

Maître de Conférences et Professeur au sein d'une grande Ecole de Commerce (Kedge Business School), Lionel Maltese est également un professionnel dans le secteur de l'événementiel sportif sur le circuit ATP et WTA depuis plus de 15 ans et consultant pour le PSG, l'OM, BNP Paribas et d'autres organisations sportives. La FFT est un sujet d'étude universitaire pour lui et ses collègues. Proche de nombreux anciens joueurs professionnels ou en activité et observateur de la vie des dirigeants bénévoles via le parcours exemplaire de son père en Provence et à la FFT, Lionel Maltese nous livre une analyse de la chaîne de valeur de la FFT en positionnant le club au cœur de l'écosystème du tennis français.

La chaîne de valeur France Tennis pour un modèle vertueux FFT

Parmi tous les programmes fédéraux l'objectif club est implicite et obligatoire ; le candidat qui ne fait pas cela est hors sujet. La FFT est une fédération de clubs, son principal objet est de créer et de développer la pratique dans ses clubs. Cependant, le tennis est un sport qui a ses spécificités tant au niveau de la pratique que de son organisation. L'objet de cette contribution est de proposer une modélisation de la chaîne de valeur de la FFT en mettant les clubs au cœur de son écosystème d'acteurs et de ressources.

Les clubs ont des besoins quotidiens. Le rôle de la Fédération, des Comités et des Ligues est de leur permettre de disposer et de construire un portefeuille de ressources de type :

- Financières
- Relationnelles : relations avec les partenaires publics et privés
- De réputation : permettant d'attirer des adhérents, des dirigeants bénévoles et des professionnels performants (formation et animation)

La FFT dispose de plusieurs leviers clés permettant d'irriguer ses clubs en termes de ressources.

Le premier d'entre eux est Roland Garros. La rente financière dégagée par ce tournoi du Grand Chelem alimente le financement direct des clubs, comités et ligues. Roland Garros est aussi un outil de promotion unique permettant de promouvoir le jeu, la terre battue, les joueuses et les joueurs. L'un des objectifs du projet France Tennis est d'optimiser l'actif Roland Garros au service de la fédération et de ses clubs. Roland Garros est aussi un moyen singulier pour développer le capital relationnel des dirigeants bénévoles dans leur territoire auprès des décideurs publics et privés. Roland Garros est également un outil différenciateur pour les organisateurs de tournois ATP et WTA français au niveau des relations avec des partenaires communs mais aussi avec le soutien sportif et financier de la FFT. Enfin Roland Garros est également une ressource financière pour la DTN et la promotion de la formation française.

Au niveau régional, les tournois ATP / WTA / ITF ainsi que les rencontres de Coupe Davis et de Fed Cup souvent délocalisées sont des ressources de réputation et relationnelles pour les dirigeants des Ligues, Comités et Clubs. La France est une terre d'événements, le projet France Tennis ambitionne de s'appuyer sur ces lieux et moments socialisant pour promouvoir la pratique et motiver les élus bénévoles à s'investir dans leurs clubs. Dans ce sens la transformation de fans en nouveaux pratiquants est aussi un enjeu clé pour redynamiser le tennis français.

La notion de communauté de fans de tennis est capitale pour promouvoir la pratique. Outre ses évènements, la FFT s'appuie sur ces championnes et champions qui donnent envie de jouer au tennis au travers de leur performance et de leur parcours personnel. Le projet France Tennis est axé sur la victoire de ces champions. Là encore, la compétence première de la FFT est de donner les moyens aux clubs de faire éclore des talents. Pour ce faire la formation de brevetés et de cadres d'état au travers de la DTN est essentielle. Dans cette perspective, le projet France Tennis s'appuiera sur l'expertise d'anciens champions français et internationaux pour que l'investissement sportif soit véritablement efficace, ce qui n'est pas le cas actuellement. Le très haut niveau doit ainsi être analysé de manière différente car chaque joueur professionnel est unique. Une cellule dédiée d'experts du haut niveau sera ainsi formée pour être un support utile à chaque joueuse et joueur professionnel.

En tant qu'enseignant-chercheur, j'ai l'opportunité d'enseigner en Bac + 2-3 (licence) et Bac + 5 (master) ou Bac + 8 (doctorat). Si l'on fait un parallèle, nos clubs ont la responsabilité des joueurs et joueuses issus des écoles de tennis, de groupes de compétitions locaux et régionaux. Tout comme les enseignants formateurs dans nos universités, nos clubs et leurs enseignants ont la responsabilité des fondamentaux du tennis. Pour ma part lorsque j'enseigne en niveau DUT GEA, les fondamentaux de gestion sont notre priorité. Sur ce point la compétence pédagogique et technique est primordiale. Une fois que nos étudiants ont ces « basic skills », ils sont orientés vers des masters plus spécialisés. Dans le tennis, nos « Master » sont les Comités et les Ligues puis la DTN qui vont s'appuyer sur les fondamentaux créés dans les clubs pour développer des spécificités dans le jeu des joueuses et joueurs sélectionnés. Enfin, lorsque j'enseigne au niveau doctorat en France ou à l'étranger, je ne peux intervenir que sur mon domaine d'expertise afin de former des experts dans les domaines du management et du marketing du sport. Le doctorat dans le tennis c'est le haut niveau et la haute performance. Chaque doctorant est suivi par un directeur de thèse (spécialisé dans le même domaine que l'apprenti) et une équipe d'experts (laboratoire de recherche, collègues internationaux, groupe de doctorants d'un même professeur). Pour le tennis de haut-niveau c'est la même chose, chaque jeune champion est accompagné par une équipe dédiée pilotée par un entraîneur de haut niveau (« le directeur de thèse ») qui est capable d'accompagner un athlète et de créer une cellule personnalisée. Les « tops players » WTA et ATP ont tous su se construire ces cellules de « doctorat » : Federer, Nadal, Djokovic, Murray, Williams.... Parmi les noms cités, l'importance du tissu familial a été et est considérable (Williams, Murray, Nadal !). La FFT au travers d'une équipe dédiée à la haute performance orientera et conseillera ces talents qui seront accompagnés par des compétences techniques, mentales, médicales correspondant à leurs besoins. Le parallèle entre les études universitaires et le parcours d'un athlète de haut niveau est à mon sens pédagogique mais souligne surtout le rôle que la FFT peut jouer en étant là encore dans une dynamique d'efficacité.

La recherche de l'excellence compte tenu des moyens (ressources) dont dispose la FFT est schématisée sur le graphique ci-dessous construit comme la chaîne de valeur du tennis français. France Tennis a un projet pour créer de la valeur en priorité pour ses clubs qui sont les terrains fertiles pour initier à la pratique, former aux fondamentaux et faire émerger les futurs vainqueurs de grandes compétitions.

