



# Entraînement basé sur les compétences appliqué à la formation des entraîneurs de tennis.

Patrick McInerney et Andrea Buckeridge.

Tennis Australie.

## RÉSUMÉ

Cet article examine les éléments et caractéristiques clés des formations basées sur les compétences pour les entraîneurs de tennis en s'appuyant sur l'exemple de la fédération australienne de tennis (Tennis Australia). Il s'attache à décrire les compétences en question, la manière dont elles sont développées ainsi que les implications liées à la mise en place d'un programme basé sur ces dernières.

**Mots clés:** Entraînement basé sur les compétences, Entraîneurs.

**Article reçu:** 1 Août 2011.

**Article accepté:** 10 Août 2011.

**Auteur correspondant:** Patrick McInerney, Tennis Australie.

Email: [PMcInerney@Tennis.com.au](mailto:PMcInerney@Tennis.com.au)

## INTRODUCTION

Ces 10 dernières années ont fait l'objet d'un changement majeur au niveau de la formation d'entraîneurs en Australie. L'émergence d'un parcours de développement identifiant des compétences spécifiques pour travailler avec des joueurs de différents niveaux au sein d'environnements d'entraînement variés (voir Figure 1) a permis d'adapter les programmes de formation pour répondre aux besoins d'entraîneurs situés à différents stades de leurs carrières. Les opportunités de formation pour les entraîneurs comprennent des formations certifiantes officielles, des workshops et des conférences, des tutoriels vidéo en ligne et le mentorat. Les progrès liés au domaine des technologies de l'information et à l'internet ont amené davantage de variété et de flexibilité dans les solutions de développement professionnel.

C'est dans la conduite des formations certifiantes officielles que les changements les plus notables ont eu lieu. L'entraînement au travers duquel les entraîneurs développent des connaissances et des compétences spécifiques est passé d'une approche basée sur le temps et le contenu à une approche basée sur les compétences.

## ENTRAÎNEMENT BASÉ SUR LES COMPÉTENCES

Les méthodes traditionnelles d'entraînement basées sur le contenu nécessitaient que les intervenants fassent passer les informations au cours d'une période de temps donnée et qu'ils programment les examens en faisant en sorte que tous les candidats soient évalués en même temps (Sullivan et McIntosh, 2011). Les participants étaient passifs la majeure partie du

temps et les intervenants délivraient un « cours magistral ». Afin de réussir, les candidats devaient obtenir un résultat minimum prédéfini (ex : 70 %), souvent issu de la combinaison d'un test écrit et d'une évaluation pratique. L'accent était mis sur les connaissances (qu'est ce l'entraîneur doit savoir ?) et dans le cas où un candidat se trouvait en difficulté, il ne pouvait disposer que d'une aide individuelle limitée au niveau du temps.

En passant à un modèle d'entraînement basé sur les compétences, l'accent a été mis sur le développement des compétences des entraîneurs en plus des connaissances sous-jacentes dont ils ont besoin pour mettre en pratique et adapter ces compétences de manière appropriée. Les entraîneurs n'ont plus eu besoin d'atteindre la note d'admission minimum de 70% mais de se montrer compétents dans tous les domaines (100%).

## CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES

Afin de comprendre comment fonctionne l'entraînement basé sur les compétences, il convient en premier lieu d'identifier ce que l'on entend par « compétence ». Une compétence peut être définie comme l'application de connaissances et d'aptitudes spécifiques effectuée selon un certain standard dans une situation donnée. Pour mettre en place un programme de formation basé sur les compétences, il est nécessaire de prendre en considération différentes caractéristiques clés (Norton, 1987) :

- Les compétences et les critères de performance utilisés pour contrôler l'évaluation de ces compétences doivent être déterminés avec soin.
- La théorie doit être intégrée à l'application des compétences. Certaines connaissances essentielles doivent être apprises afin de soutenir le développement des compétences.
- Les opportunités d'entraînement doivent être flexibles et déclinées sous forme de présentations, d'activités en groupe restreint, de simulations pratiques et de documents online.
- Les sessions d'entraînement pratiques et les mises en situation doivent refléter avec précision le lieu de travail (ex : niveau des joueurs, ressources)
- Les compétences et les critères de performance doivent être présentés aux participants avant le début de la formation.
- Les participants sont soumis à une évaluation d'avant formation permettant d'identifier leurs compétences afin d'adapter si nécessaire le programme de formation.
- Les participants sont encouragés à de fréquentes réflexions concernant leur travail.
- Les médiateurs d'apprentissage apportent un feedback spécifique aux participants basé sur les compétences en cours de développement.
- L'accomplissement satisfaisant de la formation doit être basé sur la réalisation de toutes les compétences spécifiées.

## Evaluation

Le processus d'évaluation dans le cadre d'une structure de formation basée sur les compétences est très différent de celui rencontré dans les formations traditionnelles, qui implique souvent d'atteindre un pourcentage minimum (combinaison des résultats de l'écrit et de la pratique) afin d'être admis.



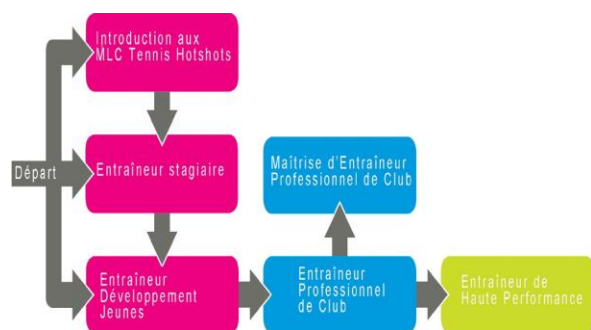
Les candidats participant à une formation basée sur les compétences doivent démontrer leurs aptitudes dans chaque domaine et valider les critères de performance spécifiques utilisés pour évaluer les compétences en question. Ce processus d'évaluation peut être facilité par l'utilisation d'une grille d'évaluation. Un tel outil permet de clarifier les critères de performance pour les participants, d'unifier davantage les évaluations et d'encourager les participants non seulement à s'auto-évaluer mais également à se rendre encore plus responsables de leur propre progression. Un exemple de grille d'évaluation est présenté dans le tableau 1.

ÉLÉMENT DE COMPÉTENCE – ANALYSE, RÉALISATION CORRECTE DES COUPS, TACTIQUE			
Critères de performance	Débutant	Progrès	Compétent
Les progrès individuels et collectifs sont analysés et des stratégies correctives appropriées sont sélectionnées	L'entraîneur ne fournit pas à ses joueurs des conseils techniques spécifiques Les conseils d'entraînement sont très simples et globaux et sont les mêmes pour tous les joueurs Les conseils d'entraînement ne sont pas renforcés et varient en cours et en fin de session La compréhension des joueurs n'est pas contrôlée au travers de questions ouvertes ou fermées	L'entraîneur fournit à la majorité des joueurs des conseils techniques spécifiques mais est susceptible d'en donner trop Les conseils ne sont pas spécifiques à chaque joueur et sont en général les mêmes pour tous les joueurs Les conseils ne sont pas renforcés et varient en cours et en fin de session La compréhension des joueurs est contrôlée au travers de questions fermées	L'entraîneur donne à chaque joueur un ou deux conseils techniques spécifiques Les conseils sont spécifiques à chaque joueur, bien que certains puissent être généraux si l'ensemble du groupe rencontre le même problème technique Les conseils sont renforcés en cours et en fin de session La compréhension des joueurs est contrôlée au travers de questions fermées et ouvertes

**Tableau 1. Critères de performance issus de la grille d'évaluation de la formation « Junior Development » de la fédération australienne de tennis.**

## ETUDE DE CAS : LA MISE EN PLACE D'UNE MÉTHODE DE FORMATION D'ENTRAÎNEURS BASÉE SUR LES COMPÉTENCES EN AUSTRALIE

La fédération australienne de tennis (Tennis Australia) a adopté une méthode de formation d'entraîneurs basée sur les compétences en 2006. Ce changement d'approche a présenté un certain nombre de challenges et il a été nécessaire d'opérer des changements importants non seulement dans la conception des formations mais également dans la manière de les animer.



**Figure 1. Parcours de formation d'entraîneur actuel de la fédération australienne de tennis.**

### Elaboration de formations basées sur des critères et évaluation

Le choix de compétences et de critères de performance judicieux s'avère essentiel pour l'élaboration d'un programme de formation basé sur les compétences efficace. Ainsi, une analyse circonspecte des compétences requises de la part des entraîneurs a été effectuée avant de mettre les critères par écrit, et ce pour chaque niveau du parcours de développement. Certaines compétences ont été regroupées par thème, constituant ainsi des unités de compétence. Par exemple, la formation « Junior Development » de Tennis Australia (équivalente au niveau 1 de la ITF) est conçue pour former les entraîneurs à travailler avec des joueurs de 12 ans et moins. Après avoir pris en considération les connaissances et capacités dont avaient besoin les entraîneurs pour assumer cette fonction, sept unités de compétences ont été définies :

- Appliquer les méthodes d'entraînement pour répondre aux besoins des jeunes sportifs
- Mettre en place des activités d'entraînement qui soient conformes aux normes professionnelles et légales
- Entraîner les jeunes joueurs afin qu'ils développent les capacités percepto-motrices fondamentales

- Approfondir sa réflexion sur le rôle et le métier d'entraîneur professionnel et progresser

- Organiser des programmes d'entraînement pour les jeunes joueurs

- Interpréter et appliquer les règles du tennis

- Entraîner les jeunes joueurs de tennis afin qu'ils progressent techniquement et tactiquement

Ces unités de compétence sont constituées de différents sous-éléments, chacun liés à des critères de performance qui servent de normes standards et permettent d'évaluer les entraîneurs. La formation délivrée aux entraîneurs est structurée dans l'optique de développer leurs connaissances et leurs compétences afin que celles-ci deviennent conformes aux standards en question. Le plus grand changement dans l'animation de la formation a été de passer d'un modèle de « cours magistral » à un modèle d'apprentissage par la pratique comportant un éventail d'outils de réflexion et d'activités pratiques impliquant les participants et permettant de faciliter leur apprentissage.

Les tâches d'évaluation ont été développées pour permettre aux entraîneurs de faire la démonstration de leurs compétences de manière continue au cours de la formation. Par exemple, dans la formation « Junior Development », une des tâches d'évaluation consiste pour les entraîneurs à donner trois cours de 30 mn. Chaque cours est effectué sur un terrain de taille différente (rouge, orange ou vert) avec des joueurs d'âges et de niveaux différents. Il y a suffisamment de temps entre les évaluations pour permettre aux entraîneurs de réfléchir et d'assimiler les connaissances. L'accent mis sur la sélection de compétences et de critères de performance pertinents ainsi que l'animation des activités de formation a permis aux entraîneurs de développer les aptitudes spécifiques nécessaires pour remplir efficacement leur rôle d'entraîneur.

### L'évaluation comme partie intégrante de l'apprentissage

Dans un environnement d'apprentissage basé sur les compétences, l'évaluation est un processus continu. Avant d'assister à la formation, les entraîneurs sont soumis à une « évaluation pour l'apprentissage ». Ce processus permet au coordinateur de formation d'évaluer les compétences des entraîneurs et de les comparer aux standards de compétence requis afin d'ajuster le programme à leurs besoins et de s'assurer qu'ils soient suivis par le médiateur d'apprentissage qui leur correspond le mieux. L'évaluation continue des connaissances et des aptitudes des entraîneurs se déroule tout au long de la formation au travers d'observations et

d'évaluations formelles ou informelles. Les entraîneurs reçoivent un feedback permanent de la part de leur médiateur d'apprentissage concernant leur travail, et tandis que les tâches d'évaluation formelles sont conçues pour contrôler « l'évaluation de l'apprentissage », les entraîneurs rapportent qu'ils apprennent beaucoup au travers de ce processus (d'apprentissage par l'évaluation).

### Des médiateurs d'apprentissage au lieu de formateurs et d'évaluateurs

Le fait de parler de médiateurs d'apprentissage plutôt que de formateurs ou d'évaluateurs pour faire référence aux personnes en charge de la formation a fait passer un message clair en ce qui concerne leur rôle. Les participants considèrent ainsi leur « médiateur d'apprentissage » comme une personne chargée de les aider à apprendre et à progresser. De la même manière, les médiateurs d'apprentissage ont compris que leur rôle ne se limitait pas à présenter des informations puis à évaluer les aptitudes des candidats mais à se servir de toutes les opportunités disponibles au sein de la formation pour faciliter l'apprentissage des participants et leur permettre d'améliorer leur niveau de compétence.

Pour résumer, les formations d'entraîneurs de tennis basées sur les compétences donnent aux entraîneurs l'opportunité de développer des aptitudes spécifiques pour chaque niveau de leur parcours de développement. Elles apportent davantage de flexibilité dans les activités de formation et dans l'évaluation, ce qui permet de répondre aux besoins spécifiques des entraîneurs. Des formations de qualité accompagnées d'une évaluation rigoureuse faciliteront le développement d'entraîneurs compétents possédant les connaissances et aptitudes leur permettant d'impliquer et de faire progresser les joueurs d'aujourd'hui et de demain. Toutefois, un processus de vérification est nécessaire pour évaluer l'efficacité des parcours de développement d'entraîneurs et des formations d'entraîneurs officielles afin de s'assurer de l'amélioration constante des programmes de formation.

## RÉFÉRENCES

- Cushion, C., Nelson, L., Armour, K., Lyle, J., Jones, R., Sandford, R., & O'Callaghan, C. (2010). Coach Learning and development: A Review of the Literature, Sports Coach UK, Leeds, 2009.
- Hill, J., & Houghton, P. (2001). A Reflection on Competency-based Education: Comments from Europe. *Journal of Management Education*, April, vol. 25 no. 2, 146-166. <https://doi.org/10.1177/105256290102500204>
- Norton, RE. (1987). Competency-Based Education and Training: A Humanistic and realistic approach to Technical and Vocational Instruction. Paper presented at the regional Workshop on Technical/ Vocational teacher Training in Chiba City, Japan. ERIC: ED 279910
- Stevens D. D., & Levi A. J. (2005). Introduction to Rubrics: An Assessment Tool to Save Grading Time, Convey Effective Feedback and Promote Student Learning. 1st ed. Sterling, VA: Stylus Publishing LLC.
- Sullivan, R., & McIntosh, N. (2011). The Competency-Based Approach to Training, viewed 16 June 2011, < <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.38.7302&rep=rep1&type=pdf>>

SÉLECTION DE CONTENU DU SITE ITF TENNIS ICOACH (CLIQUEZ)



Droits d'auteur (c) 2011 Patrick McInerney et Andrea Buckeridge.



Ce texte est protégé par une licence [Creative Commons 4.0](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 créditer l'Œuvre, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées à l'Œuvre. Vous devez indiquer ces informations par tous les moyens raisonnables, sans toutefois suggérer que l'Offrant vous soutient ou soutient la façon dont vous avez utilisé son Œuvre.

[Résumé de la licence](#) - [Texte intégral de la licence](#)