

LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DES TOURNOIS DE TENNIS FRANÇAIS *HORS ROLAND GARROS*

Le bureau de l'Économie du Sport et du Sport Professionnel a souhaité, à l'approche de Roland Garros, s'intéresser au tennis au regard de sa popularité et de son poids économique grandissant. En effet, face au nombre très important de champions sur les circuits ATP et WTA et au nombre particulièrement élevé de licenciés et de spectateurs lors des tournois de Roland Garros et de Paris Bercy, nous avons cherché à comprendre et analyser le modèle économique des autres tournois comme Marseille, Montpellier et Limoges, certes moins médiatiques, mais très populaires au niveau local et régional, dont l'expertise et la gestion sont aujourd'hui reconnus et même exportées et qui participent à écrire l'histoire du tennis en France.

Dans une étude publiée en 2013, le cabinet BIPE avait estimé l'impact économique du tennis à 2,2 Mds par an et à 28 000 emplois directs et indirects.¹

Si le tournoi de Roland-Garros demeure le principal événement tennistique de l'année et qu'il permet à la Fédération de mener sa politique de développement et de soutien à la pratique des 1.1 M de licenciés, le tennis français organise aussi chaque année environ 70 tournois professionnels qui emploient plus de 1 700 personnes et génèrent toujours d'après cette étude, 68 M€ de valeur ajoutée.

Au total, le tennis professionnel (les tournois et les joueurs professionnels) représente un chiffre d'affaires de 600 M€, dont 340 M€ pour le seul Roland Garros.

Ces sept autres tournois professionnels français au calendrier des instances internationales WTA et ATP ont la particularité de correspondre à des business models très différents des autres événements sportifs organisés en France. L'objectif de cette étude est donc de présenter leurs principales caractéristiques telles que le poids des têtes d'affiches sur le niveau de sponsoring, la dépendance au capital social du directeur du tournoi, le retard par rapport aux autres disciplines professionnelles en termes de droits TV.

1/ LES TOURNOIS PROFESSIONNELS EXISTANTS EN FRANCE, HORS ROLAND GARROS ET PARIS BERCY, RÉPONDENT À DES MODÈLES ÉCONOMIQUES HOMOGÈNES MALGRÉ DES NIVEAUX DE DÉVELOPPEMENT TRÈS DIFFÉRENTS

A/ LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE, C'EST-À-DIRE LA CAPACITÉ DES TOURNOIS À GÉNÉRER DES RECETTES EST LE FACTEUR CLEF DE SUCCÈS POUR LEUR VIABILITÉ

Même s'il existe une grande disparité en termes de budgets (le BNP Paribas Master Paris a un budget de 13 M€, soit quasiment trois fois plus que l'Open de Marseille, lui-même 4 fois supérieur à au tournoi WTA de Strasbourg), le modèle économique des tournois de tennis de troisième catégorie (cf. Tab-2.) comme Nice et Metz est homogène. Il se caractérise par un modèle dit relationnel c'est-à-dire un développement qui s'exprime et se réalise principalement au travers de leur Président, de son capital social et d'une zone de chalandise locale ou régionale.²

En effet, du fait de la taille limitée des équipes commerciales, ces tournois comptent sur la personnalité de leur Président et ses contacts pour pouvoir attirer des sponsors, principale source de revenus. C'est l'une des raisons pour laquelle l'ensemble des directeurs de tournoi en France sont d'ancien tennisman ou sportifs.

Leur modèle économique est éloigné de Roland Garros qui, du fait de sa renommée mondiale et de l'importance sportive de son événement, peut mettre en place un modèle dit de réputation fondée principalement sur des droits TV élevés. L'événement, un élément du patrimoine culturel français, est tellement populaire que les finales de Roland Garros masculine et féminine sont inscrites dans la liste des événements d'importance majeure devant être diffusés en clair, ce qui peut d'ailleurs être un frein au développement des droits TV. Cependant, il est à noter que la FFT,

propriétaire de l'événement, a récemment décidé de choisir un ancien tennisman emblématique et influent en la personne de Guy Forget, ancien numéro 4 mondial, comme directeur du tournoi. Cela va incontestablement favoriser la montée en gamme du tournoi parisien et renforcer les synergies avec le Master 1000 de Bercy.

L'importance du sponsoring dans le budget des tournois

1. BIPE, *Impact économique et social du tennis en France*, 2013

2. Lionel Maltese et Jean Philippe Danglade, *Marketing du Sport et événementiel sportif*, 2014.



Contrairement aux disciplines professionnelles telles que le rugby et le football dont les chiffres d'affaires dépendent essentiellement des recettes liées aux droits audiovisuels, les tournois de tennis professionnel de troisième catégorie (cf. Tab-2.) tirent leurs principaux revenus du sponsoring (environ 60%), puis des relations publiques (environ 20%), des droits TV (environ 10%) et enfin de la billetterie et la restauration (environ 10%).

Pour le Master 1000 de Bercy, les recettes (deuxième catégorie) se répartissent de la manière suivante :

- 4,4 M€ de recettes de billetterie ;
- 3,8 M€ de recettes de sponsoring ;
- 2,1 M€ de recettes de relations publiques ;
- 4 M€ de recettes médias.

Ce modèle est équilibré et témoigne de la maturité du modèle des tournois Master 1000. Pour les tournois de taille plus modeste, les recettes médias sont moins significatives même si l'événement est bien diffusé à l'international.

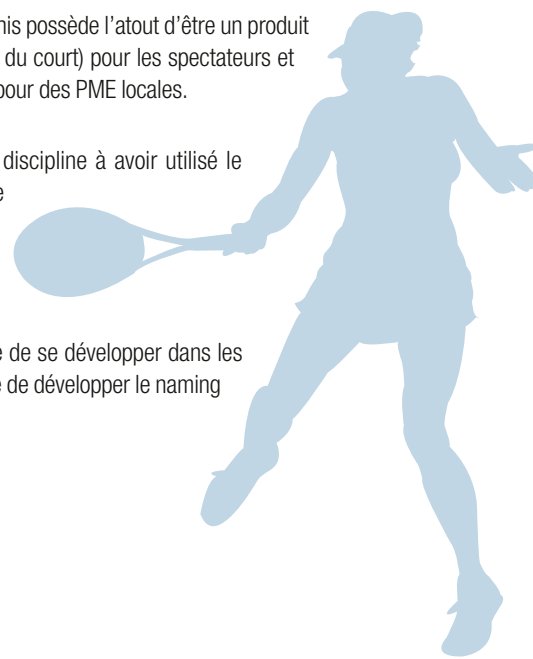
TAB-1. DESCRIPTION DES PRINCIPAUX TOURNOIS FRANÇAIS

	Roland Garros	BNP Paribas Master Paris	Marseille	Montpellier	Nice	Metz	Limoges (WTA)	Strasbourg (WTA)
Ancienneté	1891	1986	1993	2011	2010	2003	2014	1987
Catégorie	Grand Chelem	Master 1000	ATP 250	ATP 250	ATP 250	ATP 250	WTA 125	Intern1
Surface	Terre Battue	Indoor	Indoor	Indoor	Terre Battue	Indoor	Indoor	Terre Battue
Directeur du Tournoi	Guy Forget	Guy Forget	Jean-François Caujolle	Sébastien Grosjean	Jean-François Caujolle	Julien Boutter	Pascal Bioujout	Société Quaterback
Chiffre d'affaires en M€	187	13	5.3	3.7	2.4	3.5	1 (estimé)	1 (estimé)
Montant estimé des Droits TV	72	4	0.5	0.3 (estimé)	0.35	0.3 (estimé)	0.1 (estimé)	0.1 (estimé)
Perte/Bénéfice	B	B	B	NC	P	P	NC	NC
Dotation arrondie en M€	11	3,7	0,6	0.45	0.45	0.45	0.1	0,2
Spectateurs billets imprimés	460 000	128 000	60 000	40 000	25 000	50 000 (estimé)	15 000 (estimé)	17 000
Diffusion TV	France TV Eurosport	Bein Sport	Bein Sport	Ma Chaîne Sport et L'Equipe 21	Bein Sport	Bein Sport	NC	Ma Chaîne Sport

Source : Direction des Sports et organisateurs tournois

Le sponsoring prend des formes très différentes au sein même d'un tournoi de tennis. En effet, le tennis possède l'atout d'être un produit attractif pour les sponsors car il leur offre une exposition sur l'ensemble du match (bâches au fond du court) pour les spectateurs et téléspectateurs via un terrain de jeu resserré et le ticket d'entrée reste très abordable (environ 5 K€) pour des PME locales.

Au-delà du sponsoring « traditionnel », il est intéressant de noter que le tennis fut la première discipline à avoir utilisé le naming en France : le tournoi WTA de Paris s'appelait l'Open Gaz de France et le Master 1000 de Paris s'appelle le BNP Paribas Masters. De l'avis des observateurs et malgré la volonté de la fédération et des organisateurs de le développer, force est de constater que pour le moment, la portée du naming est faible et que la France a encore une grande marge de progression à réaliser dans ce domaine. D'ailleurs, dans un contexte de tension des finances publiques, il est envisageable que cette pratique, par ailleurs encouragée dans le cadre de la Filière Sport, continue de se développer dans les autres tournois français. A titre d'information, Roland Garros s'était un temps penché sur la possibilité de développer le naming de certains courts de tennis, mais le projet fut abandonné pour son manque de rentabilité.



Il est à noter que la Fédération Internationale de Tennis via ses sponsors (Fedex, Emirates) fournit une source de revenus complémentaires aux différents tournois.

Cependant, cette dépendance aux sponsors est d'autant plus importante que la crise économique affecte fortement le niveau des partenariats signés.³ De même, le calendrier rapproché des tournois (Montpellier et Marseille se déroulent à 2 semaines d'intervalle) ne favorise pas la hausse des montants.

Par exemple, suite au retrait de son sponsor principal GDF-SUEZ, après 22 ans de partenariat, l'Open WTA de Paris-Coubertin, propriété du groupe IMG, a été délocalisé à l'étranger.⁴

Cette décision témoigne de la dépendance des organisateurs de tournoi à leur principal sponsor (le groupe français versait en effet 1,2 M€ par an) et la difficulté pour trouver des acteurs privés souhaitant s'engager durablement, comme la BNP (environ 10 M€ par an en France) en temps de crise économique. Enfin, ces tournois restent aussi très dépendants des subventions des collectivités territoriales (conseils régionaux, mairie etc.) également sponsors de l'événement. Ainsi, à Nice, environ 40% du budget du tournoi (soit environ 1,1 M€) provient d'aides de la collectivité. A Marseille, le montant est aussi très proche de 1,1 M€, ce qui représente environ un quart du budget (23%). Enfin, à Metz, le tournoi a failli disparaître du calendrier et a été maintenu uniquement grâce au soutien financier des collectivités territoriales.

Au-delà de la simple subvention comme sponsors, les collectivités territoriales participent également au développement du tournoi via l'achat d'un grand nombre de places. Ces billets sont ensuite redistribués auprès de populations cibles pour des actions par exemple d'insertion ou de sensibilisation aux bienfaits de la pratique sportive.

La billetterie reste en effet une source importante de revenus pour les organisateurs de tournois de tennis. D'ailleurs, on assiste à une hausse de leurs investissements dans la gestion de la relation client (CRM) et en étude marketing pour mieux répondre aux besoins des spectateurs. Les enjeux sont nombreux car contrairement à d'autres disciplines sportives, le tournoi de tennis se déroule toute la semaine avec nécessairement des horaires et des jours moins adaptés au public. Par exemple, les matchs se déroulant en journée se privent de fait d'une part importante de la population active de la ville. Il s'agit donc de savoir proposer une offre adaptée et flexible à la hauteur du spectacle proposé et éviter l'effet négatif que représente le « siège vide » pour l'image du tournoi et par effet domino sur les sponsors.

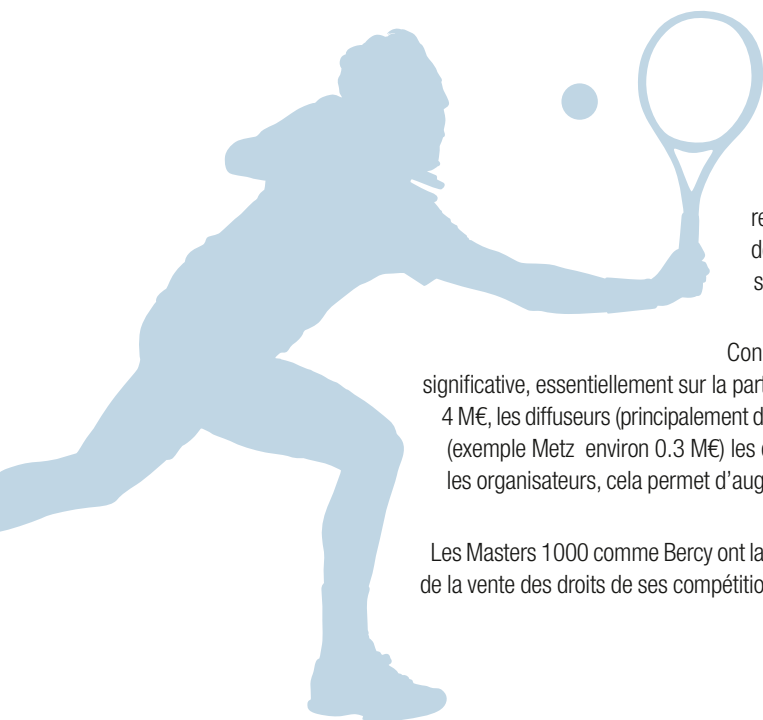
L'utilisation de nouvelles méthodes de ventes de billets venant de l'univers bancaire, de l'hôtellerie ou de l'aéronautique comme le yield management est une nécessité pour les organisateurs de tournoi. Ainsi, les organisateurs de tournois de tennis ont remarqué qu'il était préférable de mettre en place une stratégie valorisant les derniers tours du tournoi où les variations de prix y sont les plus fortes plutôt que d'essayer de remplir tous les jours l'arène.

Cette stratégie crée le sentiment de rareté auprès du spectateur qui n'ayant pas eu sa place se rabattra sur les tours précédents.

De même, il est indispensable de développer l'entertainment c'est-à-dire le renforcement de l'expérience spectateur via par exemple la scénarisation de l'entrée des joueurs, l'intégration du digital de manière ludique (Hawk Eye), des animations sonores et des partenariats participatifs au travers de mini jeux par exemple.

Concernant les droits audiovisuels, ils ont tendance à augmenter de manière significative, essentiellement sur la partie internationale. Pour le moment, hors Master Paris Bercy dont les droits sont de 4 M€, les diffuseurs (principalement des chaînes à péage) acquièrent gratuitement ou pour des montants non significatifs (exemple Metz environ 0.3 M€) les droits de retransmission mais prennent à leur charge les frais de production. Pour les organisateurs, cela permet d'augmenter la couverture médiatique du tournoi et de la monétiser aux sponsors.

Les Masters 1000 comme Bercy ont la chance de pouvoir compter sur une cellule au sein de l'ATP (ATP média) en charge de la vente des droits de ses compétitions. Cette centralisation des droits permet une hausse du montant des recettes.



3. Slate, *L'économie pas toujours simple des tournois de tennis français*, 2014

4. Le Figaro, *L'Open GDF Suez menacé de délocalisation à l'étranger*, 2014

Une montée en gamme et un espace de rencontres professionnelles

Sur le modèle des loges VIP en football, les organisateurs des tournois de tennis ont compris l'importance pour les sociétés de communiquer autour de leur présence sur le tournoi. Ainsi, sont organisés des espaces privés de rencontres pour permettre aux tournois d'être des lieux d'affaires. Cette méthode de fidélisation porte de très bons résultats. Ainsi, à Strasbourg, ce sont plus de 3 500 VIPs qui sont accueillis toute la semaine du tournoi et qui peuvent profiter en plus d'un espace privatisable de 20h à minuit.

De même, pour de nombreux acteurs économiques, l'Open13 et son « Village de Relations Publiques » est un lieu de rencontres professionnelles incontournable.⁵ Les sponsors et les hommes d'affaires viennent autant pour le spectacle sportif que pour les opportunités relationnelles. A l'Open 13, cette activité représente aujourd'hui 15 200 places et 20% des recettes. Et, comme cela est le cas pour le football et notamment à Arsenal, l'objectif est de réaliser 80% de ses recettes de billetterie avec 25% des ventes.

Ainsi, la qualité des relations publiques (loges, village partenaires...) et l'optimisation de ses espaces représentent une part de revenus croissante des tournois de tennis et surtout ce poste de recettes possède un taux de rentabilité très élevé pour les organisateurs de tournoi qu'il faut donc privilégier.

Le ralentissement économique a un impact fort sur le niveau des ventes de relations publiques. En 2009, au plus fort de la crise économique, Roland Garros avait connu des difficultés pour développer ce poste de recettes et les autres tournois avaient connu une baisse du niveau des relations publiques. On assiste en effet, de la part des sponsors à un report sur les grands événements de leurs dépenses de communication au détriment des tournois plus modestes.

Evidemment, le niveau des relations publiques dépend fortement de la zone de chalandise à savoir que le tournoi de Metz aura plus de difficulté à vendre ses espaces que l'Open 13. De même, Nice du fait de sa proximité avec le tournoi de Monte Carlo peut souffrir d'un report des achats de prestation haut de gamme vers le tournoi monégasque.

Des problèmes identiques à ceux des autres spectacles sportifs

Comme dans n'importe quelle enceinte sportive, il est interdit de consommer de l'alcool. En revanche, dans les zones VIP et business, le champagne est évidemment proposé à la clientèle.

Ce manque à gagner n'a pas pour le moment fait preuve d'analyse en termes de manque à gagner par les organisateurs, mais il est incontestable que cela participe du manque de compétitivité que certains de nos tournois peuvent avoir.

De la même manière, le sponsoring d'alcool est lui aussi interdit, ce qui représente une perte de recette importante. Par exemple, la marque de bières Corona, était le sponsor officiel de la FIT jusqu'en décembre 2015, mais il était impossible du fait de la loi Evin d'en faire la publicité lors des tournois français.

La valorisation de l'expertise française à l'international

Les acteurs du secteur ont su développer via une expertise reconnue dans l'organisation de tournois de tennis et notamment sur sa capacité à générer des sources de revenus et à développer les relations publiques. Or l'Asie, nouvelle terre d'accueil des tournois ATP et WTA, est à la recherche de professionnels lui permettant de mettre en place des tournois de dimension internationale qui soient viables économiquement, ce qui offre des opportunités de développement économique aux tournois français. En effet, ce savoir-faire n'est d'ailleurs pas uniquement détenu par Roland Garros dont nous pouvons cependant souligner les actions à l'export en Asie.



5. Le Figaro, *La stratégie villageoise de l'Open 13*, 2015

B/ LA PERFORMANCE FINANCIÈRE QUI CORRESPOND À LA MAÎTRISE DES CHARGES COMME LE LOYER ET LES SALAIRES EST UN PROBLÈME MAJEUR AU REGARD DE LA FAIBLE RENTABILITÉ DES CES ÉVÉNEMENTS.

Pour les tournois de troisième catégorie (cf. Tab-2), la répartition des charges est la suivante :

- les dépenses pour les sportifs, environ 40% ;
- les frais d'organisation, environ 30% ;
- les frais techniques, environ 20% ;
- les frais médias, environ 10%.

A part la Fédération Française de Tennis qui est locataire de son équipement (loyer de 8M€ par an variable en fonction du chiffre d'affaires, 2% du CA ou 3% si CA > 150M€), les autres organisateurs de tournoi doivent louer le lieu du tournoi comme le Palais des Sports de Marseille. Le prix de la location résulte d'un accord entre la collectivité, propriétaire de l'équipement et sponsor du tournoi et l'organisateur de la manifestation. Il représente une charge importante dans le budget des organisateurs, même s'ils sont généralement inclus dans le contrat de partenariat.

Evidemment, les tournois de tennis se caractérisent par le fait que la majorité du chiffre d'affaires se réalise sur une seule semaine, même si pour organiser cette semaine, de nombreuses personnes travaillent à temps plein sur l'événement générant ainsi des charges de personnel importantes. De plus, à l'approche de l'événement, les tournois de tennis font largement appel à des emplois de courte durée et au bénévolat pour la réalisation de tâches temporaires.

La part du bénévolat dans les actions des organisateurs de tournoi est en effet très importante surtout pour les tournois de taille modeste. Il existe d'ailleurs un risque important de requalification du bénévolat en emploi salarié (CDD d'usage) auxquels les organisateurs doivent faire attention car ces tournois ont une activité commerciale.

Il est à noter que la FFT aide financièrement les autres tournois professionnels en prenant en charge le paiement des arbitres (entre 60 K€ et 100 K€ en fonction du tournoi) et via les Ligues en achetant un grand nombre de places.

Actuellement, seuls les tournois de Roland Garros et de Bercy mutualisent certaines charges de personnel du fait qu'ils appartiennent tout deux à la FFT. En revanche, la billetterie est gérée en interne pour RG et externalisée pour Bercy. Pour les autres tournois, qu'il ne faut pas considérer comme des concurrents mais comme des acteurs d'une même histoire autour du tennis, il serait d'ailleurs possible d'envisager certaines mutualisations comme une vente collective des droits TV. En effet, nous pouvons remarquer (cf. Tab-1) que la majorité des tournois ATP sont aujourd'hui diffusés sur Bein Sport.

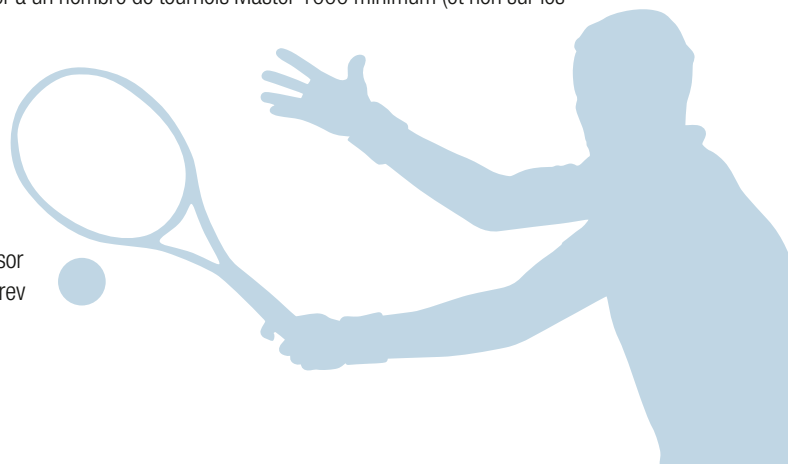
C/ LA MISE EN PLACE D'UN CADRE ÉCONOMIQUE ET SPORTIF FAVORABLE AU DÉVELOPPEMENT DE CES TOURNOIS EST INDISPENSABLE AU REGARD DES ENJEUX NATIONAUX ET INTERNATIONAUX ACTUELS

Une forte dépendance aux sportifs présents : l'importance du spectacle proposé

Les tournois se livrent entre eux à une véritable compétition pour attirer les meilleurs tennismen et/ou les plus charismatiques. En effet, leur venue conditionne le niveau de vente de billetterie et de sponsoring.

Ainsi, une partie importante du budget des tournois est dédiée à ces primes d'engagement (et/ou garantie de revenus minimum) qui peuvent atteindre 1 M€ pour les top-players comme Federer et un montant compris entre 100 K€ et 400 K€ pour les autres joueurs du top 10. Or, le joueur peut malgré tout, se désister de cet engagement en invoquant soit une blessure soit une raison personnelle. Cette incertitude liée au montant des frais engagés fait peser sur les tournois hors Master 1000 et Grand Chelem, un risque important de perte de valeur au regard des spectateurs et des sponsors. Pour éviter ces désengagements qui impactent fortement le niveau des sponsors, l'ATP oblige les joueurs à participer à un nombre de tournois Master 1000 minimum (et non sur les tournois ATP250) par saison au risque de sanctions.

Pour les tournois français, en termes d'images, il est indispensable que les joueurs français soient présents et que ces joueurs soient bien classés. Il y a donc là aussi une dépendance des tournois français envers le système fédéral de formation. A fortiori, les tournois négocient avec certains joueurs leur présence sur plusieurs années à un prix plus faible. Ce pari a existé notamment à Marseille où Federer était venu 5 années de suite permettant l'essor du tournoi. Aujourd'hui, les jeunes joueurs prometteurs comme Coric ou Zverev



ont signé des contrats de ce type. Enfin, on assiste de plus en plus à des contrats tripartites entre le joueur, une marque et un tournoi, à l'image du contrat entre New Balance, Raonic et l'Open 13.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'échec et la disparition du tournoi WTA Open Gaz de France peut aussi s'expliquer aussi par les départs à la retraite des grandes championnes françaises comme Amélie Mauresmo et Marion Bartoli.

Enfin, le succès d'un tournoi dépend aussi de l'aléa sportif. En effet, si les principales têtes de série sont éliminées rapidement, cela peut impacter sur le niveau d'affluence et sur la satisfaction générale des spectateurs vis-à-vis du tournoi.

Un tournoi de tennis reste un spectacle, une histoire qu'il faut vendre aux spectateurs et aux sponsors. Comme tout spectacle culturel, les acteurs ont une part primordiale dans la valorisation de l'événement. Ils témoignent de l'attractivité d'un tournoi.

L'importance de la différenciation et du positionnement envers le sportif et le spectateur

Il est possible d'associer ces tournois à des marques. En effet, pour attirer joueurs, sponsors et diffuseurs, les directeurs de tournoi doivent pouvoir se différencier de leurs concurrents. Ainsi, le tournoi de Paris Bercy a mis l'accent sur le côté show avec des spectacles de jeu et lumières, de la musique électro et une mise en scène de l'entrée des joueurs.

A Strasbourg, l'accent est mis sur l'écologie (1^{er} tournoi de tennis éco-responsable) et la place de la femme dans le sport. Il est d'ailleurs référencé par l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie). Cette stratégie est d'ailleurs aussi mise en place à Nice.

Ainsi, il existe 4 catégories de tournois en France que l'on peut récapituler dans le tableau suivant.

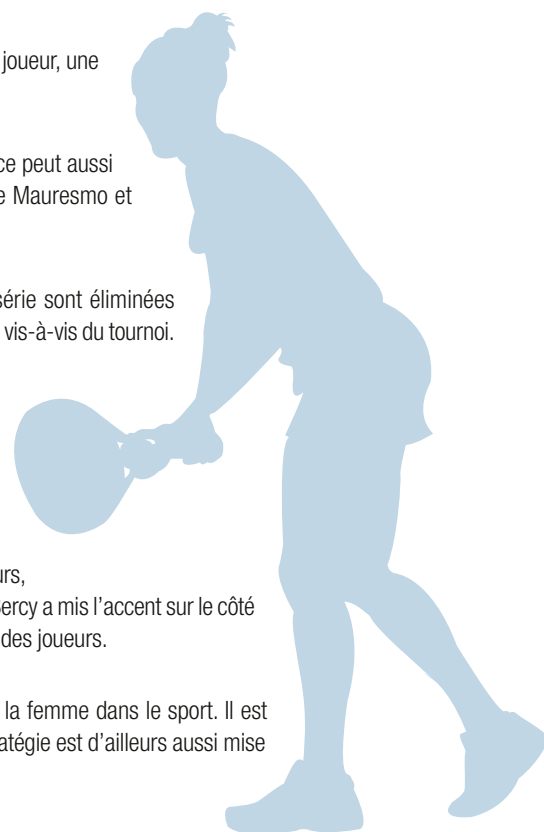
TAB-2. LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE TOURNOIS DE TENNIS

	Catégorie 1 Grand Chelem (Roland-Garros)	Catégorie 2 Master 1000 (Paris Bercy)	Catégorie 3 (Marseille, Montpellier, Metz, Nice)	Catégorie 4 (Limoges, Strasbourg et Challengers)
Dimension Internationale	****	***	**	*
Attrait fort pour les sportifs (pas de primes d'engagement)	****	***	**	*
Attrait fort pour les sponsors	****	***	**	*
Attrait fort pour les spectateurs	****	***	**	*
Dépendance aux subventions			****	****
Concurrence internationale	** (nouvelle Ligue en Inde par exemple)	**	****	***

Source : Direction des Sports et organisateurs tournois

Nous avons vu précédemment que les tournois de tennis se rapprochaient du modèle dit « relationnel » ou de réputation pour Bercy et Roland Garros. Or, dans un contexte de plus en plus concurrentiel entre les événements sportifs de même discipline ou non (attirer les sponsors, les sportifs, les spectateurs etc.), il est important au delà de ces deux modèles de parvenir à développer une vraie relation avec le spectateur qui reste le poste de recettes le mieux contrôlable : c'est le modèle du « *Fan Relationship Management* ».

En effet, cela s'exprime par la volonté des organisateurs de fonder leur modèle économique autour de la relation client avec une vision à plus long terme. Cela nécessite une bonne connaissance de sa zone de chalandise mais aussi une parfaite gestion de son équipement.



2/ UNE CONCURRENCE INTERNATIONALE DE PLUS EN PLUS FORTE ET UNE REMISE EN CAUSE DU SYSTÈME

La saison 2016 comptera 67 tournois au total (dont les quatre tournois du Grand Chelem), répartis dans 31 pays et 6 continents, avec en plus cette année, les Jeux Olympiques de Rio. A ce titre, la France sera derrière les USA (10 tournois) le pays qui accueillera le plus de tournois ATP (6 tournois) avec cependant un écart important entre le circuit ATP et le circuit WTA, écart que l'on ne retrouve pas dans les autres pays. Cette différence peut s'expliquer notamment par la retraite des grandes championnes françaises du début des années 2000 comme Amélie Mauresmo, Mary Pierce ou encore Marion Bartoli.

Le tennis féminin français reste moins dense que son homologue masculin entraînant un report des sponsors vers les tournois ATP. Cependant, les récents succès de la France en Fed Cup et de K.Mladenovic et C.Garcia peuvent inverser cette tendance.

La question de la taille des équipements en France

Comparativement aux autres tournois mondiaux, il était régulièrement pointé du doigt le retard français en termes d'équipements sportifs. A Nice, par exemple, tournoi se déroulant dans un club, pour accueillir les voitures des spectateurs, l'organisateur est obligé de louer la cour de récréation du lycée situé à proximité. A fortiori, le tournoi de l'Open 13 dépense chaque année des sommes très importantes (environ 1 M€) pour aménager le Palais des Sports de Marseille du fait de sa vétusté.

Cependant, force est de constater que la France est en passe de relever ce défi comme en témoigne la Park&Suites Arena, qui avec quatre terrains et plus de 10 000 places permet à l'Open Sud de France d'être le seul tournoi « indoor » où les joueurs s'entraînent et jouent tous leurs matchs dans un même lieu.⁶ Ce type de service aux joueurs mais aussi au public comme l'accès en transports en commun ou des espaces de restaurations, n'est pas courant dans les autres tournois qui se déroulent dans des salles de taille relativement moyenne et anciennes.

De la même manière, la rénovation du Palais Omnisport de Bercy, dorénavant appelé l'Accor Hôtel Arena de 16 000 places, témoigne de cette prise de conscience nationale (même si la partie haute de l'Aréna est fermée pour le tournoi). Ce nouvel écrin, flambant neuf, doit servir la montée en gamme du tournoi ce qui favorisera l'arrivée de sponsors et de spectateurs.

De ces nouveaux équipements, découle le niveau de la qualité des prestations publiques recherchées. Il s'agit donc d'un levier de croissance très important.

D'ailleurs, ce sujet touche aussi fortement le tournoi de Roland Garros qui cherche à s'agrandir pour s'aligner sur les standards « imposés » par les autres tournois du Grand Chelem.

TAB-3. DATE DE LA DERNIÈRE RÉNOVATION DE L'ÉQUIPEMENT SPORTIF

	BNP Paribas Master Paris	Marseille	Montpellier	Nice	Metz	Limoges (WTA)	Strasbourg (WTA)
Ancienneté	2015	1988	2010	NC	2002	1981	NC
Capacité	16 000	7 200	10 700	NC	4200	5 500	NC

Source : Direction des Sports

Il est vraiment primordial pour les collectivités partenaires de favoriser la montée en gamme des tournois car ils ont un impact, certes intangible, fort sur l'évolution de la réputation du territoire et tangible sur le développement de la pratique sportive par exemple.

La gestion du calendrier et le risque de compétitions

Avec la démocratisation du tennis, de nouveaux tournois se créent et concurrencent ceux que l'on peut qualifier d'historiques. Ainsi, la WTA a massivement investi pour le développement du tennis féminin en Asie au détriment d'ailleurs de certaines zones traditionnelles comme en témoigne le tableau 4 suivant. Si l'ATP a été incontestablement plus prudente sur ce sujet, force est de constater qu'avec l'essor à venir de champions dans ces pays, nous allons assister à une délocalisation de certains tournois européens vers l'Asie.

6. Le Figaro, *Pourquoi l'Open Sud a tout pour devenir une référence*, 2015

TAB-4 NOMBRE DE TOURNOIS ATP ET WTA PAR PAYS

Pays	Nombre de Tournois ATP organisés	Pays	Nombre de Tournois WTA organisés
Etats Unis	11	Etats Unis	12
France	6	Chine	7
Grande Bretagne	4	Grande Bretagne	4
Australie	4	Australie	4
Chine	3	France	3
Suisse	3	Taiwan	2
Espagne	2	Japon	2
Brésil	2	Russie	2

Source : Direction des Sports

Aujourd'hui, le tournoi de Montpellier se déroule la même semaine que celui de Sofia, et de Quito. Idem pour Marseille qui devra attirer les joueurs alors que les tournois de Rio et Delray Beach aux Etats-Unis vont se dérouler la même semaine.

La question du calendrier est aussi importante en fonction des tournois le précédant. Ainsi, Montpellier peut avoir des difficultés à attirer les tops players car il se déroule une semaine après l'Open d'Australie (décalage horaire, fatigue etc.).

TAB-5. CALENDRIER DES TOURNOIS ATP ET CONCURRENCE INTERNATIONALE

	RG	Master Paris	Marseille	Montpellier	Nice	Metz	Limoges	Strasbourg
Tournois se déroulant la même semaine (nombre)	Non	Non	Oui (3)	Oui (3)	Oui (2)	Oui (2)	Oui (2)	Oui (2)

Source : Direction des Sports

Enfin, il existe incontestablement une compétition interdisciplinaire (football, rugby) et culturelle (concerts etc.) qui peut impacter le développement des tournois comme celui de Nice, Marseille ou Montpellier.

Dernièrement, Roland Garros souhaitait mettre en place dans le cadre de son développement des actions de sensibilisation au tennis au niveau du Champs de Mars, mais ce projet a du être annulé pour cause de l'Euro 2016.

Les risques de paris truqués, du dopage et l'impact sur les sponsors

Lors du dernier Open d'Australie, la presse britannique a dévoilé que d'après ses sources, seize joueurs du Top 50 mondial ont été signalés au comité d'éthique à propos de soupçons de matches truqués, sans que l'ATP ne prenne de sanctions.⁷

Si d'avenir, ces faits étaient avérés, il est possible d'imaginer que certains sponsors officiels du tennis comme BNP ou Rolex décident de se désengager de la discipline pouvant déstabiliser l'ensemble du secteur.

Dernièrement, le scandale Sharapova, joueuse la plus emblématique du circuit WTA avec Serena Williams, met en exergue les difficultés des instances internationales à éradiquer les problèmes de dopage dans le tennis et le sport en général.

Les questions fiscales : source de compétition entre les pays

Un autre point régulièrement avancé par les joueurs de tennis pour justifier ou non de leur venue à un tournoi concerne les différences fiscales entre les pays notamment sur les questions de prélèvement à la source.

7. BBC, *Tennis match fixing: Evidence of suspected match-fixing revealed*, 2016

Des dotations toujours plus élevées mais une répartition très inégalitaire : quelle stratégie adopter ?

Durant ces dernières années de nombreux joueurs de tennis se sont manifestés en plaidant pour une meilleure répartition des dotations des tournois. En effet, il est régulièrement rappelé que seuls les membres du Top 100 arrivent à vivre de leur discipline. Cela pose donc un vrai problème pour les instances dirigeantes et les organisateurs de tournoi sur la durabilité du système. Ainsi, faut-il privilégier la rémunération des tout meilleurs au détriment des autres joueurs ou faut-il un système plus égalitaire ? La question peut évidemment également se poser entre le tennis masculin et le tennis féminin lors des principaux tournois communs.

Aujourd'hui, pour les organisateurs, le niveau d'effort/la performance consenti par les joueurs sera d'autant plus important que les différences de prix seront fortes d'un tour à l'autre c'est ce qu'on appelle l'effet incitatif lié à la performance.

D'ailleurs, une étude réalisée à ce sujet a démontré que la dotation globale des tournois n'influe pas significativement sur le niveau de performance des joueurs, mais qu'en revanche, la forte inégalité dans l'affectation des prix entre les tours se trouve légitimée statistiquement.⁸

Ainsi, la course à la montée des dotations régulièrement souhaitée par les joueurs ne repose sur aucun fondement sportif. Cette hausse répond tout simplement au jeu de l'offre en termes de calendrier et la demande des villes, principalement émergentes d'accueillir un tournoi WTA ou ATP.

CONCLUSION

La France reste un pays majeur du tennis professionnel et possède via son histoire et ses tournois des atouts considérables qui favorisent le développement de la pratique. Ces tournois, aujourd'hui de plus en plus concurrencés et soumis à des contraintes lourdes (match en semaine, infrastructures limitées, crise économique, aléa sportif et dépendance aux sportifs présents, faible tendance française à la consommation, une fiscalité lourde et peu lisible) se caractérisent par une gouvernance centrée autour d'un Président ex-sportif emblématique et par une relation très forte avec les collectivités territoriales via des subventions et l'achat de prestation de services.

Si les recettes de sponsoring demeurent la principale source de revenus des clubs et que les droits TV ont tendance à augmenter, la billetterie et la mise en place d'une stratégie de fidélisation des spectateurs via une amélioration de l'expérience client, l'intégration du digital, la création d'un sentiment de rareté, reste le levier de croissance principal de ces tournois. De même, il est indispensable de mettre en place un cadre favorable (club affaires, village etc.) au développement des relations publiques et des interactions entre les sponsors.

Enfin, sur le modèle du Superbowl américain où 90% des places sont détenues par les entreprises, il est important de mettre en place à moyen terme une vraie stratégie de B-to-B-to-C, c'est-à-dire la vente de places aux entreprises qui après, les donnent à leurs clients avec comme objectif de créer une relation professionnelle particulière autour des valeurs de l'événement.

REMERCIEMENTS

Lionel MALTESE, Maître de Conférences au sein d'Aix Marseille Université
Olivier NEUMANN, Directeur Financier de RG

Hubert Tuillier⁹

Éditeur : Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports - 95, avenue de France - 75650 Paris Cedex 13

Directeur de la Publication : Laurence Lefevre, Directrice des Sports

Contact Presse : hubert.tuillier@sports.gouv.fr

8. Eric Barget, *La théorie des tournois appliquée aux joueurs de tennis professionnels : peut-on encore parler d'incitations à la performance ?*, 2011

9. Bureau de l'Économie du Sport (DSA-4), Direction des Sports, Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports

