governance—nomination committees' shaping potential in national sport organizations' board composition processes. *European Sport Management Quarterly*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1897640>
- Tennis Australia. (n.d). Inclusion and diversity. <https://www.tennis.com.au/play/inclusion-and-diversity>
- Tennis New Zealand. (2012). Constitution. <https://tennis.kiwi/assets/Files-pdf-word-docs-etc/TNZ-constitution.pdf>
- Tennis New Zealand, Te Tēhēhi o Aotearoa. (2022). Tennis New Zealand Diversity, Equity and Inclusion Policy. Retrieved from https://www.tennis.kiwi/assets/Files-pdf-word-docs-etc/Gov/TENNIS-NEW-ZEALAND_Governance-Policy-nr-1_Board-Charter.pdf
- Tennis New Zealand, Te Tēhēhi o Aotearoa. (2023). Tennis New Zealand Board Charter. https://www.tennis.kiwi/assets/Files-pdf-word-docs-etc/Gov/TENNIS-NEW-ZEALAND_Governance-Policy-nr-1_Board-Charter.pdf
- Thomas, D. C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness. *Group & Organization Management*, 31(1), 78–99. <https://doi.org/cjgrd6>
- United Nations. (n.d.). Sports for climate action framework. https://unfccc.int/sites/default/files/resource/Sports_for_Climate_Action_Declaration_and_Framework_0.pdf
- Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Homan, A. C. (2013). Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 183–193. <https://doi.org/bsv7>
- Walther, A., Morner, M., & Calabrò, A. (2017). The role of behaviorally integrated nominating committees in non-executive director selection processes. *European Management Journal*, 35(3), 351–361. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.10.004>
- Warrier, U., John, M., & Warrier, S. (2021). Leveraging emotional intelligence competencies for sustainable development of higher education institutions in the new normal. *FIIB Business Review*, 10(1), 62–73. <https://doi.org/hr8g>
- Withers, M. C., Hillman, A. J., & Cannella, A. A. J. (2012). A multidisciplinary review of the director selection literature. *Journal of Management*, 38(1), 243–277. <https://doi.org/10.1177/0149206311428671>

Copyright © 2023 Tracy Molloy, Kelly McCallum, Lesley Ferkins et Charlotte Jelleyma



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 \(CLIQUEZ\)](#)





Développement de la structure de la chaîne de valeur nationale des joueurs de tennis : Analyse statistique du parcours des joueurs de tennis

Andi Cakravastia¹, Titah Yudhistira^{1,2}, Andi Ameera Sayaka Cakravastia² et Martin Setiawan³

¹Programme de génie industriel. ²Programme de gestion de l'ingénierie, Faculté de technologie industrielle, Institut de technologie de Bandung, Indonésie. ³Coordinateur des initiatives de tennis junior de l'ITF pour l'Indonésie.

RÉSUMÉ

La création d'un système de développement des joueurs de tennis pour établir et maintenir les performances compétitives d'une nation est un problème auquel sont confrontés de nombreux pays. Cette recherche tente de mettre en œuvre la structure de la chaîne de valeur du développement des joueurs de tennis et le parcours du joueur de tennis développé par Cakravastia et Setiawan (2022). Ce document développe un modèle de moindres carrés partiels en analysant les données de 41 pays du Rapport mondial de l'ITF (2021). Les résultats de cette étude indiquent que le nombre total d'entraîneurs de tennis et le nombre total de courts de tennis dans un pays ont un effet significatif sur le nombre total de joueurs dans ce pays. Cette étude confirme qu'il existe une relation significative entre le nombre total de joueurs, le nombre total de joueurs juniors, le nombre total de joueurs professionnels et le nombre total de joueurs représentant un pays dans le tableau principal du Grand Chelem.

Mots-clés : Chaîne de valeur, performance nationale, analyse statistique, parcours du joueur de tennis.

Reçu : 1 Juillet 2023

Accepté : 25 Juillet 2023

Correspondance : Andi Cakravastia. Email: andi@itb.ac.id

INTRODUCTION

Pour maintenir la compétitivité d'un pays au niveau mondial, de nombreux pays se sont efforcés de créer une structure pour le développement des joueurs de tennis, des juniors aux professionnels (Gerdin et al., 2020). Chaque pays peut avoir une stratégie différente pour développer et maintenir ses performances en tennis. Les différents groupes d'intervenants, les relations entre les intervenants et la structure du système global peuvent créer des résultats variables pour la performance du tennis à l'échelle nationale.

Ce problème difficile incite les chercheurs à étudier la structure du système national de développement du tennis sous différents angles. L'identification des parties prenantes du développement des athlètes d'élite dans le tennis a été réalisée par Brouwers et al. (2015b). Du point de vue de la macro-politique nationale, Crespo et al. (2022) expliquent le programme de la fédération espagnole de tennis. Brouwers et al. (2015) expliquent les politiques nationales et identifient les facteurs qui soutiennent les performances nationales de tennis au niveau international. Cakravastia et Setiawan (2022) ont proposé une structure de chaîne de valeur des parties prenantes et un parcours allant du joueur en développement à l'athlète professionnel. Dans cette structure de la chaîne de valeur, les principales parties prenantes sont la famille, le secteur de l'éducation, le club de tennis, le gouvernement national et local, la fédération nationale de tennis, la fédération internationale de tennis et les secteurs privé et professionnel. L'interaction et la collaboration entre

les parties prenantes sont nécessaires pour développer une voie vers la performance de niveau international.

En se concentrant sur le parcours de la performance des athlètes, Kovacs et al. (2015) fournissent une analyse du classement par étapes des 100 meilleurs athlètes de l'ATP. Brouwers et al. (2012) analysent les indicateurs de performance des juniors pour prédire le succès de la carrière des futurs athlètes de tennis. Reid (2007) souligne l'importance de la structure des compétitions pour les performances nationales en tennis féminin.

L'ITF (2021) publie un rapport sur le tennis mondial en fournissant des données sur la participation et les performances des pays membres. Le présent document s'inscrit dans le prolongement des recherches de Cakravastia et Setiawan (2022). Il utilise les données du rapport mondial sur le tennis de l'ITF pour trouver les variables importantes et les relations entre les variables pour le développement des joueurs de tennis de base et pour trouver un chemin à partir du réservoir de talents des joueurs de tennis vers la performance du tennis mondial.

MODÈLE PROPOSÉ

Cette recherche tente de trouver les variables et l'interaction entre les variables de la structure de la chaîne de valeur du développement du joueur de tennis et le parcours du joueur de tennis développé par Cakravastia et Setiawan (2022).

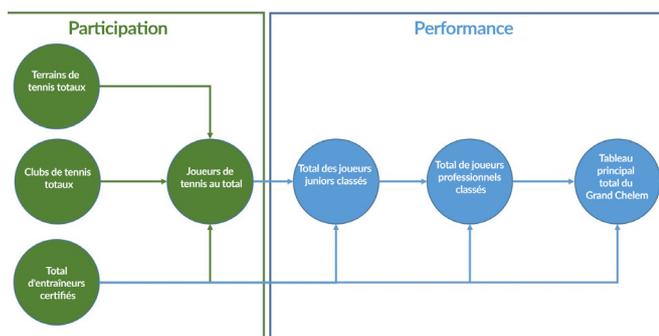


Figure 1. Modèle proposé.

Compte tenu de la disponibilité des données, la figure 1 illustre le modèle proposé dans cet article.

Les données utilisées dans cette recherche ont été extraites du Rapport mondial sur le tennis de l'ITF (2021). Les données de ce rapport sont divisées en deux catégories : (i) les données de participation et (ii) les données de performance. Les données sur la participation comprennent : les joueurs de tennis (nombre de joueurs, pourcentage de la population qui joue au tennis et équilibre entre les sexes) ; l'accès au tennis (nombre total de clubs, nombre de clubs pour 1 000 habitants et nombre total de courts) ; et l'enseignement du tennis (nombre d'entraîneurs certifiés, nombre d'entraîneurs certifiés pour 1 000 joueurs et équilibre entre les sexes des entraîneurs certifiés). Les données sur les performances comprennent : les joueurs classés (nombre de joueurs juniors et seniors classés, joueurs classés parmi les 250 premiers et joueurs classés parmi les 100 premiers), la représentation dans les tournois du Grand Chelem (nombre de joueurs juniors et professionnels représentés dans le tableau principal et dans le tableau des qualifications) et les joueurs professionnels classés parmi les 50 premiers par âge.

Compte tenu de la disponibilité des données, le présent document utilise le nombre de courts de tennis, le nombre de clubs de tennis et le nombre d'entraîneurs de tennis comme variables liées au développement des joueurs de tennis de base dans un pays. Suivant le parcours du joueur de tennis proposé par Cakravastia et Setiawan (2022), cette recherche utilise le nombre de joueurs de tennis, suivi du nombre de juniors classés, du nombre de professionnels classés et du nombre de représentants dans le tableau principal du Grand Chelem, comme parcours de la carrière d'un joueur de tennis. Pour développer la carrière d'un joueur de tennis, du joueur en développement au joueur professionnel, le nombre d'entraîneurs certifiés est considéré comme ayant une relation avec le nombre de juniors classés, le nombre de professionnels classés et le nombre de représentants du pays dans le tableau principal du Grand Chelem.

LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNÉES

Le rapport mondial de l'ITF (2021) indique que 41 pays disposent de données complètes sur la participation. Le présent document utilise l'ensemble de ces 41 pays pour ses recherches. Suivant le modèle proposé à la Figure 1, cet article considère le nombre total de courts de tennis, le nombre total de clubs de tennis et le nombre total d'entraîneurs de tennis comme des variables pertinentes pour le développement du nombre total de joueurs de tennis dans un pays. En suivant le parcours des joueurs de tennis développé par Cakravastia et Setiawan (2022), le nombre total de joueurs, le nombre total de joueurs juniors classés, le nombre total de joueurs professionnels classés et le nombre total de joueurs professionnels classés sont inclus dans l'analyse. Pour tenir compte des différentes magnitudes des données, les données sur les joueurs seront présentées en millièmes, les données sur les courts en milliers et les données sur les entraîneurs en milliers. Les données de participation collectées pour 2018 et les données de performance collectées datent de 2019, car en 2020, la pandémie surviendra et limitera la possibilité pour les joueurs de tennis de voyager et de participer à des compétitions.

Une analyse des moindres carrés partiels est appliquée pour montrer les effets directs et indirects entre les variables. Pour effectuer l'analyse, cette recherche utilise le logiciel statistique M+. Le tableau 1 indique qu'il existe une multicollinéarité entre le nombre de courts de tennis et le nombre de clubs. La disponibilité de courts de tennis et d'entraîneurs est l'élément central d'un club de tennis. Par conséquent, dans ce document, nous appliquons ces deux variables.

Dans le tableau 2, le nombre de courts de tennis et le nombre d'entraîneurs sont significativement liés au nombre de joueurs de tennis. En outre, il existe une relation entre le nombre de joueurs, le nombre de juniors classés, le nombre de professionnels classés et le nombre de joueurs qui représentent un pays dans le tableau principal du Grand Chelem. Les données révèlent que le nombre d'entraîneurs dans un pays a un effet direct sur le nombre total de joueurs juniors et le nombre total de joueurs professionnels.

D'après les effets indirects des tableaux 3 et 4, le nombre d'entraîneurs a un effet indirect sur le nombre total de joueurs représentant un pays dans le tableau principal du Grand Chelem. On peut donc affirmer que les entraîneurs augmentent le nombre de joueurs professionnels classés, ce qui accroît le nombre de joueurs représentant un pays dans le tableau principal du Grand Chelem.

Tableau 1
Multi colinéarité.

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur std.	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constant)	125.063	531.367		.235	.815	
	Total des clubs de tennis	-.687	.183	-1.188	-3.761	.001	.069
	Total des coaches certifiés	.128	.123	.112	1.036	.307	.589
	Total des courts de tennis	.266	.048	1.862	5.526	.000	.061

Tableau 2

Effet direct..

Variable dépendante	Variable(s) indépendante(s)	Estimation	Erreur standard	Est. Erreur std	Valeur p bilatérale
Nombre total des joueurs de tennis	Courts de tennis	0.094	0.017	5.606	0.000*
	Entraîneurs certifiés	0.240	0.133	1.789	0.072
Nombre total des joueurs juniors classés	Joueurs de tennis	0.012	0.003	3.848	0.000*
	Entraîneurs certifiés	0.007	0.004	1.997	0.046*
Nombre total des joueurs professionnels classés	Joueurs juniors classés	0.473	0.051	9.191	0.000*
	Entraîneurs certifiés	0.007	0.001	4.850	0.000*
Nombre total des joueurs en Grand Chelem ableau principal	Joueurs professionnels classés	0.097	0.010	9.753	0.000*
	Entraîneurs certifiés	0.000	0.000	0.689	0.491

*variable significative.

Tableau 3

Effet total et indirect.

Effets du nombre total d'entraîneurs sur le nombre total de représentants du Grand Chelem	Estimation	Erreur standard	Est. Erreur std	Valeur p bilatérale
Total	0.001	0.000	5.271	0.000
Total Indirect	0.001	0.000	4.847	0.000

Tableau 4

Effet indirect spécifique.

Spécifique Indirect	Estimation	Erreur standard	Est. Erreur std	Valeur p bilatérale
Nombre total des représentants au Tableau Principal du Grand Slam	0.001	0.000	4.343	0.000
Nombre total des joueurs professionnels classés				
Nombre total des entraîneurs certifiés				
Nombre total des représentants au Tableau Principal Grand Slam	0.000	0.000	1.914	0.056
Nombre total des joueurs professionnels classés				
Nombre total des joueurs juniors classés				
Nombre total des entraîneurs certifiés				
Nombre total des représentants au Tableau Principal Grand Slam	0.000	0.000	1.582	0.114
Nombre total des joueurs professionnels classés				
Nombre total des joueurs juniors classés				
Nombre total des joueurs de tennis				
Nombre total des entraîneurs certifiés				

REMARQUES FINALES

Cette recherche tente de trouver les variables et l'interaction entre les variables de la structure de la chaîne de valeur du développement des joueurs et le parcours du joueur de tennis développé par Cakravastia et Setiawan (2022). Ce document identifie le nombre de courts de tennis et le nombre d'entraîneurs comme des variables significatives pour déterminer le nombre de joueurs de tennis dans un pays. Ces deux variables sont importantes pour créer les bases d'un joueur de tennis. Des recherches plus approfondies sont nécessaires pour trouver d'autres variables susceptibles d'attirer les gens vers le tennis. Le nombre de joueurs de tennis, en tant que réservoir de talents, est significativement corrélé avec le nombre de juniors professionnels classés. Cette étude montre qu'il existe un lien entre le nombre de joueurs, le nombre de juniors classés, le nombre de joueurs professionnels classés et le nombre de joueurs dans le tableau principal du Grand Chelem d'un pays. Par conséquent, cette étude confirme le modèle de parcours d'un joueur de tennis proposé par Cakravastia et Setiawan (2022).

D'autres recherches peuvent être menées pour prendre en compte dans le modèle le nombre de tournois juniors et professionnels dans un pays. Les ressources de la famille et les rôles du gouvernement et du secteur privé sont d'autres variables qu'il serait intéressant d'étudier dans le modèle.

CONFLIT D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

Les auteurs déclarent qu'ils n'ont aucun conflit d'intérêt et qu'ils n'ont reçu aucun financement pour mener à bien cette recherche.

RÉFÉRENCES

- Brouwers, J., Bosscher, V. D., & Sotiriadou, P. (2012). An examination of the importance of performances in youth and Junior competition as an indicator of later success in tennis. *Sport Management Review*, 15(4), 461-475.
- Brouwers, J., Sotiriadou, P., & Bosscher, V. D. (2015a). Sport-specific policies and factors that influence international success: The case of tennis. *Sport Management Review*, 18(3), 343-358.
- Brouwers, J., Sotiriadou, P., & Bosscher, V. d. (2015). An examination of the stakeholders and elite athlete development pathways in tennis. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 454-477. doi:<https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1067239>
- Cakravastia, A., & Setiawan, M. (2022). Role of local club in developing value chain of high performance national tennis athlete. *ITF Coaching & Sport Science Review*, 30(87), 63-71. doi:<https://doi.org/10.52383/itfcoaching.v30i87.336>
- Crespo, M., Botella-Carrubi, D., & Jabalovers, J. (2022, February). Innovation programs of the Royals Spanish Tennis Federation. *Technological Forecasting and Social Change*, 175. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121339>
- Crespo, M., Reid, M., Miley, D., & Atienza, F. (2003, Mars). The relationship between professional tournament structure on the national level and success in men's professional tennis. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 6(1), 3-13. doi:[https://doi.org/10.1016/S1440-2440\(03\)80003-8](https://doi.org/10.1016/S1440-2440(03)80003-8)
- 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.
- Kovacs, M., Mundie, E., Eng, D., Bramblett, J., Kovacs, M. J., & Hosek, R. (2015). How did the Top 100 Professional Tennis Players (ATP) Succeed: an Analysis of Ranking Milestones. *Med Sci Tennis*, 50-57.
- ITF. (2021). ITF Global Tennis Report 2021 A Report on Tennis Participation and Performance Worldwide. Retrieved from <http://itf.uberflip.com/i/1401406-itf-global-tennis-report-2021/0?>
- Reid, M., Crespo, M., Atienza, F., & Dimmock, J. (2007). Tournament structure and nations success in women's professional tennis. *Journal of Sport Science*, 25(11).

Copyright © 2023 Andi Cakravastia, Titah Yudhistira, Andi Ameera et Martin Setiawan



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)





Stratégies de gestion de l'Asociación Paraguaya de Tenis dans le cadre des programmes de solidarité olympique

Larissa Schaerer

Directeur du Comité olympique paraguayen et membre du conseil d'administration de l'Association paraguayenne de tennis.

RÉSUMÉ

Les fédérations nationales de tennis (FNT) sont les organisations dirigeantes du tennis au niveau national. Elles sont affiliées à leurs fédérations régionales respectives, à leurs Comités Nationaux Olympiques (CNO) et à la Fédération Internationale de Tennis (ITF). La Solidarité Olympique (SO) est une organisation du Comité International Olympique (CIO) qui aide les CNO à développer le sport dans leur pays par le biais d'une série de programmes ciblant les athlètes, les entraîneurs, l'infrastructure, les programmes, les événements et les valeurs. L'objectif de cet article est de réfléchir à l'importance d'une collaboration efficace et professionnelle entre les FN et OS, par l'intermédiaire des CNO, afin d'utiliser les ressources disponibles pour améliorer la gestion du développement du tennis au niveau national. Après avoir souligné certains aspects généraux concernant les différentes organisations et leurs programmes, une section est incluse dans laquelle les stratégies mises en œuvre par l'Asociación Paraguaya de Tenis sont présentées pour servir d'exemple de bonne pratique pour d'autres FN.

Mots-clés : CIO, gestion, développement, stratégie, structure, stratégie, structure.

Reçu : 30 Juin 2023

Accepté : 20 Juillet 2023

Correspondance : Larissa Schaerer. Email: larissa.schaerer@cop.org.py

INTRODUCTION

Fédérations nationales (FNs)

Les fédérations nationales de tennis ou les associations nationales de tennis (ANT) sont des organisations qui représentent les intérêts de l'industrie nationale du tennis dans leur zone géographique. Leurs tâches sont nombreuses et variées puisqu'elles sont responsables de l'organisation et de la gestion des tournois nationaux et internationaux, ainsi que de la fourniture de services techniques et d'entraînement et de compétitions aux joueurs et aux clubs, entre autres. Les FN gèrent le tennis au niveau national, tout en servant de ressource et d'assistance pour développer la structure et les programmes des clubs de tennis locaux. Les FN s'efforcent d'assurer une administration efficace et de créer des opportunités de compétition appropriées parmi leurs membres, tout en cherchant à accroître la participation au tennis sur l'ensemble de leur territoire national. En termes de structure, les FN font partie d'organismes tels que la Fédération internationale de tennis (ITF), les Comités nationaux olympiques (CNO) ou les fédérations régionales en y étant affiliés (ITF, 2023).

Ces organismes nationaux sont responsables de la gouvernance du tennis à leur niveau respectif, notamment de la supervision et de la réglementation des programmes nationaux de tennis, du calendrier des principaux tournois à différents niveaux de jeu, des règlements des tournois, de la commercialisation et



de la promotion des activités de tennis, de la représentation du pays dans les compétitions internationales de tennis et de leur programme national de développement du tennis, y compris les projets de participation (Martínez-Gallego, et al., 2022). Leur tâche principale est d'organiser et de coordonner les tournois et les ligues locales et nationales, d'entraîner les joueurs, de fournir une instruction spécialisée aux joueurs et d'organiser la formation des officiels. Les FN sont également chargés de veiller à ce que toutes les compétitions locales et nationales se déroulent conformément aux règlements officiels, approuvés par les organismes compétents. Ils développent également de nouvelles initiatives pour accroître

la participation, organisent des activités sociales pour mieux faire connaître le sport et assurent la formation des joueurs et des entraîneurs aux règles du jeu.

Les FNs eux-mêmes sont organisés selon des "principes de meilleures pratiques" et disposent de différents niveaux d'autonomie et de responsabilité au sein de chaque nation. Le rôle des FNs dans le développement de notre sport est très influent et bénéfique, car ces organisations offrent une expertise, des conseils et un soutien, ainsi qu'un accès à des professionnels et à des installations de classe mondiale (Browsers et al., 2015). Ces entités créent un réseau de collaboration institutionnelle qui s'étend du niveau local à la scène internationale d'une manière qui les aide à jouer un rôle clé dans la gouvernance du tennis mondial. Les nombreuses initiatives proposées par les FNs permettent de promouvoir, de développer et de promouvoir le tennis aux niveaux local et national.

Les activités des FNs ont un impact durable non seulement sur le tennis, mais aussi sur l'ensemble de l'industrie du sport. Elles permettent de développer des liens solides entre les différentes parties prenantes, telles que les joueurs, les entraîneurs, les sponsors, les officiels et les directeurs de tournois. Les activités organisées par les FNs sont également importantes pour la popularité du tennis, car elles permettent de mettre en lumière de nouvelles stars et d'augmenter le nombre de fans.

Les FNs sont affiliés à leurs comités nationaux olympiques (CNO) respectifs, qui sont les représentants du Comité international olympique (CIO) dans chaque pays. Par conséquent, pour bénéficier de l'aide du CIO, les FNs doivent passer par leur CNO.

Solidarité olympique

La Solidarité Olympique est le programme du CIO visant à soutenir le développement du sport dans le monde. Créée en 1961, elle a pour mission d'utiliser les ressources du Mouvement olympique pour aider les CNO à développer le sport dans leur pays. La Solidarité Olympique aide les CNO sous forme de subventions, de programmes éducatifs et d'opportunités de formation pour les athlètes et les entraîneurs. Elle apporte également son soutien aux aspects organisationnels et techniques du sport et aide les CNO à gérer les aspects financiers de l'organisation des Jeux Olympiques. La Solidarité Olympique a un large éventail d'activités conçues pour aider les CNO (CIO, 2023).

La Solidarité Olympique accorde des subventions pour développer le sport par la création ou le renforcement de CNO, en apportant un soutien aux athlètes et aux entraîneurs. Elle propose également des programmes de formation pour les athlètes et les entraîneurs, y compris des cours sur l'administration sportive et l'entraînement. En outre, la Solidarité Olympique soutient les CNO dans l'organisation et l'accueil des Jeux Olympiques. La Solidarité olympique a réussi à aider les CNO à développer le sport dans le monde (Henry & Al-Tauqi, 2008). Depuis sa création, elle a fourni plus d'un milliard de dollars en subventions, formations et opportunités éducatives aux CNO, les aidant ainsi à amener le Mouvement olympique dans leurs pays.

L'importance de la Solidarité Olympique pour les fédérations nationales

La Solidarité olympique est un élément fondamental du Mouvement olympique qui vise à soutenir les athlètes, les entraîneurs, les CNO et les FN dans leur développement. Il est important de souligner la grande importance de la Solidarité Olympique pour les FNs, car elle leur fournit un outil puissant pour aider à élargir la participation de leurs athlètes aux compétitions internationales et promouvoir les valeurs olympiques (Guzey & Ozbey, 2013). Elle leur permet également de créer et d'entretenir les infrastructures nécessaires, telles que les installations sportives, et d'investir dans le personnel et les organisations nécessaires pour soutenir un système sportif national performant. Il contribue également à créer des systèmes de développement et de soutien au sein des fédérations, qui sont essentiels pour identifier les meilleurs talents et leur fournir les ressources nécessaires pour les aider à jouer sur la scène mondiale.

La Solidarité Olympique joue donc un rôle important en apportant le sport aux quatre coins du monde et en permettant au système sportif de s'épanouir au niveau national. Elle motive et encourage les FNs à s'efforcer d'améliorer le développement de leurs athlètes. En fournissant à la fois un soutien direct et des bourses, la Solidarité Olympique aide les FNs à adopter une approche stratégique de leur gestion et de leur administration, ce qui en fait un acteur clé pour promouvoir le succès au niveau international et transformer le rêve olympique en réalité (Robinson & Minikin, 2011).

Comment la Solidarité Olympique (SO) aide-t-elle les fédérations nationales ?

La Solidarité Olympique aide les FNs par l'intermédiaire des CNO respectifs dans chaque pays. Les programmes contribuent donc à renforcer leurs capacités en leur apportant un soutien dans différents domaines, tels que les finances, l'éducation, la formation et l'assistance technique. Le soutien est généralement orienté vers les athlètes, les entraîneurs, les programmes, les événements, les installations et les valeurs olympiques. Globalement, la Solidarité Olympique joue un rôle essentiel en contribuant à la promotion du Mouvement olympique et de ses idéaux, et en permettant aux athlètes, aux entraîneurs et aux fonctionnaires du sport de développer leurs compétences et leurs connaissances (Chappelet & Bayle, 2005). Le soutien de la Solidarité Olympique permet aux CNO d'offrir à leurs athlètes les meilleures conditions possibles pour exceller dans leur carrière sportive.

Quels sont les programmes disponibles ?

Développement de la structure sportive nationale (DNSS)

Le programme DNSS de Solidarité Olympique est une initiative développée par le CIO pour soutenir les athlètes, les CNO et les FNs dans leurs efforts pour développer et gérer leurs programmes sportifs. Il fournit un soutien financier et technique aux CNO pour les aider à renforcer leurs capacités et à développer leurs structures sportives nationales. Le financement du programme provient de diverses sources, dont le Fonds de solidarité olympique, la Fondation olympique sur la culture et le patrimoine, et des dons individuels du CNO. Le programme existe depuis 2000 et a accordé plus de 800 millions de dollars de subventions à des CNO dans plus de 160 pays.

Le programme comprend un soutien financier pour la préparation, l'entraînement et la compétition des équipes, ainsi qu'un soutien technique pour aider les CNO à développer leurs systèmes et structures sportifs. Il fournit également un soutien au développement des athlètes, qui comprend un financement pour le développement des jeunes athlètes, des entraîneurs et des administrateurs sportifs, ainsi qu'un soutien à l'éducation et au développement professionnel des athlètes.

Programme de cours de formation des entraîneurs

Le programme de formation des entraîneurs vise à fournir une formation et une certification aux personnes chargées de mettre en œuvre des séances d'entraînement pour les athlètes dans le pays. Dans le cas du tennis, les FNs sont encouragés à s'aligner sur le programme de formation des entraîneurs de l'ITF, qui est disponible sur l'ITF Academy en 11 langues et dispose de ressources écrites et numériques pour différents niveaux de formation et de certification (ITF Academy, 2023).

Les FNs peuvent contacter leur CNO pour demander à la SO d'organiser une formation de certification. Toutefois, pour faciliter le processus, il est suggéré que les FNs contactent à l'avance le responsable de développement régional afin que la formation puisse également être approuvée par l'ITF.

Programme de bourses de formation d'entraîneurs

Les programmes de bourses de formation des entraîneurs offrent des subventions aux entraîneurs de sports olympiques, tels que le tennis, pour qu'ils participent à des cours organisés par des institutions telles que les fédérations internationales, les centres de haute performance ou les universités.

Dans le cas du tennis, l'ITF offre la possibilité aux entraîneurs boursiers de suivre des formations pour entraîneurs de joueurs avancés (CAP-Niveau 2) et entraîneurs de joueurs de haute performance (CHP-Niveau 3) en Espagne. Les entraîneurs doivent être proposés par leur FNs, approuvés par le responsable du développement de l'ITF et soumis par le CNO à la Solidarité olympique, qui doit à son tour obtenir l'approbation de l'ITF.

D'autres possibilités de formation sont également offertes dans des centres aux États-Unis, en Suisse et en Hongrie.

Pourquoi est-il important pour les fédérations nationales d'entretenir de bonnes relations avec leur CNO ?

Le maintien d'une relation forte entre les FNs et leurs CNO est d'une grande importance. Les CNO étant responsables de la coordination de l'organisation des compétitions nationales et de l'inscription des athlètes aux Jeux Olympiques, les deux parties doivent travailler ensemble pour assurer le succès de leurs pays dans les compétitions internationales. Travailler activement avec le CNO aide les fédérations nationales à établir de meilleures relations avec les instances dirigeantes du sport international, ce qui peut conduire à un meilleur accès aux ressources, au financement et à d'autres formes de soutien (Ferrand & McCarthy, 2008). En outre, le fait de travailler ensemble crée une approche plus transparente et mieux organisée des manifestations sportives nationales, ce qui contribue à garantir que les athlètes et les entraîneurs sont traités de manière éthique et équitable. Les FNs peuvent bénéficier de manière significative de l'expérience de leur CNO.

Les CNO peuvent fournir des conseils sur la planification financière, les stratégies de marketing et les règlements sportifs pour guider leurs FNs. Ces conseils peuvent permettre d'améliorer les résultats olympiques, car les entraîneurs et les athlètes auront une meilleure compréhension des règlements et des règles établis par les instances dirigeantes. En outre, les CNO apportent aux athlètes un soutien et un financement que les FNs ne peuvent pas assurer à elles seules (Camy & Robinson, 2007). L'établissement de relations solides entre les FNs et leurs CNO est important pour garantir que les pays disposent des ressources nécessaires pour réussir dans les compétitions sportives internationales. Les FNs bénéficient des conseils et du soutien fournis par leurs CNO, et pour que leurs pays réussissent aux Jeux olympiques, les deux parties doivent établir et maintenir une relation de collaboration.

Quel a été l'impact des programmes de la solidarité olympique sur le paysage du FNs ?

Les programmes de Solidarité Olympique mis en œuvre par le CIO ont eu un impact positif significatif sur le paysage des FN. Dans l'ensemble, ces programmes ont eu un impact positif sur le développement des fédérations sportives nationales et ont augmenté les opportunités pour les athlètes dans le monde entier.

Le programme de Solidarité olympique a été particulièrement efficace pour aider ces pays à trouver les ressources de formation et les compétences nécessaires pour créer et développer une FN performante. Grâce à ce programme, les FNs ont contribué de manière significative au développement et à la promotion du sport dans leurs pays respectifs (Henry & Cuschieri, 2014). En conséquence, ces fédérations sportives nationales jouent désormais un rôle important dans la promotion des idéaux olympiques dans le monde entier.

Les programmes de Solidarité olympique ont eu un impact très positif sur le développement des fédérations sportives nationales. Les pays voient leurs normes sportives s'améliorer, les opportunités de sponsoring et de marketing se multiplier et les relations entre les FNs, le CNO et le CIO se renforcer (Parry, 2003). Grâce à une meilleure communication et à un échange d'idées plus fluide, les programmes de Solidarité Olympique ont considérablement fait progresser le développement des FNs.

Que doivent faire les FNs pour pouvoir bénéficier d'une aide dans le cadre des programmes de la solidarité olympique ?

Voici une liste d'actions que les FNs doivent prendre en considération pour bénéficier du soutien des programmes de la Solidarité olympique. Les FNs doivent :

- S'aligner sur la stratégie du développement de l'ITF.
- S'aligner sur les politiques des autorités sportives nationales.
- Avoir une connaissance approfondie des règlements des programmes de Solidarité Olympique.
- Connaître la structure du CNO et les personnes chargées de gérer chacun des programmes de la Solidarité Olympique.
- Disposer d'une stratégie de développement basée sur des programmes fondés sur des preuves, qui est alignée, suivie et approuvée par le responsable du développement de l'ITF pour la région.

- Soumettre la demande d'accès au programme au service des sports compétent du CNO approuvé par la plus haute instance dirigeante du sport dans ce pays.
- Fournir les preuves documentaires nécessaires et requises de la structure organisationnelle de base et de ses activités depuis sa création.
- Démontrer et justifier l'expérience nécessaire et requise dans l'organisation et la gestion d'activités sportives au niveau régional ou national.
- Définir un programme détaillé d'activités à mettre en œuvre sur une période de trois ans.
- Communiquer les avantages que le programme demandé par la FNs apportera à ses membres s'il est approuvé.
- S'engager à respecter la législation nationale antidopage, la bonne gouvernance et les mesures de soutien aux athlètes.
- Fournir des preuves de l'autonomie financière, des règles de transparence financière et élaborer un plan de financement stratégique et un budget pour les activités.
- Comprendre et adopter les règlements financiers du programme de Solidarité Olympique, tels que les procédures d'accès aux subventions, les conditions préalables à remplir, les règles de gestion financière et leur besoin d'exemptions ou d'exceptions (le cas échéant).
- Suivre les lignes directrices en matière de communication, de finances et de rapports d'avancement établies par le CNO et son département des sports compétent.
- Entrer dans le système de Solidarité Olympique la liste mise à jour mensuellement des athlètes, entraîneurs et officiels d'équipe bénéficiant du soutien du CNO.
- Respecter les codes éthiques généraux et fournir un site web informatif et interactif.
- Démontrer une politique claire en matière d'égalité des sexes, de protection de l'enfance et d'engagement en faveur du bien-être des athlètes.
- Démontrer l'existence d'activités et de programmes de formation dans des domaines tels que le développement du sport, la formation et l'entraînement des athlètes et des entraîneurs, et la gestion du sport.
- Souligner que les programmes et activités des FNs sont axés sur le développement des athlètes, des entraîneurs et des administrateurs sportifs, tout en respectant les exigences en matière d'équilibre entre les hommes et les femmes.
- Participer activement aux programmes et initiatives de développement du sport international proposés par le CIO.

EXEMPLES PRATIQUES

Stratégies de gestion de notre fédération nationale

Pour l'Association paraguayenne de tennis, il a été fondamental d'utiliser et de tirer parti des différents programmes de la Solidarité olympique pour consolider le travail que nous avons accompli dans le domaine de la formation. La clé principale est le travail coordonné et interrelié entre notre fédération nationale et toutes les parties impliquées. Ce progrès a été

particulièrement dû à la mise en œuvre de diverses stratégies et activités qui ont facilité cette amélioration, sous la direction de notre fédération.

Les stratégies mises en œuvre pour l'utilisation et l'exploitation des programmes de solidarité olympique sont détaillées ci-dessous.

Stratégie n° 1 : Interrelation de la fédération avec le Comité olympique paraguayen, la Fédération internationale de tennis et le Secrétariat des sports.

Objectif

Promouvoir une communication active entre le Comité olympique paraguayen COP, la Fédération internationale de tennis (ITF) et le Secrétariat national aux sports (SND), afin d'assurer une parfaite interdépendance et de tirer parti des différents programmes.

Actions stratégiques

- Relation et gestion avec le Comité olympique pour pouvoir bénéficier et réaliser au moins 2 à 3 programmes de Solidarité Olympique par an.
- Communication et coordination précoces avec l'ITF afin d'établir un calendrier pour l'année avec tous les programmes et projets et la gestion de ceux-ci avec la SO.
- Candidature anticipée au Comité olympique pour les programmes de l'année avant les autres sports.
- Soutien du Secrétariat aux Sports dans l'adaptation et l'amélioration des installations pour un plus grand confort afin de pouvoir réaliser plus de projets au siège de la fédération.

Stratégie n° 2 : Professionnalisation de la fédération

Objectif

Recrutement d'un personnel technique qualifié pour la fédération, capable d'exécuter et de gérer divers programmes, ce qui permet de professionnaliser le sport.

Actions stratégiques

- Recrutement de responsables de domaines pour l'élaboration, le suivi, le contrôle et l'obligation de rendre compte des différents programmes.
- Le fait d'avoir des tuteurs nationaux pour assurer la formation a permis d'élever considérablement le niveau, ce qui nous donne une plus grande portée et une plus grande couverture au niveau national.

Stratégie n° 3 : Amélioration de la communication et diffusion plus large des actions dans le domaine du sport

Objectif

Atteindre et toucher davantage de personnes par le biais des bons canaux avec la bonne communication.

Actions stratégiques

- Les différents programmes mis en œuvre seront couronnés de succès dans la mesure où ils pourront être utilisés par les étudiants et les entraîneurs.

- Une communication claire et concrète.
- Ouverture d'autres canaux de communication pour faire connaître les différents événements.

Stratégie n° 4 : Améliorer le programme de formation des entraîneurs et leur insertion dans la haute performance.

Objectif

L'objectif de cette stratégie est d'élever le niveau de nos entraîneurs, de la phase d'initiation et de développement à la phase de haute performance, en passant par le niveau intermédiaire.

Actions stratégiques

- L'intégration d'enseignants et/ou d'étudiants en éducation physique dans les différents événements de formation a été un pas en avant extrêmement important pour augmenter le nombre de formateurs au niveau initial ou de développement et pour les différents projets dans les écoles.
- Assurer un travail de formation avec l'équipe interdisciplinaire du Comité olympique dans le domaine des sciences appliquées et de la méthodologie sportive afin que les entraîneurs aient une vision générale de leur insertion dans la haute performance.
- Conserver ou réincorporer les anciens joueurs de tennis qui peuvent apporter une valeur ajoutée.

CONCLUSIONS

Les programmes de la Solidarité Olympique sont un facteur important pour aider les FN à bénéficier d'une assistance qui leur permettra d'améliorer leurs services et leurs produits. Ce programme offre des possibilités accrues de développement du sport dans les pays qui manquent de fonds et de ressources. Il soutient également la formation, le développement et l'assistance technique dans des disciplines sportives olympiques telles que le tennis pour les athlètes, les entraîneurs et le personnel de soutien de ces nations, afin d'obtenir de meilleurs résultats aux Jeux olympiques.

Le développement sportif d'un FN soutenu et financé par la Solidarité Olympique peut améliorer les performances des joueurs, les structures des FN et conduire à une augmentation des performances organisationnelles à tous les niveaux. De tels programmes peuvent également favoriser une gestion et une administration plus professionnelles et plus efficaces des FN. Nous espérons que cet article constituera une contribution pratique et utile pour les FN souhaitant accéder au soutien de la Solidarité Olympique. Nous pensons qu'il est vital que les FN deviennent plus proactifs et collaborent avec leurs CNO pour bénéficier de ces programmes.

CONFLIT D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

L'auteur déclare n'avoir aucun conflit d'intérêt et n'avoir reçu aucun financement pour cet article.

RERERENCES

- 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.
- Camy, J., & Robinson, L. (Eds.). (2007). *Managing Olympic sport organizations* (Vol. 6). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Comité Olímpico Internacional. (COI) (2023). *Solidaridad Olímpica*. Disponible en: <https://olympics.com/ioc/olympic-solidarity>. Accedido: 15 Juin.
- Chappelet, J. L., & Bayle, E. (2005). Strategic and performance management of Olympic sport organisations. *Human Kinetics*.
- Ferrand, A., & McCarthy, S. (2008). *Marketing the sports organisation: Building networks and relationships*. London: Routledge.
- Guzel, P., & Ozbey, S. (2013). Promotion of Olympic values based on Olympic Solidarity programs. *International Journal of Academic Research*, 5(3).
- Henry, I., & Al-Tauqi, M. (2008). The development of Olympic solidarity: West and non-west (core and periphery) relations in the Olympic world. *The International Journal of the History of Sport*, 25(3), 355-369.
- Henry, I., & Cuschieri, M. T. (2014). Olympic engagement and the use of Olympic Solidarity programmes by Gulf Cooperation Council states. *The International Journal of the History of Sport*, 31(14), 1707-1723.
- ITF (2023). *Estatutos de la ITF*. Disponible en: <https://www.itftennis.com/en/about-us/governance/rules-and-regulations/?type=constitution> Consultado el 20 de Juin.
- ITF Academy (2023). *ITF Academy*. Disponible en: www.itf.academy-com. Accedido: 16 Juin.
- Martínez-Gallego, R., Jones, T., & Crespo, M. (2022). Impact of the ITF Tennis Play and Stay campaign on 10-and-under tennis: The views of top National Federation experts. *ITF Coaching & Sport Science Review*, 30(86), 37-41.
- Parry, J. (2003). Olympic education in practice. *Centre d'Estudis Olímpics*.
- Robinson, L., & Minikin, B. (2011). Developing strategic capacity in Olympic sport organisations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1(3), 219-233.
- Solidaridad Olímpica (2023). *Programmes*. Disponible en: <https://olympics.com/ioc/olympic-solidarity/programmes>. Accedido: 15 Juin.

Copyright © 2023 Larissa Schaerer



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 \(CLIQUEZ\)](#)



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

Gaston Brum et Fernando Vilches

Association Argentinienne de Tennis, Argentine.

RÉSUMÉ

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

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

Reçu : 27 Juin 2023

Accepté : 10 Juillet 2023

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

INTRODUCTION

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

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

Analyse argentine : "L'environnement VUCA"

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

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

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

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



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

L'ÉCOSYSTÈME DU SPORT EN ARGENTINE

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

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

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

Trouver des opportunités dans les défis

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

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

VERS L'EXCELLENCE SPORTIVE

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

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

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

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

Créer des environnements propices à la transition

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

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

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

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

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

Créer des environnements compétitifs propices à la transition.

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

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

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

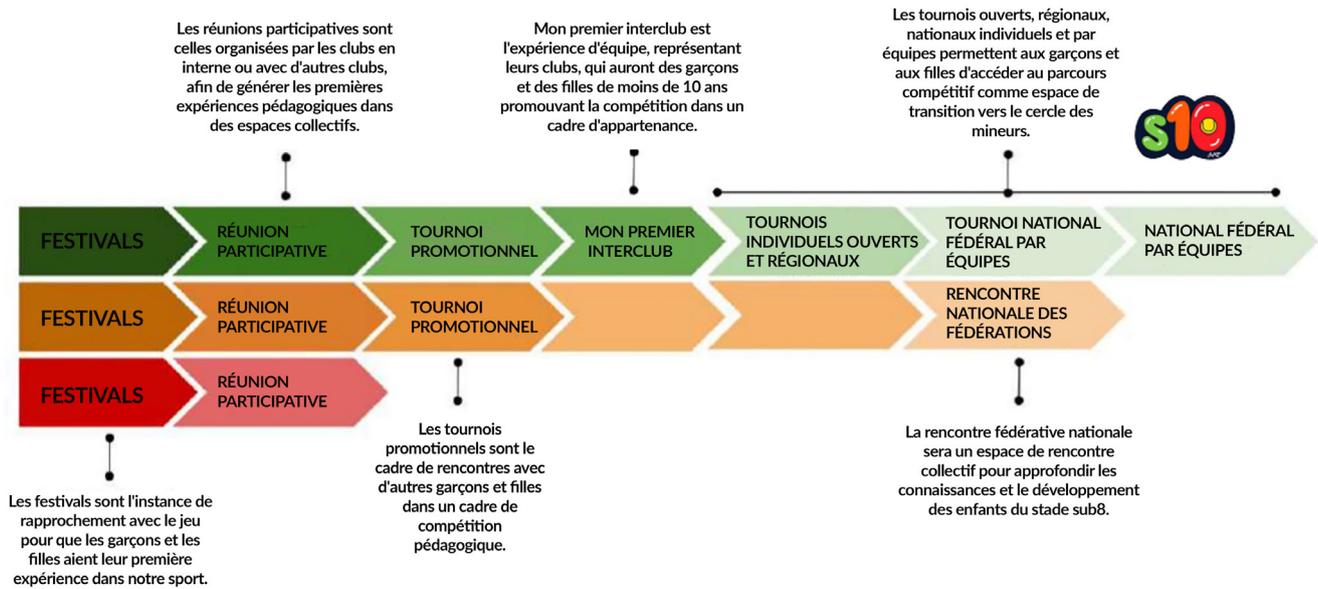


Figure 1. Événements d'initiation de la compétition AAT.

2. Poser les bases : Système national de compétences

Événements d'ouverture de la compétition

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

Le parcours de la compétition dans les étapes juniors :

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

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

Les tournois seront classés en différents types :

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

Système national de compétences (figure 2)

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



Figure 2. Système de compétition nationale du TAA..

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

Avantages directs des compétences nationales

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

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

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

4. Améliorer l'écosystème :

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

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

CONCLUSIONS

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

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

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

CONFLIT D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

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

RÉFÉRENCES

- Alabarces, P. (2000). Los estudios sobre deporte y sociedad: objetos, miradas, agendas. P. Alabarces (Comp.), Peligro de gol. Estudios sobre deporte y sociedad en América Latina, 11-30.
- Alvarino, P., Altur, J.F. y Crespo, M. (2015). *Tenisval: Filosofía, sistemas de entrenamiento y ejercicios*. Valencia. España.
- Bloom, B.S. (1985). *Developing talent in young people*. New-York: Ballantine.
- Crespo, M., Granitto, G., Miley, D. (2002). *Trabajando con jóvenes tenistas*. ITF Ltd. Londres.
- Dent, P. (1994). Long-term planning for tennis players - A balanced and progressive programme.
- Drucker, P. F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review* (pre-1986), 26(000002), 53. <https://doi.org/10.2307/41165066>
- Ericsson, K. A., & Charness, N. (1994). Expert performance: Its structure and acquisition. *American Psychologist*, 49(8), 725. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.8.725>
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.100.3.363>
- Reid, M., Quinn, A., Crespo, M. (2003). *Fuerza y condición física para el tenis*. ITF Ltd. Londres.
- Schönborn, R. (2001). The present and the future of top tennis. In 12th ITF Worldwide Coaches Workshop, Bangkok.
- Singer, R.N. y Janelle, C.M. (1999). Determining sport expertise: From Genes to Supremes. *International Journal of Sport Psychology*, 30, p. 117-150.
- Stambulova, N. (2003). Symptoms of a crisis-transition: A grounded theory study. (N. Hassmen, Ed.) *Svensk Idrottspsykologisk Förening Yearbook*, 97-109.
- Stambulova, N. B., & Alfermann, D. (2009). Putting culture into context: Cultural and cross-cultural perspectives in career development and transition research and practice. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 7(3), 292-308. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2009.9671911>

Copyright © 2023 Gaston Brum et Fernando Vilches



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

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

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

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

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



Stratégies d'égalité des sexes au niveau des associations nationales. Exemples de bonnes pratiques en Amérique centrale et du Sud

Cecilia Ancalmo¹, Fabiola Zuluaga², Macarena Miranda³, Patricia Castro⁴ et Darlene Kahn⁵

¹Département de développement du tennis, Fédération internationale de tennis, Londres, Royaume-Uni. ²Colombia.

³Chile. ⁴Costa Rica. ⁵Panama

RÉSUMÉ

L'égalité entre les hommes et les femmes est une question cruciale qui dépasse les frontières du tennis et du sport et affecte la société dans son ensemble. Historiquement, le tennis a été un sport pionnier lorsqu'il s'est agi d'affirmer et de défendre les droits des femmes dans tous les domaines de la vie. En ce qui concerne le tennis professionnel, le tennis a eu de grandes représentantes dans ce domaine, comme Billie Jean King, qui a été une pionnière dans la réalisation de l'égalité des sexes dans le tennis professionnel. L'ITF, pour sa part, a lancé la campagne Advantage All afin de générer un mouvement qui aiderait à visualiser la situation existante dans notre sport. L'objectif de cet article est de présenter les visions qu'ont certaines femmes liées au tennis dans différents pays d'Amérique centrale et d'Amérique du Sud des différentes initiatives mises en œuvre. En outre, les expériences, les opinions et les perceptions concernant les différents programmes sont partagées. Nous espérons que cette collaboration sera utile à tous ceux qui souhaitent contribuer à la réalisation de l'égalité des sexes dans le tennis.

Mots-clés : Genre, égalité, gagnant-gagnant, programmes.

Reçu : 1 Juin 2023

Accepté : 10 Juin 2023

Correspondance : Cecilia Ancalmo. Email: cecilia.Ancalmo@itftennis.com

INTRODUCTION

Scénario de participation et de compétition des joueuses de tennis

Dans le monde entier, le tennis féminin est confronté à un problème de participation, avec une disparité notable entre les sexes dans les groupes d'âge compétitifs et plus âgés, malgré une répartition relativement égale dans les groupes d'âge beaucoup plus jeunes. Les données obtenues dans différentes études suggèrent qu'il est difficile de retenir les joueuses dans ce sport, d'où la nécessité de prendre des mesures plus importantes pour comprendre et traiter les causes sous-jacentes de ce scénario. La disparité entre les sexes est un problème important dans le tennis de compétition, en particulier dans les groupes d'âge plus élevés, malgré une participation plus équilibrée chez les jeunes joueurs (Ward & Buscome, 2019). La menace des stéréotypes, qui fait référence à l'effet psychologique des stéréotypes négatifs, peut contribuer à la sous-performance et à la démotivation des filles au tennis. Cependant, la recherche a montré que la menace de stéréotype peut avoir des effets positifs et négatifs sur la performance. Des efforts sont nécessaires pour comprendre et traiter les causes sous-jacentes de l'inégalité entre les hommes et les femmes dans le tennis.



Du point de vue de l'entraînement, l'un des principaux objectifs est d'inciter davantage de filles à jouer au tennis. Pour ce faire, il est important de créer un environnement qui favorise la communication verbale et l'apprentissage par les pairs. De plus, encourager les filles à travailler sur des problèmes ensemble, par paires ou en groupes, peut également améliorer leurs capacités de résolution de problèmes. En outre, le fait de placer des groupes plus jeunes sur des terrains adjacents à ceux des plus âgés peut fournir des modèles que

les jeunes filles peuvent imiter (Regan, 2019). Il est également bénéfique d'encourager la fluidité verbale dans les tactiques et la terminologie du tennis, et l'utilisation de l'apprentissage par les pairs en jumelant des joueurs plus expérimentés avec des joueurs moins expérimentés peut aider à renforcer la confiance et à améliorer les compétences.

Dans ce contexte, la motivation est un facteur crucial et la motivation des filles à jouer au tennis peut être influencée par différents facteurs. L'un des principaux est le désir de réussite et le rapport entre les victoires et les défaites (Krolak, 2013). En outre, les filles peuvent être motivées par le plaisir du jeu et la possibilité de progresser et de réaliser des performances (Bykanova-Yudanov, 2018). Il est important que les entraîneurs comprennent les facteurs sociaux et les besoins individuels des joueuses de tennis pour soutenir leur développement et maximiser leur potentiel (Mouelhi-Ghizani et al., 2023).

Recherche de l'ITF

La stratégie *Avantage pour tous* de l'ITF, qui vise à garantir l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans le tennis sur et en dehors des courts, s'efforce de susciter des actions pour apporter les changements nécessaires qui conduiront à la parité. Dans le domaine des femmes entraîneurs, les données disponibles dans le *Global Tennis Report 2021* de l'ITF indiquent que 22 % des entraîneurs dans le monde sont des femmes, ce qui est loin de la parité de 50 % recherchée. Pour provoquer ce changement, dans le domaine de l'entraînement, l'ITF travaille sur le projet *ITF Female Coaches Network*. Fin 2022, nous avons rassemblé et analysé des chiffres qui nous ont permis de fixer des objectifs pour 2023 (ITF, 2021).

Nous avons constaté que la participation des entraîneurs féminins aux cours de certification *Play Tennis* ou à des cours de niveau supérieur soutenus par des fonds de l'ITF ne dépassait pas 30 % de participation féminine et nous avons fixé comme objectif que d'ici 2023, la participation féminine ne soit pas inférieure à 30 %.

En ce qui concerne la participation des entraîneurs féminins au rôle de capitaine des équipes nationales U12, U14 et U16, nous avons constaté que leur participation variait de 30 % dans les groupes d'âge les plus jeunes à 17 % dans les groupes d'âge les plus élevés. Nous avons fixé comme objectif pour 2023 que 30 % des capitaines de ces équipes soient des femmes. Cet objectif s'est accompagné de la promotion des cours de certification CBI niveau 1 et CAP niveau 2 pour les entraîneurs féminins afin d'avoir des professionnels certifiés dans les rôles de capitaines des équipes nationales de jeunes et de seniors.

Deux autres objectifs ont été d'augmenter la participation des femmes à la Conférence mondiale des entraîneurs de l'ITF, à la fois en tant que participantes et en tant qu'intervenantes. D'ici 2023, nous visons à ce que 15 à 20 % des participants et 33 % des orateurs soient des femmes.

Les actions visant à améliorer ces domaines bénéficient de la participation importante des fédérations nationales. Dans cet article, nous souhaitons partager les contributions des fédérations de Colombie, du Chili, du Costa Rica et du Panama, qui, avec des buts et des objectifs clairs, mènent des actions pour atteindre la parité dans la participation des femmes et des hommes dans tous les domaines du tennis dans leur pays.

COLOMBIE (Fabiola Zuluaga)

Fabiola est une ancienne joueuse de tennis professionnelle qui a atteint la 16^e place du classement WTA. Elle est actuellement coach certifiée de niveau 3.

En Colombie, plusieurs stratégies et programmes sont en cours d'élaboration afin que les femmes soient de plus en plus impliquées et prises en compte dans le tennis. Le processus est complet : de la formation à la gestion des athlètes à différents niveaux et à leur accompagnement, y compris dans leur phase professionnelle. Personnellement, j'ai eu l'occasion de participer et de contribuer à tous ces programmes.

Lefaitquenous,anciennesjoueuses,soyonsrestéesdanslepays et ayons fait carrière en tant qu'entraîneuses est une grande réussite. Transmettre les expériences et les connaissances acquises au fil des ans en tant que professionnelles est fondamental pour les sportives qui envisagent ou tentent d'entrer dans ce monde qui, de l'extérieur, semble simple, mais qui, dans la vie, est complètement différent de ce que l'on a en tête.

Les politiques publiques en Colombie exigent l'égalité des sexes. Nous devons avoir 30 % de femmes dans les postes de direction, dans les capitansats et dans tous les événements qui se déroulent dans le pays. Aujourd'hui, je suis la seule femme dans la commission technique de la Fédération colombienne de tennis (FCT) ; et nous sommes cinq femmes à diriger des groupes tels que la BJK Cup, les équipes du cycle olympique et les équipes féminines qui participent aux championnats sud-américains.

Avec le soutien de l'ITF et l'engagement de la FCT, des ligues et des clubs, la participation des entraîneurs féminins aux cours de formation et de recyclage augmente. Actuellement, nous avons environ 100 entraîneurs féminins formés avec les cours ITF de niveau 1 (+50), niveau 2 (35) et niveau 3 (12), en plus de ceux qui continuent dans le processus, grâce au travail de la Direction de la Formation de la FCT. Récemment, le premier cours de tuteur *Play Tennis* a eu lieu avec 9 entraîneurs colombiens.

Nous avons une équipe colombienne qui rassemble 87 jeunes joueurs du pays, dont 43 femmes, qui reçoivent le soutien du ministère des sports pour leur participation au niveau national et international.

L'effort d'organiser des tournois professionnels est une impulsion importante pour le développement du tennis en Colombie. Depuis plusieurs années, le nombre de tournois féminins organisés dans le pays a augmenté, donnant à nos joueuses la possibilité de participer à des compétitions à domicile, ce qui leur permet d'économiser de l'argent, d'optimiser leur temps et de passer plus de temps avec leur équipe de travail.

Tout part des semis. Nous organisons également des festivals pour enfants où les catégories féminines sont respectées, même si la participation ou l'inscription est très faible. L'important est de leur donner la possibilité de jouer et d'apprécier le tennis, donc s'il y a très peu de participants, nous organisons un échange avec les garçons, en garantissant la compétition et les opportunités d'exposition dans ces phases initiales, qui sont fondamentales pour la croissance et le développement personnel et sportif.

CHILI (Macarena Miranda)

Macarena est une ancienne joueuse professionnelle et actuellement organisatrice de tournois professionnels féminins au Chili.

Peu d'épisodes de ma vie peuvent être racontés sans mentionner le tennis. J'ai joué au tennis en tant que junior et professionnelle, et j'ai également été capitaine et joueuse pour le Chili dans la défunte Fed Cup, aujourd'hui connue sous le nom de Billie Jean King Cup, organisant même l'événement en 2020, étant la première femme à le faire dans mon pays.

Avant cela, j'ai été directeur de tournois féminins ITF depuis 2008 et je dirige actuellement le tournoi WTA au Chili depuis deux ans. Toute cette expérience m'a permis de construire une analyse qui montre un progrès par rapport aux décennies précédentes, ce qui est indéniable si l'on compare avec l'époque où je jouais. Cependant, il reste encore beaucoup à faire et les fédérations de chaque pays d'Amérique du Sud doivent jouer un rôle de premier plan dans les questions en suspens.

Dans un premier temps, des programmes de développement devraient être mis en œuvre pour nos joueurs de moins de 10 ans. Le tennis ne doit pas être en concurrence avec le tennis, mais avec d'autres disciplines qui sont en avance sur nous dans ce domaine et qui disposent donc de nombreuses installations dans cette première phase, en particulier dans les écoles. Nous devons nous rapprocher des écoles.

Il est également essentiel de pouvoir générer des compétences de qualité au niveau national et régional. Nous devons ouvrir les canaux de communication entre les différentes associations régionales. Il est intéressant de noter qu'entre les effets de la crise sanitaire, pendant et après la pandémie, il y a eu une communication fluide au niveau régional, et je suis très heureux de constater qu'elle se poursuit encore aujourd'hui.

Il en résulte des tournois de transition entre les juniors et les professionnels, des compétitions qui, pour moi, sont essentielles. À mon avis, il est très important d'être en phase les uns avec les autres pour avoir un bon calendrier. Tout ce qui concerne l'échange de wild cards, la génération d'un parcours en fonction des objectifs spécifiques de chaque équipe, je pense que c'est essentiel, mais sans négliger le macro, le développement du tennis féminin sur le continent. Cela a été très peu fait et aujourd'hui on peut dire le contraire. Dans mon pays, la Fédération chilienne de tennis, le ministère des sports et l'Institut national du sport (IND) ont joué un rôle très important à cet égard.

Je ne peux manquer de mentionner la Confédération sud-américaine de tennis, COSAT, dont le rôle dans l'intégration des joueurs de tennis dans leurs commissions de travail est, à mon avis, une sage décision. Le travail de l'ITF et de son président David Haggerty dans le cadre du programme "Avantage pour tous" est louable. Nous pouvons tous contribuer avec ce qui était bon à notre époque et ce qui manquait pour réaliser un circuit auquel nous aspirions à l'époque. J'insiste. Ce que nous voyons aujourd'hui n'est pas suffisant, mais c'est proche de ce à quoi nous devrions aspirer. Nous sommes sur la bonne voie.

COSTA RICA (Patricia Castro)

Patricia Castro est la directrice de la Fédération costaricienne de tennis. Cette section présente le projet d'étude et de développement des joueuses de tennis au Costa Rica.

La Fédération costaricienne de tennis (FCT) a un conseil d'administration qui respecte le principe de la parité depuis plus de cinq mandats, 100 % du personnel administratif est composé de femmes et les équipes nationales féminines sont toujours accompagnées d'une capitaine ou d'une entraîneuse.

Cependant, au niveau général, il n'y a pas de parité puisqu'il y a une différence très importante dans le nombre d'animateurs de tennis, qui est maintenue et qui est notoire dans chaque cours ou formation qui est donné, le taux de participation féminine est de 1 femme pour 10 hommes.

De même, dans le jeu en tant que tel, au niveau compétitif, social ou récréatif, il suffit d'analyser les classements nationaux dans toutes les catégories du circuit des tournois nationaux pour constater la disparité de la participation et la désertion des femmes au fur et à mesure qu'elles progressent dans le niveau de jeu.

C'est pourquoi la FCT a, parmi ses projets, celui d'augmenter la participation des femmes au tennis dans tous les domaines, et pas seulement au niveau des entraîneurs.

Le point de départ est de savoir ce que nous avons, de savoir combien de femmes jouent au tennis, puisque les clubs sociaux du pays, les académies, les comités cantonaux, les écoles et les collèges ont des ligues ou des équipes féminines. Il y a donc une grande population de femmes jouant au tennis qui n'est pas répertoriée dans la base de données, et c'est cette information que nous allons collecter. Nous sommes également intéressés par des données sur celles qui ont joué et qui ont ensuite abandonné, et le fait de savoir cela permettra d'alimenter les stratégies à mettre en œuvre, ce qui sera également d'une grande aide pour améliorer les processus actuels.

La base de données comprendra plusieurs détails, notamment le niveau de jeu, si elle est entraîneur, joueuse sociale, compétitive ou récréative, où elle joue (horaire d'entraînement ou de leçons) ou jouait auparavant (raisons pour lesquelles elle ne joue plus), si elle a des enfants, s'ils jouent au tennis, quelle est sa profession et si elle la pratique (horaire de travail) et d'autres questions qui nous aideront à construire le plan de travail pour la création de programmes pour la réincorporation et la motivation de la population féminine dans le tennis.

Il est prévu d'étudier ces données et d'élaborer ainsi des stratégies pour le développement de programmes adaptés aux besoins et à la disponibilité des joueurs.

Par exemple, les femmes interrogées indiquent qu'elles sont intéressées par l'enseignement du tennis, mais que, pour des raisons familiales ou professionnelles, elles ne peuvent pas être formées pendant quatre jours consécutifs à la méthodologie Play Tennis, de sorte que différentes options seront recherchées, telles que des cours à des moments différents ou des périodes plus accessibles.

Nous visons également à identifier des femmes intéressées à collaborer avec le processus dans d'autres domaines, tels que les professionnels de la psychologie, de la nutrition, de la physiothérapie et d'autres professions liées au sport, qui souhaitent rejoindre le projet d'enseignement, mais au niveau spécifique des tuteurs et adapter leur spécialité à l'enseignement des facilitateurs de tennis existants ou nouveaux.

Au niveau de la compétition, connaître les raisons pour lesquelles ils ne participent pas aux tournois nationaux est le seul moyen d'envisager des options de changement ou d'amélioration qui les motiveront à nouveau ou les maintiendront dans la pratique.

Cette enquête sera réalisée numériquement et en personne, afin d'obtenir le plus grand nombre de réponses possible. En raison des ressources limitées, l'aide d'étudiants stagiaires sera sollicitée pour l'application et la tabulation des données, qui seront ensuite analysées en interne au FCT par les différentes commissions et par le Conseil d'administration en tant que tel.

Le processus de création de la base de données et d'élaboration des stratégies de développement devrait être achevé d'ici la fin de l'année 2023 et la mise en œuvre pourra commencer en 2024.

PANAMA (Darlene Kahn)

Darlene Kahn est une ancienne joueuse professionnelle, une dirigeante professionnelle et une entraîneuse de niveau 2 du CAP. Dans cette section, elle présente dans les lignes qui suivent la proposition de la Fédération panaméenne de tennis visant à accroître la participation des femmes au tennis.

Au fil des ans, nous avons constaté que la participation des filles aux tournois nationaux et internationaux était moins importante. Pour remédier à cette situation, la Fédération panaméenne de tennis (FPT) a mis en place des stratégies qui sont décrites ci-dessous.

La FPT s'est fixé pour objectif d'augmenter le nombre d'entraîneurs féminins et de les faire certifier par l'ITF. D'un point de vue personnel, j'ai eu l'occasion d'obtenir les certifications ITF de niveau 1 et 2 et il y a beaucoup d'intérêt au Panama, principalement de la part des joueuses, qui veulent devenir entraîneurs et obtenir une certification. Récemment, cinq entraîneurs panaméens ont obtenu le CAP de niveau 2 lors d'un cours organisé au Panama. Cela montre le potentiel que nous avons et la qualité professionnelle de nos entraîneurs. Ce programme continuera d'être encouragé, l'objectif étant que 25 % des entraîneurs soient certifiés au niveau national d'ici à 2024. Cette initiative comprend la formation d'entraîneurs dans toutes les provinces, ciblant les anciens joueurs, les joueurs, les professeurs d'éducation physique, entre autres, qui sont intéressés par ce sport et son enseignement. L'objectif est de former une communauté d'entraîneurs et, ensemble, d'améliorer la qualité de l'enseignement dans tout le Panama et de contribuer au développement du tennis.

Après avoir été formée, très judicieusement, la Fédération panaméenne de tennis m'a demandé d'être la capitaine de l'équipe nationale de filles U14 qui participerait à la compétition mondiale de tennis junior en République dominicaine, à Saint-Domingue. Nous avons suivi deux semaines d'entraînement ardu, avant la compétition, ce qui a été suffisant pour amener une équipe très motivée à la compétition. L'équipe était composée de trois jeunes filles qui, bien qu'elles en soient à leur première année dans cette catégorie, ont réussi à se qualifier pour les quarts de finale. Ce fut une grande réussite pour le Panama et une expérience très positive pour les filles, car ce tournoi a marqué le début d'une nouvelle étape. Nous avons réussi à ce que les parents aient plus confiance pour que les filles se rendent aux tournois, nous avons réussi à intégrer l'équipe et nous avons réussi à

avoir une capitaine qui augmente la confiance et la motivation des joueuses. A partir de maintenant, nous espérons avoir une plus grande représentation des filles dans les tournois afin d'acquérir une expérience internationale et d'élever le niveau de compétition du Panama.

En conclusion, en encourageant la participation des femmes à la formation, à la représentation et au développement du tennis au Panama, nous unissons nos forces et comblons le fossé qui s'est creusé pendant de nombreuses années, au cours desquelles le niveau de compétition des filles était très bas, car elles étaient peu représentées dans les tournois internationaux. Grâce à ces actions et à la bonne orientation et direction des équipes juniors et de la Coupe Billie Jean King, nous verrons des changements favorables pour le Panama dans un avenir très proche.

CONCLUSION

Nous espérons que ce qui a été partagé par les experts des fédérations de tennis colombienne, chilienne, costaricienne et panaméenne dans cet article servira d'inspiration et de guide pour les autres fédérations nationales qui développent leurs stratégies "Avantage à tous" pour parvenir à une participation égale des femmes et des hommes dans le tennis.

CONFLIT D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

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

RÉFÉRENCES

- Bykanova-Yudanov, N. (2018). Motivation in competitive tennis: Is it different for girls and boys. *ITF Coaching and Sport Science Review*, 76(26), 20-22.
- ITF (2021). *ITF Global Tennis Report*. London: ITF Ltd. Available at: <http://itf.uberflip.com/i/1401406-itf-global-tennis-report-2021/0?>
- Krolak, A. (2013). The development of top women tennis players (1968 - 2012) and the importance of well-planned coaching. *ITF Coaching and Sport Science Review*, 61 (21), 14-18.
- Mouelhi-Guizani, S., Guinoubi, S., Chtara, M., & Crespo, M. (2023). Relationships between flow state and motivation in Junir elite tennis players: Differences by gender. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 18(2), 490-499.
- Regan, L. (2019). The roles of group learning, language and their application to Junir tennis. *ITF Coaching and Sport Science Review*, 47 (16), 17-18.
- Ward, J., & Buscombe, R. M. (2019). Stereotype threat and performance on sport specific motor tests. *ITF Coaching & Sport Science Review*, 27(77), 35-38.

Copyright © 2023 Cecilia Ancalmo, Fabiola Zuluaga, Macarena Miranda, Patricia Castro et Darlene Kahn



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



Livres électroniques recommandés

ITF EBOOKS

Si vous avez déjà utilisé l'application ITF eBooks (mobile), veuillez visiter l'application pour plus de détails sur la façon de transférer du contenu vers la nouvelle plate-forme eBooks au sein de l'ITF Academy.

Librería

International Tennis Federation®

Aviso de cierre de la App ITF eBooks

A partir de agosto de 2022, la aplicación de libros electrónicos de la ITF se incluirá en la ITF Academy.

La aplicación actual ITF eBooks dejará de funcionar próximamente (15 de noviembre de 2022), los usuarios que hayan comprado libros electrónicos deben informarnos por correo electrónico a Education@itftennis.com adjuntando un comprobante de compra para que les proporcionemos acceso a través de la nueva aplicación dentro de la ITF Academy.

Envíenos esta información antes del 15 de noviembre de 2022 para asegurarse de no perder el acceso a su contenido.

Muchas gracias por su comprensión.
Academia ITF

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

Webs recommandés

ITF Coaching:

ITF Coaching website header featuring a navigation menu with items like TOURNAMENT CALENDAR, ITF TOURS, PLAYERS, RANKINGS, NEWS AND MEDIA, ABOUT US, and GROWING THE GAME. Below the menu is a large banner image of a tennis player in action with the text "COACHING THE TENNIS COACHES".

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:

ITF Development website header featuring a navigation menu with items like TOURNAMENT CALENDAR, ITF TOURS, PLAYERS, RANKINGS, NEWS AND MEDIA, ABOUT US, and GROWING THE GAME. Below the menu is a large banner image of a tennis player in action with the text "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:

ITF Academy website header featuring a navigation menu with items like Log In and Register. Below the menu is a large banner image of a tennis player in action with the text "ITF PLAY TENNIS COURSE - INTRODUCTION TO STRATEGY & TACTICS".

Education

The official online platform from the International Tennis Federation offering a variety of short courses ranging from general sport to tennis specific topics. The short courses are presented through text, images, videos, audio, as well as animations to ensure the content is interesting and engaging.

Library

WTN:

WTN website header featuring a navigation menu with items like HOME, YOUR NUMBER, OUR PARTNERS, and FAQS. Below the menu is a large banner image of a tennis player in action with the text "#GameOn".

Watch to find out what ITF World Tennis Number is all about!

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:

ITF Tennis Play and Stay website header featuring a navigation menu with items like TENNIS 101, AGE 11-17, TENNIS XPRESS, ITV, CLUBS, COMPETITION, HEALTH, EQUIPMENT, FEDERATIONS, and ITF. Below the menu is a large banner image of a tennis player in action with the text "TENNIS IS EASY, FUN & HEALTHY".

ABOUT

RESOURCES

TENNIS PLAY AND STAY NEWS

YOUTUBE - SERVE RALLY SCORE

TWITTER @SERVERALLYSCORE

ITIA:

ITIA website header featuring a navigation menu with items like About, News, Rules, Learn, and Contact. Below the menu is a large banner image of a tennis player in action with the text "Tennis you can trust."

The International Tennis Integrity Agency (ITIA), is an independent body established by the international governing bodies of tennis to promote, encourage and safeguard the integrity of professional tennis worldwide.

On behalf of our partners: ATP, WTA, ITF, AO, US OPEN

ATP:

ATP website header featuring a navigation menu with items like WATCH, LISTEN, SHOP, and REPORT. Below the menu is a large banner image of a tennis player in action with the text "Nishikori Escapes Early Elimination In Barcelona".

HEADLINES

CURRENT TOURNAMENT

SCORES

ATP TOUR SCORES

CHALLENGER TOUR SCORES

WTA:

WTA website header featuring a navigation menu with items like Tournaments & Scores, Rankings, Players, News, Videos, Stats, WTA TV, and More. Below the menu is a large banner image of a tennis player in action with the text "WANG QIANG BATTLES THROUGH RAIN, SURVIVES GASANOVA IN ISTANBUL: HIGHLIGHTS".

WANG QIANG BATTLES THROUGH RAIN, SURVIVES GASANOVA IN ISTANBUL: HIGHLIGHTS

ONE ON ONE WITH CHRIS EVERT EPISODE 1: ASHLEIGH BARTY

KONJUH TAKES REVENGE ON ERRANI TO WIN ISTANBUL OPENER: HIGHLIGHTS