



L'entraîneur de tennis en tant que leader

Garry Cahill 

Dublin City University, Irlande.

RÉSUMÉ

Les entraîneurs de tennis sont des leaders ! Pour réussir en tant qu'entraîneur de tennis, il ne suffit pas de frapper des balles au-dessus d'un filet tous les jours, car le rôle consiste à diriger diverses parties prenantes telles que les directeurs de club, les parents, les comités et, surtout, les joueurs. Le développement des compétences en matière de leadership a suscité un intérêt croissant ces dernières années, et il est largement admis qu'il existe un lien entre les compétences en matière de leadership et la réussite de l'entreprise. Les chercheurs en sport ont reconnu le système écologique qui entoure un athlète et les multiples parties prenantes liées à son développement. Cependant, on sait peu de choses sur la manière dont l'entraîneur de tennis devrait être formé et préparé à faire face aux exigences de leadership de l'entraîneur, et sur les compétences plus douces nécessaires pour devenir un dirigeant sportif plus efficace. L'objectif de cet article est de fournir aux entraîneurs de tennis un bref contexte sur la nécessité d'acquiescer des compétences de leadership en tant qu'entraîneur de tennis. Ensuite, l'article propose un processus en trois étapes basées sur l'auto-réflexion et la conscience de soi pour aider les entraîneurs à envisager leur développement individuel en matière de leadership.

Mots-clés : Tennis, coaching, leadership, comportement.

Reçu : 27 Février 2023

Accepté : 30 Mars 2023

Correspondance : Garry Cahill.
Email: cahillgarry@hotmail.com

INTRODUCTION

Dans le monde du tennis, le coaching est souvent considéré comme une relation individuelle entre un entraîneur et un joueur. En réalité, un entraînement efficace va bien au-delà du joueur et implique la gestion d'un réseau complexe de parties prenantes, notamment les parents, les autres entraîneurs, les sponsors, les agents, les enseignants et bien d'autres encore. Dans cet article de recherche, nous discutons de la nature multidimensionnelle de l'entraînement de tennis et de la manière dont la gestion des parties prenantes est un aspect essentiel d'un entraînement efficace. Nous examinerons les différents types de parties prenantes impliquées dans le processus d'entraînement et leurs divers besoins et attentes. En fin de compte, notre objectif est de souligner l'importance de la gestion des parties prenantes dans l'entraînement de tennis et de fournir des conseils pratiques aux entraîneurs qui cherchent à développer leurs compétences de leadership dans ce domaine critique. Que vous soyez un entraîneur chevronné ou un nouvel entraîneur, ce document fournira des indications précieuses aux entraîneurs sur la façon de gérer les nombreuses parties prenantes telles que les autres entraîneurs (dans et en dehors de votre programme), les parents de vos athlètes et, en fin de compte, d'aider les joueurs à atteindre leurs objectifs sur et en dehors du court.

FACTEURS CONTEXTUELS DANS LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS

Le développement des talents (DT) est "un processus à multiples facettes de développement optimal des athlètes au fil du temps au sein d'un système sportif", selon la définition de Copley et al. (2001, p.8). La référence au "système sportif"

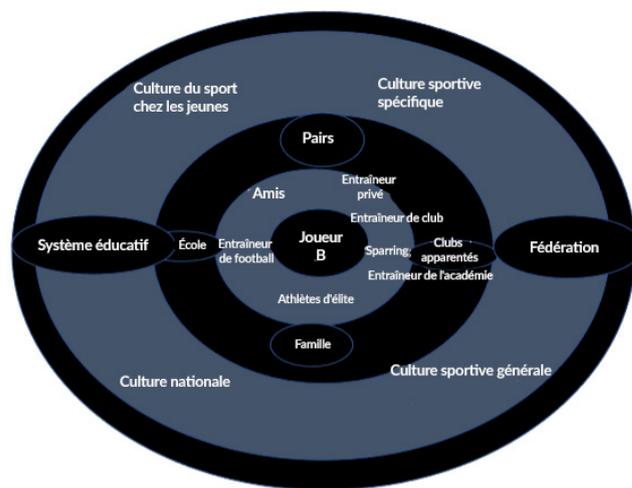


Figure 1. Exemple de système écologique de tennis adapté (adapté de Henriksen, 2010).

reconnait le rôle significatif de divers facteurs macro, méso et micro qui influencent le développement des athlètes. Les chercheurs ont reconnu l'importance de l'environnement et des influences contextuelles sur le développement global des talents (par exemple, Gledhill et al., 2017 ; Henriksen et al., 2010). Plutôt que de se concentrer sur les méthodes de développement de l'individu lui-même, Henriksen et al. ont proposé une approche écologique plus holistique du développement des talents, mettant l'accent non plus sur l'athlète lui-même, mais sur l'environnement dans lequel il se développe. Cet élargissement de la littérature par Henriksen était centré sur les travaux fondamentaux de

Bronfenbrenner (1977, p.3), qui a introduit l'environnement écologique dans le développement de l'enfant (non spécifique au sport). Bronfenbrenner a décrit le système écologique comme un ensemble de structures imbriquées les unes dans les autres, comme un jeu de poupées russes. Au cœur de ce cadre immédiat se trouve la personne en développement ou, dans un contexte sportif, l'athlète. Bronfenbrenner a également émis l'hypothèse que le développement d'une personne est profondément affecté par des événements qui se produisent dans des contextes où la personne n'est même pas présente. En effet, ces facteurs macroéconomiques quelque peu invisibles contribuent de manière significative à la réussite sportive (par exemple, De Bosscher et al., 2006 ; De Bosscher et al. 2003, Henriksen et al. 2011). Ces influences au niveau macro incluent des facteurs environnementaux tels que la culture nationale, la culture sportive générale et le sport spécifique (Henriksen et al. 2010). Chaque contexte est différent ; ils ont tous leurs propres intrigues qui font qu'il est très improbable qu'une approche copier-coller puisse s'appliquer à la TD (Green & Oakley, 2001; De Bosscher et al. 2006 ; Bosscher et al., 2007). Par conséquent, les entraîneurs doivent s'adapter à ces nombreuses caractéristiques et à parties prenantes.

RÔLE DE L'ACCOMPAGNATEUR EN DÉVELOPPEMENT DES TALENTS

Lyle (2002, p.40) a décrit la pratique du coaching comme l'ensemble des comportements, activités, interactions, processus, fonctions individuelles et organisationnelles qui résultent de l'opérationnalisation du rôle de coach et du processus de coaching. Au tennis, l'entraîneur chargé du développement des talents est responsable de l'identification et de l'épanouissement des joueurs talentueux et de leur accompagnement dans les différentes étapes de leur carrière sportive. Ces entraîneurs commencent généralement par travailler avec des individus et des groupes de joueurs en intervenant directement pour développer leurs compétences techniques, tactiques, physiques et mentales. Au fur et à mesure que les joueurs gravissent les échelons, les entraîneurs doivent offrir un soutien en dehors du terrain, en plus de l'entraînement quotidien. Ce soutien à l'intervention comprend des rôles tels que les sessions de planification, la planification annuelle et les responsabilités administratives générales. Au fur et à mesure que le joueur se développe, l'entraîneur doit assurer la gestion des contraintes. Cela implique la gestion de facteurs situationnels tels que les services de soutien, les calendriers, le financement et les tiers tels que les partenaires d'entraînement. Enfin, l'entraîneur doit gérer les opérations stratégiques telles que la planification stratégique, le suivi, le jugement concernant les apports. Par conséquent, en plus de leur expertise technique, les entraîneurs de tennis doivent posséder de solides compétences en matière de communication, de relations interpersonnelles et, en particulier, de leadership.

L'ENTRAÎNEUR EN TANT QUE LEADER

Il existe plusieurs définitions du leadership, mais l'une d'entre elles, largement acceptée, est celle de John C. Maxwell, expert en leadership et auteur, qui définit le leadership comme "l'influence - rien de plus, rien de moins". Cette définition est particulièrement pertinente pour les entraîneurs au sein du système de la TD, où ils doivent influencer tant d'autres intervenants importants. Les entraîneurs doivent développer un ensemble de compétences plus large que

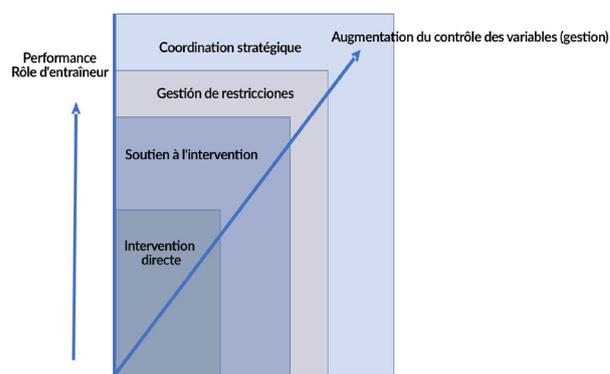


Figure 2. Rôle progressif de l'accompagnateur en TD (Lyle, 2002, p.64).

la simple expertise technique. Ils doivent être capables de communiquer efficacement avec les athlètes, d'influencer les parents et les autres parties prenantes, de gérer la dynamique de l'équipe et les relations interpersonnelles, et de fournir des conseils et un soutien aux athlètes dans leur vie sportive et personnelle. Dans l'ensemble, le rôle des entraîneurs dans le contexte écologique du tennis est multiple et en constante évolution. Les entraîneurs efficaces doivent être capables de s'adapter à des circonstances, des contextes et des parties prenantes changeants, et de fournir un leadership et un mentorat aux athlètes au fur et à mesure de leur progression et de leur développement.

STYLE DE LEADERSHIP

Il est important de connaître son style de leadership car il peut avoir un impact sur la manière dont on dirige et influence les autres. Comprendre son style de leadership peut aider à identifier ses forces et ses faiblesses en tant que leader, ce qui peut aider à développer des stratégies pour améliorer l'efficacité du leadership. Daniel Goleman, auteur et psychologue bien connu, a proposé six styles de leadership différents dans son article "Leadership That Gets Results", sur la base de ses recherches sur l'intelligence émotionnelle et le leadership. Voici ces six styles (Goleman, 2017) :

Coercitive

Ce style consiste à exiger une conformité immédiate et à punir ceux qui ne répondent pas aux attentes. Il peut être efficace en temps de crise, mais peut aussi créer un environnement négatif. Par exemple, dans le domaine du tennis, ce style pourrait consister à blâmer le personnel d'encadrement ou les joueurs pour le manque de résultats.

Autoritaire

Ce style consiste à définir une vision et des objectifs clairs, à inspirer et à motiver les gens pour qu'ils atteignent ces objectifs. Il fonctionne bien en période de changement et d'incertitude. Par exemple, si le joueur obtient de mauvais résultats et que l'entraîneur décide d'adapter les objectifs et de redéfinir le programme.

Affiliatif

Ce style implique la création d'un environnement de travail positif et l'établissement de relations solides entre les personnes. Il peut s'avérer efficace pour améliorer le moral des troupes et favoriser le travail d'équipe. Par exemple, dans le domaine du tennis, ce style peut consister à créer des

relations plus étroites avec les parents et d'autres acteurs clés et à travailler ensemble pour atteindre un objectif.

Démocratique

Ce style implique d'impliquer les personnes dans le processus de prise de décision et de solliciter leur contribution et leur retour d'information. Il peut conduire à des solutions plus créatives et à un engagement accru. Par exemple, au tennis, demander aux entraîneurs adjoints, aux partenaires d'entraînement, aux scientifiques de donner leur avis sur le plan de l'athlète.

LA MISE EN PLACE D'UN RYTHME DE CROISIÈRE : RÉGLAGE DE RYTHME

Ce style consiste à fixer des attentes élevées à l'égard des personnes et à montrer l'exemple. Il peut s'avérer efficace pour obtenir des performances élevées, mais peut également conduire à l'épuisement professionnel et à des taux de rotation élevés. Par exemple, dans le domaine du tennis, cela peut signifier la fixation d'objectifs très élevés pour le personnel et les entraîneurs, ce qui implique une augmentation de la charge de travail sur le terrain et en dehors.

Entraînement

Ce style implique le développement des personnes par le biais d'un retour d'information continu, d'un mentorat et d'un coaching. Il peut s'avérer efficace pour accroître les compétences et la motivation des personnes. Par exemple, dans un environnement de DT de tennis, il pourrait s'agir d'éduquer les jeunes entraîneurs, les parents et d'autres intervenants clés. Agir en tant que soutien plutôt que de dicter le rôle du personnel de soutien.

QUEL STYLE DOIS-JE DONC UTILISER ?

Lorsqu'il s'agit de styles de leadership, certains styles peuvent être plus appropriés dans certaines situations, en fonction du contexte. L'essentiel est d'être capable d'adapter son style en fonction du contexte. Voici quelques exemples de styles dans le contexte du tennis.

Scénario 1

Ann est une nouvelle entraîneuse dans mon programme, elle vient d'être qualifiée mais n'a que peu d'expérience pratique sur le terrain. Dans ce scénario, je peux choisir d'adopter un style moins démocratique et plus autoritaire au début, jusqu'à ce que la nouvelle entraîneur se familiarise avec l'environnement. Par exemple, je peux montrer à Ann exactement ce qui est nécessaire pour échauffer les athlètes et enseigner les coups, avec l'intention d'augmenter les responsabilités avec le temps.

Scénario 2

Je suis assis sur le court avec mon athlète pendant un match, mon joueur Jean est mené d'une manche et semble léthargique et peu intéressé. Je cherche donc une réaction immédiate, et je pourrais utiliser un style de réglage de rythme: "Allez, nous, John, avons des critères plus élevés que cela, battes-toi", ou "John, ce n'est pas acceptable, je veux plus que cela de ta part".

Scénario 3

Paul est un parent arrogant ! Il arrive dans mon bureau et prétend que son fils est meilleur que tous les autres joueurs et qu'il devrait être dans le meilleur groupe ! La tendance naturelle peut être de perdre son sang-froid et d'en arriver à une conversation irritante. Cependant, dans ce cas, laisser le parent s'exprimer et utiliser une approche plus positive peut s'avérer plus productif. Par exemple, nous voulons tous les deux ce qu'il y a de mieux pour Johnny, nous avons tous les deux le même objectif, nous devons travailler en équipe, etc.

Scénario 4

Judy est une jeune entraîneuse qui vient de débiter dans mon programme, elle arrive sur le terrain à la recherche de son plan de séance pour les groupes d'aujourd'hui. Plutôt que de lui fournir le plan hebdomadaire, je peux décider d'utiliser le style de coaching. Judy, cette semaine, j'aimerais que vous organisiez la partie échauffement de la séance, j'agirai en tant qu'observateur et à la fin de la séance, je vous donnerai un retour d'information".

	Directif	Visionnaire	Collaboratif	Participatif	Chef de file	Coach
Modus operandi en tant que Leader	Demande une obéissance immédiate	Mobilise autour d'une vision	Crée l'harmonie et construit des liens émotionnels	Crée le consensus par la participation	Fixe des standards de performance élevés	Développe les personnes pour le long terme
Phrase type	"Faites ce que je vous dis"	"Venez avec moi"	"Les collaborateurs d'abord"	"Qu'en pensez-vous ?"	"Faites ce que je fais, tout de suite"	«Oui, essayez ça»
Compétences en intelligence émotionnelle	Performance, initiative, self-control	Confiance en soi, empathie, catalyseur de changement	Empathie, créateur de lien, communication	Collaboration, travail d'équipe, communication	Performance, consciencieux, initiative	Développement des autres, empathie, conscience de soi et de ses émotions
Utilisation optimale	En temps de crise, pour amorcer un changement rapide, ou avec les collaborateurs qui posent un problème	Pour apporter une vision au cours d'une transformation, ou quand une direction claire est requise	Pour résoudre des désaccords dans l'équipe ou motiver en période difficile	Pour construire un consensus ou faire émerger des idées grâce à l'intelligence collective	Pour obtenir des résultats rapides d'une équipe très motivée et compétente	Pour accompagner un collaborateur performant et motivé à être plus efficace
Impact global dans l'entreprise	Négatif	Plutôt positif	Positif	Positif	Négatif	Positif

Figure 3. Styles de leadership (Goleman, 2017).

Scénario 5

Je sais que je dois relever le niveau de notre programme. Lors de la réunion du vendredi matin, je l'explique à l'équipe d'encadrement. Plutôt que de leur dire ce que je veux faire, j'adopte l'approche suivante. Chacun peut-il écrire comment il pense que nous pouvons nous améliorer ? Pouvez-vous présenter cela au groupe ? Cette approche démocratique suscite une plus grande adhésion et permet d'obtenir de meilleurs résultats.

POUR DEVENIR UN MEILLEUR DIRIGEANT SPORTIF, IL FAUT "SE CONNAÎTRE SOI-MÊME".

Les livres et articles sur le leadership sont nombreux et, dans de nombreux cas, fournissent des conseils utiles pour devenir un meilleur leader, principalement dans le monde de l'entreprise. Une meilleure compréhension des styles et des théories de leadership ne vous aidera pas nécessairement à devenir un meilleur dirigeant. Devenir un meilleur leader est un parcours personnel qui nécessite une réflexion personnelle, une introspection et une volonté de changement. La première étape consiste à comprendre que le développement du leadership n'est pas une solution unique et qu'il commence par une meilleure compréhension de soi. "Connais-toi toi-même" est un aphorisme de la Grèce antique qui signifie "connais ta mesure". Selon l'écrivain grec Pausanias, il s'agit de la première des trois maximes delphiques inscrites dans la cour du temple d'Apollon à Delphes. Lorsqu'il s'agit de diriger des joueurs, des entraîneurs et des parents au sein d'un système sportif, il est tout d'abord utile d'avoir une meilleure connaissance de soi et en particulier de ses forces et faiblesses personnelles. Comme le coaching lui-même, le leadership est un processus continu dans lequel nous évoluons constamment avec l'expérience, ces trois étapes fournissent un guide utile pour commencer ce voyage personnel.

Comment est-ce que je dirige actuellement ?

Quelles sont mes forces et mes faiblesses en tant que leader ? (Réfléchir à l'utilisation des styles, des compétences et des comportements). Cette étape est utile, mais elle ne constitue qu'un tremplin. Demandez un retour d'information : Demandez aux membres de votre équipe, aux joueurs et aux

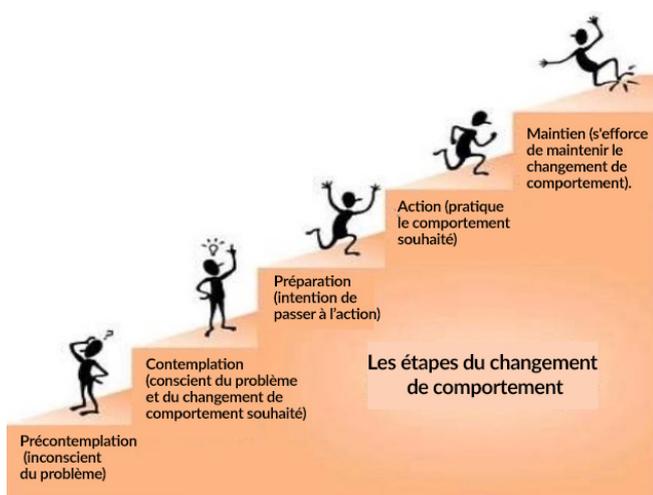


Figure 4. Les étapes du changement de comportement (Prochaska et al, 2015).

parents de vous faire part de leurs commentaires. Cela vous aidera à comprendre comment les autres perçoivent votre leadership et à identifier les points à améliorer. Considérez que certains collègues ne se sentent pas à l'aise pour fournir un retour d'information honnête ; une analyse confidentielle peut donc s'avérer une stratégie plus utile.

Quelques questions de réflexion utiles.

Pourquoi quelqu'un voudrait-il être guidé par moi ?

Qui est-ce que j'admire en tant que leader ? Quelles sont les qualités que j'apprécie chez eux ?

Quelles sont mes valeurs personnelles ? Sont-elles en accord avec mon style de leadership ?

Trouver un mentor ou un coach de confiance.

L'essentiel est d'avoir un mentor ou un coach exécutif de confiance avec qui travailler pendant le processus de changement de comportement. La prise de conscience ne suffit pas à garantir le changement et la fixation d'objectifs, comme nous le ferions avec nos joueurs, est une stratégie utile pour modifier nos compétences en matière de leadership. Le modèle de changement comportemental de Prochaska (Prochaska et al, 2015, pp 98-99) donne un aperçu intéressant de la manière d'aborder le changement comportemental. Il identifie les étapes du changement de comportement comme étant les phases de contemplation, de détermination, d'action et de maintien du changement de comportement. Même si ce modèle est présenté comme étant de nature linéaire, le changement est souvent un processus d'avancées et de reculs.

Réflexion régulière, réévaluation des objectifs

Réfléchissez régulièrement et mesurez les progrès accomplis dans la réalisation de vos objectifs personnels en matière de leadership. Dans nos vies de coachs très occupées, cela peut être difficile, mais il est étonnant de voir la différence que peuvent faire quelques minutes par jour. Tenir un journal pour enregistrer les situations ou les événements quotidiens peut s'avérer extrêmement utile lors des conversations avec votre mentor ou votre coach. Par exemple,

Quels styles de leadership ai-je utilisés aujourd'hui ?

Si je me trouvais à nouveau dans la même situation, ferais-je la même chose ?

Si non, pourquoi ?

Enfin, après quelques mois, comparez les réflexions de quelques personnes ayant participé à l'auto-évaluation initiale.

CONCLUSION

En conclusion, un leadership efficace est crucial dans toute organisation et l'entraînement de tennis n'est pas différent. Le rôle d'un entraîneur de tennis évolue avec le développement de l'athlète et, en tant qu'entraîneurs, nous devons nous préparer à cette évolution. Un bon leader peut inspirer et motiver, tandis qu'un mauvais leader peut démotiver et démoraliser. Le leadership ne consiste pas seulement à diriger, car il existe de nombreux styles, mais aussi à donner aux autres les moyens d'atteindre ces objectifs. Le leadership n'est pas un concept unique, et des situations différentes

peuvent nécessiter des styles de leadership différents. Un grand dirigeant sait comment adapter son style aux besoins des personnes qui l'entourent. Enfin, le leadership est un processus d'apprentissage continu. Personne ne naît grand leader, et même les meilleurs leaders doivent constamment travailler et réfléchir au développement de leurs compétences et de leurs connaissances. En recherchant un retour d'information, en étant conscients d'eux-mêmes et en recherchant de nouvelles opportunités de croissance, les dirigeants peuvent continuer à s'améliorer et à inspirer les personnes qui les entourent pour qu'elles atteignent la grandeur. Profitez du voyage et n'oubliez pas que les réponses pour devenir un meilleur dirigeant sportif ne se trouvent pas sur Google, mais à l'intérieur !

Applications pratiques dans le cadre de votre programme de coaching

- Adopter une approche affiliative pour travailler avec les parents en établissant des relations solides. Rencontrez régulièrement les parents pour leur expliquer ce sur quoi vous vous concentrez dans le cadre de votre programme et pourquoi. Invitez-les à assister aux séances et expliquez-leur le raisonnement qui sous-tend le type d'exercices que vous choisissez sur le terrain.
- Impliquez autant que possible vos athlètes dans le processus de prise de décision. Cette approche démocratique favorise l'adhésion, la confiance et l'alignement des objectifs.
- Ne vous contentez pas d'entraîner les joueurs, entraînez et encadrez-vous les uns les autres ! Prenez le temps de donner et de recevoir des commentaires constructifs de la part des autres entraîneurs de votre programme.
- Communiquez régulièrement avec les personnes qui ne sont pas sur le terrain ! Créez un groupe de travail qui comprend tous les acteurs clés qui entourent vos joueurs, par exemple, les parents, le préparateur physique, les partenaires d'entraînement, etc.

CONFLIT D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

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

RÉFÉRENCES

- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cobley, S., Baker, J., & Schorer, J. (2021). "Talent identification and development in sport: an Introduction to a field of expanding research and practice," in *Talent Identification and Development in Sport: International Perspectives*, 2nd Edn, eds J. Baker, S. Cobley, and J. Schorer (Abingdon: Routledge), 1-16. <https://doi.org/10.4324/9781003049111-1>
- De Bosscher, V., De Knop, P., & Heyndels, B. (2003). Comparing tennis success among countries. *International Sports Studies*, 25(1), 49-68.
- De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2006). A Conceptual Framework for Analysing Sports Policy factors Leading to International Sporting Success. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 185-215. <https://doi.org/10.1080/16184740600955087>
- De Bosscher, V. De, Knop, P. De, Bottenburg, M. Van, & Shibli, S. (2007). A Conceptual Framework for Analysing Sports Policy factors Leading to International Sporting Success A Conceptual Framework for Analysing Sports Policy factors Leading to International Sporting Success. 4742. <https://doi.org/10.1080/16184740600955087>
- Gledhill, A., Harwood, C., & Forsdyke, D. (2017). Psychological factors associated with talent development in football: A systematic review. *Psychology of Sport and Exercise*, 31, 93-112. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2017.04.002>
- Goleman, D. (2017). Leadership that gets results. In *Leadership Perspectives* (pp. 85-96). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315250601-9>
- Green, M., & Oakley, B. (2001). Elite sport development systems and playing to win uniformity and diversity in international approaches. *Leisure studies*, 20(4), 247-267. <https://doi.org/10.1080/02614360110103598>
- Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. K. (2010). Holistic approach to athletic talent development environments: A successful sailing milieu. *Psychology of Sport and Exercise*, 11(3), 212-222. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2009.10.005>
- Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. K. (2011). Riding the wave of an expert: a successful talent development environment in kayaking. *The Sport Psychologist*, 25(3), 341-362. <https://doi.org/10.1123/tsp.25.3.341>
- Lyle, J. (2002). *Sports coaching concepts: A framework for coaches' behaviour*. London, England: Routledge.
- Prochaska, J.O., Redding, C.A., and Evers, K.E., (2015) 'The transtheoretical model and stages of change'. *Health behavior: Theory, research, and practice*, pp.125-148.

Copyright © 2023 Garry Cahill



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)

