

ARTICLE

La gouvernance de la Fédération Française de Tennis entre 1970 et 2020 : entre autonomie et dépendances dans la relation à la sphère publique

Emmanuel Bayle*

Institut des Sciences du Sport (ISSUL) et membre du Centre Interdisciplinaire sur le Sport (CIRS) et du LAGAPE de l'Université de Lausanne, Lausanne, Suisse

Reçu le 12 octobre 2020, Accepté le 4 mars 2021

Résumé – Dans un modèle d'organisation du sport français fortement soutenu et contrôlé par l'État et plus largement par la sphère publique, la FFT délégataire d'une mission de service public fait à première vue figure d'exception. Elle a en effet construit son modèle économique et d'organisation autour d'un événement très lucratif : Roland Garros (RG). Au premier abord, il semble qu'elle ait fondé un développement autonome – à défaut d'être indépendant – *via* un modèle d'affaire privé singulier lui permettant rapidement de dépendre faiblement de l'État. Cependant, nous montrons que le soutien de la sphère publique a aussi créé en parallèle un régime de dépendances multiples qui a pu soit favoriser soit limiter le développement de la FFT et de ses clubs. Ce constat se retrouve dans deux grandes phases de son développement : la « révolution Chatrier » (1968–1992) et la « période de la maturité » (1993–2020). Ces relations ont entraîné une gouvernance de compromis pour ancrer une stratégie de développement ayant pour objet d'optimiser et de légitimer les soutiens publics. Elles ont aussi été orientées au profit des dirigeants en place. Ces relations ont pu prendre plusieurs formes : réseaux politiques, aides directes et indirectes aux différents niveaux de la pyramide fédérale, influences sur le cadre de gouvernance organisationnelle. Il sera dès lors discuté de ce que révèlent les stratégies d'autonomisation mais aussi d'acceptation et de gestion des dépendances par rapport à la sphère publique : les ambiguïtés et les jeux politiques internes autour de l'image et des passions et de l'écosystème autour du tennis français et de RG dont les dirigeants ont joué pour se maintenir au pouvoir ; les paradoxes entre gestion d'une mission de service public et hyper-commercialisation questionnant la légitimité des aides publiques ; et enfin, la difficulté de transformer et de faire évoluer le modèle gouvernance et la capacité à s'auto-réformer compte tenu des dépendances créées.

Mots clés : fédération, gouvernance, tennis

Abstract - **The governance of the French Tennis Federation between 1970 and 2020: between autonomy and dependencies in the relationship to the public sphere.** The French Tennis Federation (FFT) is one of the major national sports federations and the second in France behind that of football in terms of number of licensees, economic resources and professionalization. In a model of organization of French sport strongly supported and controlled by the State and more broadly by the public sphere, the FFT delegating a public service mission made at first sight is an exception. It has built its business and organizational model around a very lucrative event: Roland Garros (RG). At first glance, it seems that it founded an autonomous development – failing to be independent – *via* a singular private business model allowing it to quickly depend weakly on the State. However, we show that the support of the public sphere also created in parallel a system of multiple dependencies that could either promote or limit the development of the FFT and its clubs. This observation is reflected in two major phases of its development: the “Chatrier revolution” (1968–1992) and the “period of maturity” (1993–2020). These relationships have led to a governance of compromise to anchor a development strategy aimed at optimizing and legitimizing public support. They have also been geared to the benefit of existing leaders. These relationships could take several forms: political networks, direct and indirect support at different levels of the federal pyramid, influence on the organizational governance framework. It will therefore be discussed what the strategies of empowerment but also of acceptance and management of dependencies in relation to the public sphere reveal: ambiguities and political games around the image and

*Auteur correspondant : emmanuel.bayle@unil.ch

passions and the ecosystem around French and RG tennis whose leaders played to keep themselves in power; paradoxes between managing a public service mission and hyper; and difficulties to transform and evolve the governance model and the ability to self-reform given the dependencies created.

Key words: federation, governance, tennis

1 Introduction

La Fédération Française de Tennis (FFT) est la deuxième plus importante en taille derrière celle de football avec un million de licenciés, 330 millions d'euros de budget annuel et 400 employés au siège parisien. Dans un modèle d'organisation du sport français fortement soutenu par l'État et plus largement par la sphère publique, la FFT, délégataire d'une mission de service public, fait à première vue figure d'exception par rapport aux autres fédérations à part celles de football et de rugby dont les modèles économiques reposent aussi essentiellement sur les revenus commerciaux des événements. Elle a en effet construit son modèle économique et d'organisation autour du tournoi de Roland Garros (RG) dont elle est propriétaire exploitant. Au premier abord, il semble qu'elle ait fondé un développement autonome *via* un modèle d'affaire privé singulier lui permettant de dépendre faiblement du financement et des influences de l'État et de la sphère publique. Mais qu'en est-il réellement ? Comment cette fédération a-t-elle orchestrée son développement au cours de ces cinquante dernières années au sein d'un environnement baigné dans une culture de service public assigné au sport fédéral ? Quelle est la manière dont cette fédération a été dirigée et managée au cœur de ce demi-siècle pour en faire une des fédérations nationales les plus puissantes au niveau mondial ?

L'hypothèse de cet article est qu'un cadre de gouvernance à trois dimensions (organisationnelle, politique et systémique) et deux niveaux (le siège et le réseau) peut permettre de comprendre les facteurs favorisant ou inhibant le développement et la réussite d'une fédération sportive nationale. Nous souhaitons montrer, contrairement à une idée reçue, que si la Fédération Française de Lawn Tennis, devenue FFT en 1976, a certes réussi à développer une autonomie dans le cadre du modèle économique construit autour de RG, sa relation à la sphère publique l'a aussi laissé dans une certaine dépendance. Dans ce cadre complexe de partenariat public/privé parfois ambigu voire paradoxal, les jeux d'acteurs internes (entre dirigeants) et les jeux d'influence en externe (avec la sphère publique) relèvent de stratégies politiques de reproduction ou/et de conservation des pouvoirs dans les mains des présidents de ligue. Cette situation n'est pas spécifique à la FFT mais caractérise également d'autres fédérations françaises disposant également d'un développement commercial important.

1.1 Les trois dimensions de la gouvernance des fédérations sportives

Analyser le développement et le processus d'autonomisation de cette fédération implique de s'interroger sur sa

capacité à gouverner un ensemble complexe du siège national au réseau régional et des clubs. La démarche interroge aussi sa capacité à gérer des relations avec de multiples partenaires publics, privés commerciaux et associatifs. La notion de gouvernance des organisations recouvre généralement « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997). Trois dimensions du concept de gouvernance émergent alors : organisationnelle, politique et systémique (Henry, 2005).

La première, organisationnelle, concerne l'exercice du pouvoir au sein des organisations, les processus de décision et la conduite de la politique (structures, processus et contrôle) en vue d'améliorer la performance d'une organisation et l'atteinte de ses objectifs (Charreaux, 1997). Ainsi, il existe une proximité avec l'approche en termes de *corporate governance* très focalisée sur la relation d'agence entre actionnaires et dirigeants/managers (voir notamment les travaux de synthèse de Gomez, 1996, 2001 et 2018). Cependant, cette grille de lecture s'avère inadaptée à la compréhension du fonctionnement des associations à but non lucratif (Courtois, 1997 ; Ernst & Young, 2006 ; IFA, 2009 ; Mayaux, 1999). D'une part, la nature multidimensionnelle des objectifs et de la performance de ces organisations est non réductible à la seule dimension financière. D'autre part, la multiplicité des acteurs engagés dans l'organisation et la gestion du sport (clubs, fédération internationale, ministère des sports...) complexifie les processus de prise de décision et d'exercice du pouvoir. Enfin, l'ambiguïté de la relation entre dirigeants élus (bénévoles) et cadres permanents rémunérés et/ou, mis à disposition par l'État rend problématique la répartition des rôles (politique/managérial/opérationnel) et du pouvoir de décision. Ces trois caractéristiques fondent la spécificité de la gouvernance des organisations à but non lucratif comme les fédérations sportives (Bayle, 2010).

La seconde, politique, concerne le rapport que les organisations associatives entretiennent vis-à-vis du champ politique au double sens du terme. D'une part, il s'agit de rendre compte de la façon dont les institutions politiques (État, collectivités territoriales ...) cherchent à influencer, voire à piloter le système sportif associatif *via* la mobilisation de dispositifs réglementaires, financiers et pressions politiques. D'autre part, il s'agit d'analyser la question du pouvoir, non plus dans sa dimension intra, mais inter-organisationnelle et les jeux d'influence voire d'instrumentalisation qui s'y opèrent.

La troisième dimension, systémique, vise à rendre compte des situations d'interdépendance et des formes de régulation des relations inter-organisationnelles et de la

coordination des actions au sein d'un système sportif devenu complexe. L'idée de complexité renvoie à l'incertitude de l'environnement, à la multiplicité des parties prenantes présentant des intérêts souvent différents (public, associatif, marchand) et à la multiplicité des niveaux de coordination (du local au global). Sur le plan dynamique, la notion de gouvernance systémique dans le sport fédéral marque le passage d'une régulation/coordination des actions centralisée, hiérarchique et verticale (gouvernement) à une régulation/coordination horizontale en termes de réseaux fondés sur le consensus/compromis et le pouvoir partagé (Bayle & Durand, 2004 ; Honta, 2007 ; Hoye & Cuskelly, 2006 ; Scelles, 2017).

1.2 Méthode : trois dimensions et deux niveaux d'analyse étudiés grâce à une approche qualitative longitudinale de cinquante ans

La démarche de recherche a été établie à partir de ce cadre de gouvernance à trois dimensions. La question des modes de changement et d'adaptation tenant à la commercialisation croissante et la managérialisation/professionnalisation des fédérations sportives est également au cœur de l'étude (Amis, Slack, & Hinings, 2004 ; Kikulis, 2000 ; Kikulis, Slack, & Hinings, 1995). Les pratiques de gouvernance représentent, en effet, un des facteurs clés du management de la performance des fédérations d'associations (Bayle, 1999 ; Deloitte & Touche, 2003 ; Kasale, Winand, & Robinson, 2018 ; Kasale, Winand, & Morrow, 2019 ; O'Boyle & Hassan, 2014) en tant qu'élément majeur du leadership et de l'orientation stratégique de ces organisations. La gouvernance organisationnelle des fédérations sportives nationales doit se concevoir selon un double niveau : la gouvernance du siège (parisien) et celle du réseau (du national au local), qui dépend lui-même d'un niveau international (la fédération internationale de tennis et les circuits professionnels masculins et féminins – ATP/WTA). Le premier niveau concerne principalement l'étude des relations entre le bureau (président, secrétaire général, trésorier, vice-présidents...), le comité directeur et les principaux cadres salariés et les cadres techniques sportifs pour certains fonctionnaires mis à disposition par l'État (conseillers sportifs techniques « d'État »). Le second niveau concerne les relations entre le siège national et les clubs en tenant compte du rôle et des intermédiations que jouent les structures régionales (ligues) et départementales (comités départementaux). C'est pourquoi, afin d'étudier la gouvernance politique de la FFT, en charge d'une mission de service public, deux niveaux doivent être distingués :

1. le siège de la FFT et son interaction avec le ministère des sports principalement mais aussi avec d'autres ministères notamment de l'éducation nationale ; le site de RG du fait du régime de concession juridique que donne la Mairie de Paris à la FFT qui n'est pas propriétaire du stade RG et de ces installations ;
2. le réseau fédéral : c'est-à-dire les ligues régionales et les comités départementaux dans leurs relations, avec les régions, les départements et les villes et les clubs de tennis soutenus par les communes.

L'analyse du financement public direct (subvention, équipements, courts...) et indirect (personnel mis à disposition par l'État ou les communes, exonération d'impôts, contrats aidés financés par la sphère publique, réseaux d'affaires, entretien/rénovation des installations...) sont importants à identifier pour comprendre la réalité du financement et du fonctionnement de la pyramide fédérale du siège national aux clubs. C'est dans ce sens que l'analyse de la gouvernance politique est importante et centrale à comprendre dans la capacité des dirigeants fédéraux à maintenir la légitimité de ces financements voire à justifier de nouvelles aides.

1.3 Collecte et traitement des données

La méthodologie qualitative adoptée s'appuie sur un suivi juridique mais aussi économique et sociologique des fédérations sportives nationales. Les questions de gouvernance du secteur d'activité ont été étudiées sur un demi-siècle (1968–2020) de la prise du pouvoir par l'équipe de P. Chatrier en 1968 et son accession officielle à la présidence en 1972 et à sa succession par différents présidents à partir de 1993.

Plus globalement, le suivi de l'écosystème du tennis permet de comprendre les enjeux et les pratiques en termes de gouvernance politique mais aussi organisationnelle et systémique (dans les relations plus générales avec les sponsors, TV, autres fédérations sportives etc...) à travers différentes sources : revue de presse spécialisée, entretiens semi-directifs et ouverts avec les acteurs du secteur, documents internes de la FFT notamment les rapports annuels d'assemblée générale mais aussi les articles publiés dans les magazines Tennis de France de 1953–1998 et Tennis info, revue officielle de la FFT, de 2001 à 2020.

Pour réaliser cette recherche, les données ont également été croisées par des observations au siège de la fédération et 16 entretiens ont été réalisés avec :

- 8 dirigeants : 2 anciens secrétaires généraux ou adjoints – SG ou SGA ; 3 vice-présidents (VP) et le président de la commission des travaux de Roland Garros (RG) pendant quarante ans de 1976 à 2016 ; 2 membres du bureau fédéral (MB) des années 1990 et 2010 ;
- 7 cadres/directeurs salariés de la FFT : deux anciens directeurs de RG (DirRG), 2 directeurs administratifs (DA) et du développement (DD) et 3 directeurs d'autres départements et services (DS) dont deux de la direction technique nationale ;
- un entretien avec le responsable/fonctionnaire du ministère des sports chargé du suivi de la convention de la FFT dans les années 1990.

Certains de ces entretiens ont été menés à différents moments et en lien avec deux chapitres d'ouvrages précédemment écrits sur la stratégie de la FFT sous la période Chatrier (Bayle, 2009, 2018). Ces entretiens ont été réalisés auprès de collaborateurs ayant été présents et décideurs au cours des années Chatrier et/ou des années des présidences qui ont suivi. Les personnes choisies l'ont été aussi pour leur connaissance rétrospective de la

fédération. Le codage des entretiens a été fait selon la logique ci-dessous ; l'année des entretiens réalisés est également précisée :

- SG (1995) – SGA (2019) – VP1 (2008), VP2 (2000 et 2018), VP3 (2018), PdtCom (2019), MB1 (2000), MB2 (2019), DirRG1 (2008), DirRG2 (2001), DA (1995) et DD (2019), DS1 (1995), DS2 (2008), DS3 (2019), IRMs (1996).

Ces entretiens ont été réalisés soit au siège de la FFT soit par téléphone. La durée des entretiens a varié de 45 minutes à 2 h 30. Ces entretiens exploratoires ont porté sur les conditions de gouvernance de la fédération organisationnelle, politique et systémique et sur leurs effets perçus par les acteurs en termes de management et de performance. Ils ont été retranscrits systématiquement après leur réalisation selon un protocole strict proposé pour les entretiens approfondis ethnographiques (Beaud, 1996). Les contenus d'entretiens ont été croisés avec les données observées ou/et analysés dans la documentation recueillie par triangulation pour l'analyse des données.

La gouvernance à trois dimensions et deux niveaux porte sur les deux grandes phases de développement identifiées : la période « Chatrier » (1968/1992) et celle de ses successeurs (1993/2020). Nous avons analysé plus précisément :

- les facteurs de succès de pilotage de la gouvernance proposés par Bayle (1999) au sujet des fédérations : le type de gouvernance organisationnelle, la qualité du maillage fédéral, le modèle économique au sein de la filière économique du tennis, la professionnalisation, la culture organisationnelle, la qualité des relations partenariales ;
- les facteurs d'échecs de la gouvernance des fédérations (l'absence de contrôle des acteurs ; les jeux politiques affectant la vie démocratique et sclérosant parfois la gouvernance des fédérations).

2 La « révolution Chatrier » ou la construction de l'autonomie économique

Elle s'incarne dans un président fort porteur d'une vision stratégique (1) qui va construire le modèle économique de RG (2) permettant de financer et de produire l'élite sportive (3).

2.1 Un président fort porteur d'une vision stratégique et d'une nouvelle gouvernance

À compter de la création de son journal *Tennis de France* en 1953, Philippe Chatrier, ancien numéro 6 français et journaliste, n'aura de cesse de critiquer avec énergie et virulence la politique fédérale et de militer pour un changement de dirigeants et de stratégie. Soutenu dans sa conquête de la Fédération Française de Lawn Tennis (FFLT) par Jean Bréchon, le président de la ligue de Normandie, il en vient à constituer une équipe (*Tennis de France*, novembre 1968). L'assemblée générale du 7 décembre 1968 consacre la victoire écrasante des réformistes, et c'est Marcel Bernard, ancien vainqueur de RG et

n°1 français, qui est élu président de la fédération. Jugé plus clivant du fait notamment de ses positions sur le professionnalisme affichées depuis quinze ans dans son journal *Tennis de France*, Philippe Chatrier cumule les fonctions exposées de vice-président en charge des questions sportives et de capitaine de l'équipe de Coupe Davis. Quatre ans plus tard, Marcel Bernard décide de ne pas se représenter pour « des raisons personnelles » (entretien VP2) et prend la place de Chatrier à la vice-présidence aux questions sportives. Ce dernier l'emporte alors par 513 voix pour, 73 contre et 9 abstentions, contre Germain Pichard, président de la puissante ligue de Paris. Sous l'ère Chatrier, un principe clair de gouvernance est adopté : une direction collective et solidaire associant tous les présidents de ligue et qui délègue à des cadres salariés la gestion technique et opérationnelle des dossiers. P. Chatrier a, en effet, souhaité que tous les présidents de ligues régionales soient associés aux décisions au niveau du comité directeur fédéral afin de faciliter leur application au niveau régional. « Il s'est ainsi beaucoup appuyé sur son secrétaire général de 1972 à 1992, Jean-Claude Collinot, également président de la ligue du lyonnais, pour s'assurer du soutien des ligues et pour agir tout en se méfiant de la puissante ligue de Paris. À cet égard, sa partition de la ligue de Paris en 1976, où chacun des 7 départements de région parisienne devient une ligue alors que la plupart des autres ligues étaient assises sur le découpage régional administratif de la France, fut un modèle de stratégie politique qui lui permit de limiter considérablement l'influence politique de la puissante ligue de Paris » (entretien MB1). À la fin de l'année 1976, P. Chatrier est réélu avec 861 votes favorables (81 %) contre 201. Sa troisième élection en 1981 s'accomplit avec 94 % des suffrages, signe que l'opposition interne est désormais totalement éteinte. Ses deux derniers mandats, de 1985 à 1989 puis de 1989 à 1993, sont inaugurés avec le soutien désormais unanime des dirigeants de clubs et de ligues.

En parallèle, P. Chatrier occupe des fonctions clés dans le sport national et international lui permettant de comprendre et de mieux maîtriser la gouvernance systémique de son sport : président de la Fédération internationale de tennis de 1977 à 1991, président du Conseil professionnel du tennis de 1979 à 1985 qui est alors l'organisme paritaire de gouvernance du circuit international, vice-président du Comité national olympique et sportif français (CNOSF) de 1982 à 1993, membre du Comité international olympique (CIO) de 1990 à 1996. Ses vingt-et-une années à la tête de la FFT vont permettre à Philippe Chatrier d'élaborer une politique de long terme de développement et de structuration du tennis qu'il s'agit d'adapter aux nouvelles conditions socio-économiques et médiatiques. Ce président fort, voire « autocratique pour certains » (entretiens SG et PdtCom), dédié à temps plein à la FFT, va construire et maîtriser, de par ses différentes fonctions, les éléments clés de la gouvernance organisationnelle, politique et systémique de la FFT durant 25 ans.

Au cours du « boom » du tennis (1975–1985), les dirigeants du bureau de la FFT se sont coalisés derrière leur président pour assurer une coordination politique très

poussée. Selon le rapport moral de l'AG 1978, le bureau de la FFT s'est réuni à plus de 20 reprises en 1978 contre 12 fois par an depuis la fin des années 1980 et les années 1990. Ces chiffres témoignent de la période d'innovation et des besoins de coordination ressentis par les dirigeants de la fin des années 1970. De plus, P. Chatrier a clairement imposé un modèle de management où les cadres étaient responsables de la mise en œuvre des dossiers et actions votés par les élus et dirigeants bénévoles. Il a souhaité que les dirigeants puissent se concentrer sur leur fonction politique « afin que les dirigeants bénévoles conservent le pouvoir et la maîtrise du développement du tennis » (entretien SG). Plus que la seule croissance du nombre de salariés au siège de la fédération, l'ère Chatrier marque une politique volontariste de recrutement de cadres de haut-niveau intégrés dans une sorte de directoire qu'il coordonnait. Cette stratégie se traduit par une politique salariale élevée ainsi qu'une délégation managériale et une protection des champs de prérogatives des cadres salariés permise par l'autorité, le charisme et l'omniprésence de P. Chatrier véritable président directeur général permanent à 365 jours par an de la FFT. Ce niveau de salaire très élevé, très rare à l'époque, pour le monde des fédérations sportives s'explique par la volonté du président Chatrier de recruter des hommes aux compétences professionnelles de haut niveau : « *Le recrutement de salariés compétents était une volonté claire du président depuis 1968 afin que le pouvoir n'échappe pas aux élus. Il a eu la lucidité de comprendre que le dirigeant bénévole ne pouvait pas être omniprésent et omniscient alors que d'autres auraient pu penser qu'il fallait prendre des gens médiocres pour pouvoir les contrôler. À l'époque, c'était une idée révolutionnaire quand on sait que la fédération comptait un colonel en retraite en charge de la communication, quelques secrétaires et entraîneurs autour du DTN; il a souhaité s'entourer de personnel compétent et rémunéré à la hauteur de l'investissement demandé, il souhaitait leur donner un véritable statut afin qu'il ne soit pas sensible aux sirènes commerciales et qu'ils soient dédiés à 100 % pour la fédération* » (entretiens MB1 et SG).

Face au constat d'une fédération coupée de sa base (Waser, 1995), la « révolution Chatrier » repose sur quatre points clés énoncés dès 1968 : multiplier le nombre de courts et de pratiquants en portant attention au développement du tennis scolaire, doter la fédération d'une structure moderne de gestion, donner plus d'autonomie aux ligues, et préparer les futurs champions en prenant exemple sur le tennis australien soutenu par la fédération. Afin de marquer l'opinion publique, Chatrier mise à la fois sur l'équipe de France de Coupe Davis et sur la profonde transformation du stade Roland-Garros en un « grand centre national avec courts couverts, logements pour stagiaires ou équipes nationales, bureaux fédéraux » (*Tennis de France*, mars 1968). Sous sa présidence, le tournoi de RG devient un outil promotionnel et financier de premier ordre.

P. Chatrier arrive à la présidence de la FFT dans un contexte économique et social extrêmement favorable où

les classes moyennes en expansion demandent à accéder aux loisirs des élites traditionnelles. Le tennis devient alors un phénomène de société largement diffusé et banalisé sur l'ensemble du territoire français. La courbe des licenciés connaît une progression exponentielle au cours de la décennie 1975–1985 passant de 311 000 à plus de 1,3 million. Une étude de l'INSEP (Irlinger, Louveau, & Metoudi, 1988) estime à 4 millions le nombre de pratiquants en 1988.

L'ambitieuse politique de structuration et de développement de la FFT repose sur le lien qui s'est établi, grâce aux Internationaux de France, entre les joueurs professionnels et les compétiteurs de club. L'accueil de tous ces nouveaux adeptes, jeunes et moins jeunes, est aussi rendu possible par la croissance du nombre d'enseignants professionnels qui passe de 345 en 1968 à 821 en 1975, l'impulsion donnée à l'ouverture des écoles de tennis dans les clubs à compter de 1971, et la mise en œuvre d'un plan quinquennal de restructuration des ligues.

Cette politique a été portée par l'avènement de l'ère open en 1968 (Bayle, 2018) et la médiatisation accrue des stars du tennis. La première diffusion télévisée du tournoi de Roland Garros date de 1972 et 1973 pour les retransmissions en couleur ; la couverture intégrale par la première chaîne publique de l'Office de Radiodiffusion-Télévision Française (ORTF) survient en 1976. Alors que le tennis français n'avait pas bénéficié des plans quinquennaux négociés par le secrétaire d'État aux sports Maurice Herzog dans les années 1960, « l'amitié entre Philippe Chatrier et Jacques Chaban-Delmas, Premier ministre de 1969 à 1972 et lui-même très bon joueur de tennis, va favoriser le décollage des années 1970 » (entretien PdtCom). Outre la mise à disposition de cadres techniques d'État dans les années 1970, l'aide publique devient décisive avec l'opération « 5000 courts de tennis » de 1980–1985 qui repose sur une subvention de 20 % apportée par l'État, et l'opération courts couverts des années 1986–1990. Le nombre de courts est ainsi multiplié par trois entre 1975 et 1985 dont la très grande majorité sont financées et restent la propriété des communes permettant l'abaissement mécanique du coût de la pratique en club. Sur la décennie 1970–1980, la progression des licenciés est fulgurante et dix fois supérieure à la moyenne de celle des fédérations olympiques sur la même période (Tab. 1).

Le tennis fédéral s'est donc élargi à la large classe moyenne française et a su jouer de l'esprit de compétition. La création de la 4^e série (niveau de compétition loisir) en 1978 fait exploser le nombre de joueurs classés pour mieux les fidéliser (de 4432 en 1973 à 261 000 en 1993). Le tennis devient, dans ce contexte, le premier sport en entreprise en 1988. Avec cette explosion de la compétition individuelle et par équipe de clubs, les années 1970–1980 donnent naissance à une dynamique de consommation profitable à la naissance d'une industrie du tennis (avec un pic de 1,4 million de raquettes vendues en 1981 – *Sport première magazine*, 1989) dont RG va être à la fois le symbole et le moteur.

Tableau 1. Évolution des clubs et des licenciés de la FFT entre 1970 et 1995 (source : FFT).

Années	1970	1975	1980	1985	1990	1995
Clubs	1607	2835	4822	8800	10 206	9900
Nombre de courts	5492	8200	14 400	27 100	33 547	33 325
Licenciés	167 110	311 382	801 054	1 324 137	1 363 962	1 093 398
Progression en % des licenciés FFT par décennie			479		59	
Progression en % des licenciés des fédérations olympiques par décennie			47,7		60,1	

2.2 Le modèle économique de Roland-Garros : un cas unique dans le sport fédéral français

Dès son premier mandat, l'ambition de Chatrier est de s'appuyer sur le tournoi de Roland Garros pour générer des ressources financières, construire un modèle économique solide et durable, et fidéliser et attirer de nouveaux pratiquants dans les clubs. La FFT devient ainsi la seule fédération française de sport individuel propriétaire d'un événement médiatique majeur à la différence du Tour de France qui appartient historiquement aux actionnaires d'un groupe de presse. Pourtant, en 1968, le tournoi de Roland Garros ne dégage aucune ressource et la FFT éprouve beaucoup de difficulté à trouver des sponsors. D'après l'ancien champion Pierre Darmon qui fut le premier directeur, d'abord bénévole, du tournoi sous l'ère open en 1968, « Roland Garros vit uniquement des recettes de billetterie et de l'apport très mineur d'un seul sponsor ponctuel, Coca-Cola, qui finance 5000 francs par an. Les tarifs de billetterie sont très bas et fixés à moitié prix pour les licenciés afin de remplir le stade. Les billets sont remboursés en cas de pluie. La fraude était également importante. La rentabilité du tournoi était inexistante à cette époque » (entretien DirRG1).

En 1973, le premier sponsor de la FFLT, « obtenu par relation » (entretien Pdtcom), est Vanaos, une filiale de l'Oréal, et les deux premiers partenaires du tournoi sont BNP et Adidas. L'équipe de marketing se renforce avec l'ancien joueur Christian Duxin, devenu l'adjoint puis successeur de Pierre Darmon en 1976 et Patrice Clerc, jeune diplômé HEC, qui prend en charge en 1979 le sponsoring du tournoi. L'accroissement des ressources des années 1968–1975 est dû essentiellement à la billetterie puis aux recettes publicitaires. Le budget de 5,4 millions de francs en 1975 se répartit entre 3,3 millions de recettes de billetterie, 1,7 million de recettes publicitaires et 425 939 F. de droits TV. Le chiffre d'affaires s'envole pour atteindre 49 millions en 1984. Il est ventilé entre 26,5 MF de recettes de billetterie et 17,3 MF de recettes publicitaires et un apport encore modeste de 4,2 MF de droits TV. C'est la signature en 1988 d'un contrat avec Antenne 2 et France 3 pour la couverture TV permanente du Central et du Court n°1 qui génère la très forte progression budgétaire des années et de la profitabilité multipliée par deux entre 1988 et 1993.

Pour obtenir un tel résultat médiatique et financier, Chatrier imagine « faire de Roland Garros l'égal des autres tournois du Grand Chelem, en particulier de Wimbledon qui est pour lui LA référence » (entretiens avec SG, SGA, Pdtcom). Or, le site semble comme « abandonné et n'a guère bénéficié de travaux depuis l'ère des Mousquetaires des années 1930 » (entretien Pdtcom). Aussi, dès 1972, il rapatrie la petite équipe d'une dizaine de salariés de la FFT jusqu'alors installée dans le 8^e arrondissement parisien sous la tribune C du stade. « Un premier projet d'agrandissement et de modernisation ambitieux échoue en 1972 car la promesse d'une aide de 40 millions de francs n'est pas honorée par le ministère des sports ». « P. Chatrier se trouve alors en difficulté » (entretien Pdtcom). Face à cette situation et à l'initiative de Jean-Pierre Picquot qui la présidera pendant près de quarante ans, une commission des travaux du stade Roland Garros est créée en 1976 dont le maître mot et le leitmotiv sont l'extension territoriale et la modernisation. J.-P. Picquot s'entoure dans sa commission d'un conseiller du président de la République et d'un haut-fonctionnaire de la mairie de Paris « tous deux passionnés de tennis et dont les réseaux politiques vont être précieux » (entretien Pdtcom).

La superficie du stade n'est alors, à l'époque, que de 3,5 hectares contre 20 hectares pour Wimbledon qui est de plus propriétaire de son stade à la différence de la FFT (Guittard, 2009). En 1976, la commission Picquot négocie habilement le déménagement de l'Institut Marey « avec le soutien du Président de la République Valéry Giscard d'Estaing » (entretien Pdtcom), ce qui permet un agrandissement d'un hectare environ. Au cours des quarante années suivantes, elle va négocier pied à pied un agrandissement progressif du stade auprès de la mairie de Paris propriétaire du terrain. Face au déficit d'installations sportives et de bureaux, la FFT investit, dès le milieu des années 1970, la majorité de ses excédents budgétaires dans l'extension et la rénovation du stade qui passe en 1979 de 5 à 10 courts dont le nouveau court n°1 en forme d'arène de 4500 places. L'année 1980 marque la création, sur le toit des trois courts couverts nouvellement construits pour les scolaires à la demande de la ville de Paris, du « Village », haut lieu des relations publiques, et qui sera un vecteur de financement et d'image important pour la suite du tournoi. La griffe RG est lancée en 1987 et

Tableau 2. Résultats financiers de Roland Garros et Bercy entre 1975 et 1998 (source : FFT).

	1967	1970	1975	1978	1984	1988	1993	1998
Chiffres d'affaires Roland Garros (millions de francs : MF)	0,859	3,7	5,4	10	49	145	278	510
Chiffres d'affaires Bercy (MF)	Non Existant (NE)	NE	NE	NE	NE	21	37	37
Résultats avant amortissements et provisions				0,646	5	70	149	250

va se développer de manière progressive sans cependant connaître un succès économique important hors du tournoi (Bayle, 2001).

À partir de 1986, « à la demande du maire de Paris, Jacques Chirac » (entretien DirRG2 et DS1), la FFT lance un nouvel événement : l'Open de Paris-Bercy. L'événement devient un tournoi sur courts couverts majeur du calendrier ATP. Loin des revenus générés par RG (cf. Tab. 2), Bercy constitue néanmoins un deuxième produit événementiel récurrent et intéressant pour la FFT et son écosystème. P. Chatrier « n'est pas au départ très favorable à cette création. Il préfère mettre toute son énergie sur le développement de Roland Garros » (entretiens DirRG2 et Pdtcom).

Depuis le début des années 1980, le financement de la FFT provient donc presque exclusivement de RG qui génère entre 80 % et 85 % des ressources fédérales. Les résultats économiques continuellement en hausse permettent de donner à la FFT une situation financière particulièrement stable et confortable. Devenue officiellement fédération olympique en 1988, la FFT est une des seules à dépendre aussi peu des subventions directes du ministère des sports (environ 1 % de son budget). Ce statut olympique va cependant permettre à la FFT de légitimer, encore à la fin des années 1980, un apport important en cadres techniques fonctionnaires mis à disposition par l'État : 68 entraîneurs nationaux ou conseillers techniques régionaux ou départementaux en 1988. La fédération va être également amenée à formaliser au milieu des années 1980, avec l'avènement des contrats d'objectifs entre le ministère des sports et les fédérations, sa politique sur le développement de la pratique et sur le haut-niveau pour justifier, malgré ses revenus commerciaux importants, les aides publiques en subventions et en personnel. « Ce nouveau statut olympique va lui éviter un redéploiement de ses cadres techniques d'État vers les fédérations moins riches que va initier progressivement, dans les années 1990, le ministère des sports » (entretien RMs).

2.3 Une élite produite par le modèle fédéral

La « révolution Chatrier » se met au service d'une politique de haut niveau sportif avec pour ambition de retrouver l'âge d'or perdu des Mousquetaires de la fin des années 1920 et du début des années 1930 et de reconquérir le saladier d'argent de la coupe Davis. Dès sa vice-présidence de 1969–1972 et dans la ligne du fort soutien de

l'État pour structurer le sport d'élite, Philippe Chatrier mise sur la constitution d'une filière fédérale de fabrication des champions et championnes.

C'est pourquoi, en octobre 1976, Chatrier nomme Jean-Paul Loth comme directeur technique national (DTN) pour succéder à Gilles De Kermadec premier DTN historique de la FFT depuis 1963. En poste jusqu'en 1989, Jean-Paul Loth développe un plan approuvé à l'unanimité par le comité directeur. Le projet est relatif à « la détection, la formation, l'encadrement et l'entraînement de jeunes espoirs de 12 à 20 ans » (source : Tennis de France, novembre 1976). Comme les spécialistes estiment qu'il faut dix ans ou/et 10 000 heures d'entraînement pour former un joueur de tennis professionnel et un futur champion, la FFT multiplie les investissements structurels et humains au cours des années 1970 et 1980 : formation des cadres et des entraîneurs en 1969 en ligne avec la création des brevets d'État imposés par le ministère des sports en 1965, mise en place des écoles de tennis en 1971, lancement des classes « sport-études » en 1970 puis par la suite des pôles France à l'INSEP puis en 1986, au centre national d'entraînement (CNE) installé dans l'enceinte de Roland Garros. Cette filière qui va du club au CNE permet l'accompagnement sportif et financier d'un grand nombre de jeunes joueurs et joueuses jusqu'aux portes du professionnalisme.

C'est pourquoi la très grande majorité des joueurs et joueuses professionnels français des années 1980 sont les premiers « produits » du système fédéral. C'est notamment le cas en 1986 de Yannick Noah, Henri Leconte et Thierry Tulasne respectivement n°3, n°5 et n°10 mondiaux, puis en 1991 de Guy Forget n°4.

Dans la plupart des autres pays, les parcours se font le plus souvent à l'extérieur de la fédération et sont le fruit de dispositifs de formation principalement privés ou commerciaux s'appuyant souvent sur la famille et/ou des mécènes et/ou des académies privées telles celle de Nick Bollettieri aux États-Unis. Cette « école française » récoltera ses fruits avec les victoires emblématiques de Yannick Noah à Roland Garros en 1983 et le triomphe en coupe Davis en 1991 sous le capitaneat de Y. Noah.

Dans sa dernière partie de mandat, P. Chatrier ne parvient toutefois pas à enrayer la décline du tennis de masse : la FFT perd 300 000 licenciés entre 1986 et 1994. Relevant que le golf gagne 120 000 pratiquants entre 1987 et 1992, Reneaud & Rollan (1995) retiennent l'analyse de Pierre Bourdieu sur « les processus de renouvellement du recrutement des sports qui répondent à des mécanismes de

distinction sociale et de récréation de différence : plus le tennis recrute vers les classes moyennes et plus les classes aisées s'en détournent ».

3 Gouverner une grande fédération « politisée » et un sport arrivé à maturité

Malade, le président Chatrier décide en 1992 de ne pas briguer un sixième mandat. Son héritage est si marquant que les actions des trois présidents qui vont lui succéder – Christian Bîmes de 1993 à 2009, Jean Gachassin de 2009 à 2016, et Bernard Giudicelli de 2016 à 2020 – sont systématiquement rapportées par la grande famille du tennis à un âge d'or perdu. Ses successeurs ont dû, en effet, gérer le reflux du tennis français déjà amorcé, dès 1986, sous leur prédécesseur mais accéléré par la montée en puissance de l'hégémonie médiatique et économique du football et par l'émergence de nombreuses pratiques de loisirs concurrentes. Encore deuxième sport en termes d'intérêt pour les Français en 2007 (sondage Louis Harris/ *L'Équipe*), le tennis n'est plus qu'au 9^e rang en 2017 (*Etude Sportindex/NPA publiée en septembre 2017*).

Accompagnés par leurs équipes dirigeantes et les 150 employés de la fédération au moment du départ de Chatrier, Christian Bîmes puis Jean Gachassin et Bernard Giudicelli se trouvent face à trois défis majeurs : continuer à moderniser et développer la rentabilité de Roland Garros, conforter durablement la France parmi les grandes nations mondiales du tennis et enrayer le déclin du tennis dans les clubs. Cependant, le modèle de gouvernance préalablement constitué va scléroser la démocratie et le contrôle des dirigeants, créant des clivages à deux niveaux : au siège national mais aussi entre le siège et les clubs face à l'incapacité de la FFT à trouver les clés pour accompagner pleinement ces derniers.

3.1 Des présidences contestées et un système de gouvernance sclérosé : la politisation du modèle de gouvernance

La succession de Philippe Chatrier témoigne de jeux d'acteurs intenses parmi les présidents de ligue régionale pour prendre ou conserver le pouvoir, que viennent compliquer des mises en cause devant la justice. Le premier successeur, Christian Bîmes, fera quatre mandats à la tête de la FFT et les présidents de ligue restent longtemps en fonction à partir de la période qui s'ouvre en 1993 jusqu'en 2020.

C. Bîmes, très jeune président de la ligue de Midi-Pyrénées depuis 1976, vice-président de la FFT depuis 1984, âgé de 45 ans, remporte l'élection de 1993 par 27 voix contre 17 face à Francis Conquy, qui préside la ligue de Provence et pourtant soutenu par l'équipe précédente. C. Bîmes est rapidement contesté après son élection. Il y a pour certains élus et cadres salariés, les plus anciens dans la structure, « la crainte d'une dilapidation, sinon d'une déliquescence, de l'héritage « philosophique », économique et sportif légué par le président Chatrier » (entretien DS1).

L'opposition se structure à l'occasion de l'élection de 1997 conduite par l'ancien joueur de 1^{re} série Jean-Pierre Courcol. Cet ancien directeur général des éditions Amaury (détenant notamment le journal *L'Équipe et le Tour de France*) et d'Air Inter Europe fait une campagne nationale très assidue en visitant toutes les ligues, une première dans l'histoire de la FFT, ce qui oblige le président en poste à faire de même. Le président Bîmes est réélu en 1997 à une infime majorité. Il rencontre dès lors une opposition systématique au point que, selon un ancien dirigeant du bureau, « toutes les décisions se prennent à bulletins secrets dans le seul but de se compter » (entretien MB1). En 2001, Christian Bîmes parvient à coaliser davantage de présidents de ligue autour de sa candidature et Jean-Pierre Courcol n'est même pas élu au comité directeur. À partir de 2004, une modification ministérielle des statuts des fédérations sportives transforme le mode plurinominal en un scrutin de listes obligeant les dirigeants, avant l'élection, à rejoindre officiellement leur camp et à proposer un projet fédéral formalisé. C'est à cette période que le président de la FFT choisit d'être rémunéré pour sa fonction, comme le feront ses successeurs, en raison d'une nouvelle loi fiscale associative qui permet à trois dirigeants élus au maximum de percevoir une rémunération plafonnée à environ 100 000 euros par an. En février 2005, le président Bîmes est élu pour la quatrième fois avec 83,81 % des voix contre 10,59 % pour la liste de Jean-Pierre Dartevelle et 5,5 % pour la liste codirigée par l'ancien champion Patrick Proisy et l'ancien DTN Jean-Paul Loth. « Aucune de ces listes, à part celle du président en exercice, ne parvient à présenter une liste complète de 45 candidats, signe que le système de liste a permis d'encore mieux verrouiller le système » (entretien VP1). Ce dernier mandat se termine toutefois avec la mise en cause personnelle de Christian Bîmes. Il est en effet condamné, en 2009, à 5 mois de prison avec sursis et 30 000 euros d'amende pour prise illégale d'intérêts. Il lui est reproché, d'une part, d'avoir cumulé depuis 2004 des emplois salariés à la FFT et à TF1, maison-mère d'Eurosport qui retransmettait des matchs de tennis, d'autre part, d'avoir facilité l'obtention par son épouse, créatrice d'une société de relations publiques d'hôtesse, de contrats passés avec la FFT. Empêché de se représenter en raison de cette affaire judiciaire, c'est son « fidèle soutien » (entretiens VP2 et VP3), qui l'avait remplacé depuis 1993 à la tête de la ligue Midi-Pyrénées, Jean Gachassin qui est élu en 2009. S'il est réélu en 2013 sans opposition, son second mandat se termine en revanche sur des mises en cause personnelles. Sa présidence est en effet épinglée en septembre 2015 par deux inspecteurs généraux du ministère des Sports qui révèlent des dysfonctionnements dans la gestion de la FFT entraînant des instructions judiciaires toujours en cours. En février 2017, Bernard Giudicelli, président de la ligue de Corse depuis 1991, ancien secrétaire général et homme fort de l'équipe Gachassin, devient à son tour président de la FFT lors d'une élection très serrée avec

51,9% des voix contre la liste menée par Jean-Pierre Dartevelle, le président de la ligue de Franche-Comté qui est soutenu par de nombreux anciens présidents de ligue de l'équipe Gachassin.

3.1.1 L'importance des règles électorales, en partie dictées par les dispositions statutaires imposées par l'État.

Pour comprendre ces complexes jeux d'alliance et ces retournements politiques, il est nécessaire de décrypter les règles électorales et les pratiques de gouvernance de la FFT, ainsi que d'analyser les profils des dirigeants de ligue qui sont au cœur de la machine électorale. Les contestations de l'autorité présidentielle pèsent en outre sur le climat interne de la fédération, sur les relations entre dirigeants mais aussi avec les cadres salariés y compris la DTN et les équipes de France dont certains joueurs-ses prendront des positions politiques de soutien affichées publiquement aux moments des élections.

Jusqu'en 2017 et au regard des dispositions statutaires imposées par le ministère des sports aux fédérations, c'est le système instauré par Philippe Chatrier qui prévaut : les présidents de ligue contrôlent l'assemblée générale (65% des voix) et sont très majoritaires au sein du comité directeur et du bureau de la FFT. L'AG de la FFT est en effet composée d'une représentation indirecte des clubs *via* les départements qui disposent d'un seul délégué (en général le président) et surtout *via* les ligues qui désignent trois délégués (en général le président, le secrétaire général et le trésorier). Ces 200 délégués portent un nombre de voix (1745) proportionnel à leur nombre de licenciés (22 pour la Corse au minimum contre 75 au plus pour la ligue du Lyonnais). En outre, tous les quatre ans, les membres de l'AG élisent les dirigeants d'un large comité directeur de 45 membres, dont traditionnellement les 31 présidents de ligue métropolitaine qui se cooptent mutuellement. De ce comité directeur émane un bureau de 19 membres, composé lui aussi très majoritairement des mêmes présidents de ligues et désigné pour travailler auprès du président. Dès la fin des années 1980, les dirigeants avaient conscience que ce système d'auto-élection des 31 présidents des ligues métropolitaines au comité directeur avait été positif pour construire la fédération sur une base très solidaire mais qu'une fois institué, et en période de stabilisation, « il pouvait se révéler pervers favorisant l'immobilisme » (entretien SG).

Dans un tel système, ce sont les mêmes qui dirigent et contrôlent la FFT empêchant tout contre-pouvoir (Bayle, 2016). Dans les faits, il suffit d'une coalition d'une quinzaine de présidents de ligue pour prendre ou/et garder le contrôle de la FFT. De plus, les profils et itinéraires des présidents de ligue de cette période sont souvent très homogènes : homme, cadre moyen ou supérieur de plus de 50 ans, passionné de tennis, joueur ou ancien joueur le plus souvent de 3^e série (niveau local), juge-arbitre ou/et initiateur, d'abord investi dans un club, souvent impliqué dans l'organisation d'un tournoi local important, puis prenant la tête d'un comité départemental, et enfin de la ligue avant de rejoindre le comité

directeur de la FFT puis parfois le bureau. S'il soutient le président élu, ce dernier lui délègue une mission ou, mieux, une vice-présidence (huit sont attribuées au bureau). Une bonne moitié des présidents de ligue et dirigeants de la FFT en 2020 étaient déjà présents dans le système fédéral à la fin des années 1990. Ce sont eux qui ont fait et défaits les présidents de la FFT au gré des circonstances et des jeux électoraux.

Il apparaît clairement que l'élection de droit des présidents de ligue (à l'image de la Fédération Française d'Équitation par exemple, voir à ce sujet les travaux de [Bernardeau Moreau, 2003](#)) relève de stratégies politiques de reproduction et/ou de conservation des pouvoirs qui caractérisent certaines gouvernances fédérales.

Grâce à plusieurs réformes proposées par le ministère des sports aux fédérations, un nouveau mode de gouvernance de la FFT est adopté en 2017. Il est fondé sur un comité exécutif (comex) de 18 membres, tous issus de l'équipe de la liste gagnante, et d'un conseil supérieur du tennis (CST) de 32 membres, organe dit de surveillance et de contrôle qui comprend aussi des membres de la liste perdante. Cependant, au final, le rôle du CST se révèle très réduit même si le comex remet depuis 2019 au CST des rapports d'activité trimestriels permettant théoriquement un meilleur contrôle. Le secrétaire général et le trésorier ne peuvent désormais plus être simultanément président de ligue. Compte tenu des obligations légales liées à la loi du 4 août 2014 relative à la parité dans la gouvernance des fédérations, le comex a aussi été fortement féminisé avec trois vice-présidentes et trois chargées de mission. Cependant, la base électorale et le principe de l'autocontrôle du système par les présidents de ligue reste encore dominant à la différence de la réforme de gouvernance du football menée en 2010 qui laisse une plus large place aux parties prenantes du football ([Bayle, 2010](#)).

3.1.2 Des jeux d'acteurs et des conflits larvés avec les cadres salariés

En parallèle de ce système de gouvernance qui favorise une prise de décision plus rapide, il convient de faire état du rôle joué par les cadres salariés de la fédération, dont certains vont vouloir ou/et devoir aussi participer aux jeux politiques. De 1993 à 2009, Christian Bîmes s'entoure de deux fidèles collaborateurs qui restent aussi en même temps présidents de deux grandes ligues : le trésorier général Norbert Rampolla et le secrétaire général Jacques Dupré récompensé en 2009 par la présidence de Tennis Europe, la fédération européenne de tennis. Dès son arrivée, C. Bîmes se sépare de la directrice de la vie fédérale installée par Philippe Chatrier et entend « redonner le pouvoir aux élus et plus aux directeurs salariés comme l'avait fait Chatrier » (entretien MB1). Les directeurs de Roland-Garros Christian Duxin et Patrice Clerc, « nostalgiques de l'ère Chatrier » (entretien DRg2), ayant décidé de rejoindre la direction d'Amaury Sport Organisation (ASO) au milieu des années 1990, le président Bîmes attend 2001 pour prendre un directeur général (DG), titre donné pour la première fois à la FFT, en la personne de

Jean-Claude Blanc. Ce spécialiste de marketing en provenance d'ASO a en charge principalement l'optimisation commerciale de RG. Un profil très différent lui succède en 2006 avec l'arrivée de Jean-François Vilotte, un énarque ancien directeur de cabinet du chiraquien Jean-François Lamour. « Ses compétences et ses réseaux apparaissent utiles notamment pour la renégociation de la convention entre la FFT et la ville de Paris concernant l'occupation et l'exploitation du stade de Roland Garros » (entretien MB1). Après le départ de Jean-François Vilotte, Jean Gachassin confie en 2009 le poste de DG à Gilbert Ysern. Ce dernier est toutefois licencié en 2016 sous la pression du nouveau secrétaire général Bernard Giudicelli. Une fois président, ce dernier rappelle en 2018 à ses côtés Jean-François Vilotte. Il s'entoure également de deux présidents, de grande ligue, expérimentés, Alain Fisher comme secrétaire général et Hugues Cavallin comme trésorier général, tous deux présents au comité de direction de la FFT depuis les années 1990.

La nomination de cinq directeurs techniques nationaux (DTN) sous contrats de droit privé, avec le nécessaire accord du ministère des sports entre 2005 et 2020, reflète certes les jeux de pouvoir internes à la fédération, mais elle rend compte aussi de la difficulté à faire évoluer la filière fédérale et à trouver une figure de proue face à la concurrence internationale qui s'est accrue. La stabilité s'était incarnée durant trois décennies dans la figure de Jean-Claude Massias promu DTN en 1996 par le président Bîmes, après avoir été l'adjoint de Jean-Paul Loth (1976–1989), de François Jauffret (1990–1993) et de Patrice Dominguez (1993–1996). L'instabilité du soutien politique apportée à la DTN et « sa fragilisation par les dirigeants au pouvoir depuis les années 2010 » (entretien DS2) semble expliquer l'important turn-over des DTN (4 au cours des années 2010) et une certaine défiance de certains cadres de la DTN vis-à-vis des dirigeants en place.

Arnaud Di Pasquale ancien DTN de 2013 à 2017 et surtout Arnaud Clément ancien capitaine de coupe Davis, remercié par Giudicelli en 2015, se sont d'ailleurs beaucoup investis dans la campagne électorale 2020 contre le président en poste pour soutenir Gilles Moretton qui sera finalement élu en février 2021.

Ces mouvements des cadres-directeurs de la FFT associés parfois à des tensions avec et/ou entre les dirigeants fédéraux ne vont pas remettre en cause la marche en avant de la fédération notamment pour réaménager le nouveau Stade Roland Garros.

3.2 Le nouveau Roland Garros après trente ans de travaux et de « bras de fer » avec la mairie de Paris

Pour garder son standing, son statut de tournoi du Grand Chelem et poursuivre le développement de son modèle économique, le site de RG n'a cessé d'être aménagé depuis la livraison en mai 1994 d'un nouveau court A de 10 000 places, dont la construction avait été décidée en 1990 et qui sera rebaptisé court « Suzanne Lenglen » en l'honneur de la grande championne des années 1920.

Au cours des années 1990–2000, la politique initiée par Philippe Chatrier d'expansion progressive du site de Roland Garros en surface et en sous-sol est poursuivie.

Malgré un agrandissement du stade de 5,7 à 8,5 hectares et de nombreux travaux de rénovation sur le court Chatrier, RG reste très en dessous des standards d'espaces et de conditions d'accueil des autres tournois du Grand Chelem alors deux fois plus vastes. De plus, l'Open d'Australie va rapidement disposer de deux puis même de trois courts équipés de toits rétractables (1988, 2001 et 2015). Il en sera de même pour Wimbledon avec deux toits rétractables en 2009 et en 2019 ou bien pour l'US Open en 2016 et 2018. Dans le cadre d'un bras de fer avec la municipalité parisienne dont l'enjeu est le renouvellement de la concession des terrains et la possibilité d'extension, la question est même posée à la fin des années 2000 d'une exportation de RG vers un autre site. Le 13 février 2011, les 195 délégués de la FFT se prononcent largement contre une délocalisation à Versailles, Marne-la-Vallée ou Gonesse, comme cela avait pu être envisagé, et en faveur du projet d'extension du site historique de 8,5 à 13,5 hectares. Ils suivent en cela l'avis du comité directeur et du président Gachassin, « lui-même mis sous la forte pression politique du maire de Paris Bertrand Delanoë et du président de la République Nicolas Sarkozy » (source : entretien avec Pdtcom). En 2013, une nouvelle convention avec la ville de Paris est donc signée pour une durée de cinquante ans. Ce choix sera discuté et discutable dans la mesure où la propriété du stade de même que les très importants aménagements et les constructions réalisés et financés entièrement par la FFT restent la propriété de la ville de Paris. Au final, la FFT et le tournoi restent à la merci de contraintes administratives, politiques et financières fortes liées au régime juridique de la concession. Se maintenir porte d'Auteuil conditionne des investissements très importants, retardés par des recours juridiques, réalisés à partir de 2016. Le financement s'effectue par les fonds propres de la FFT et par un recours important à l'emprunt. Aucun financement public n'est apporté comme il était pourtant initialement prévu. Le total des investissements du nouveau Roland Garros portait sur un montant initial prévisionnel de 273 M€ mais « qui sera réévalué entre 450 à 500 M€ » (entretiens DS3 et Pdtcom).

De nouveaux espaces sont créés avec l'agrandissement de la place des Mousquetaires dotée d'un écran géant et la suppression du court n°1. Un troisième court semi-enterré au milieu des quatre serres historiques d'Auteuil, d'une capacité de 5000 places, est inauguré pour le tournoi 2019. Un nouveau village pour les relations publiques est également créé à côté du Central. Sur la partie ouest du stade, le réaménagement du *Fond des princes* permet la création de 7 courts dont un de 2000 places. La récupération par la FFT de la concession du club de tennis de Jean Bouin et un investissement à hauteur de 11 millions d'euros pour des travaux menés en 2014 et 2015 permettent de proposer une base d'entraînement, un club-house et 13 courts en terre battue pendant les 3 semaines du tournoi. « Le Chatrier » est démoli à 80 % et rénové passant de 15 000 à 27 000 m² avec une jauge de

Tableau 3. Évolution des recettes de RG et du RPM (Million d'€) (source : FFT).

Millions d'euros	2000	2008	2018
Total Recettes Rolex Paris Master (RPM)	6,7	8,9	17,5
Total Recettes Roland Garros (RG) dont	96	128	233
Billetterie	15	23	40
Droits TV (médias)	35	41	86
Partenariats	20	27	48
Relations publiques	26	29	46
Griffe RG		8 (en 2005)	13
CA RG/CA total des produits de la FFT	72,5 %	81 %	83 %
CA RG et RPM/ CA total des produits de la FFT	78 %	86 %	85 %

15 000 places de meilleure qualité. Dès 2019, le nouveau Roland Garros a pu ainsi accueillir de manière plus qualitative 520 000 spectateurs soit 50 000 de plus qu'en 2017. La pose d'un toit amovible est opérationnelle pour le tournoi 2020. Un toit amovible sur le court Suzanne Lenglen est planifié afin d'y accueillir l'épreuve de boxe des futurs JO de Paris 2024.

La croissance des revenus et de la rentabilité du tournoi donne aussi à la FFT la possibilité d'ouvrir en décembre 2015 un nouveau centre national d'entraînement (CNE) de 11 000 m² doté d'un court technologique, de 6 courts en green set couverts et 4 extérieurs pour un coût total de 30 millions d'euros. En 2017, la FFT devient aussi propriétaire de l'immeuble de la rue Escudier qui accueille 106 salariés des 390 employés en CDI de la FFT travaillant sur une cinquantaine de métiers différents, les 180 autres salariés étant toujours localisés au stade Roland-Garros.

Grâce à ces investissements massifs, depuis les années 2000, les revenus comme la rentabilité du tournoi de Roland Garros ne cessent de s'accroître, malgré la fiscalisation aux impôts commerciaux, désormais établie au début des années 2010 après plusieurs années de résistance auprès des services fiscaux. « Les appuis politiques permettant d'échapper à une fiscalité moins favorable finissent ainsi par céder » (entretien DS3). Dans le même temps, l'impressionnante inflation du *prize money* redistribué aux joueurs et joueuses professionnels (3,53 millions d'euros en 2000, 6,2 en 2008 et 42,6 en 2019) pèse sur le budget.

Au cours du mandat de Christian Bîmes, le chiffre d'affaires (CA) de RG passe de 37 millions d'euros en 1993 à 128 millions en 2008 notamment grâce à la croissance des droits de télévision et des partenariats. Sous ses deux successeurs, du fait très forte augmentation des droits médias internationaux, la croissance se poursuit à un rythme encore plus élevé entre 2008 et 2018 (Tab. 3) permettant de doubler le budget de RG qui correspond à plus de 80 % la part des recettes dans le chiffre d'affaires de la FFT. Le tournoi de Bercy, devenu Rolex Paris Master, offre une contribution bien plus limitée entre 2 et 5 % du budget de la FFT, « même si sa valorisation patrimoniale est très intéressante » (entretien MB). RG et le Rolex Paris Master sont essentiellement financés par quatre sources de revenus : les droits médias, les partenariats ou

sponsoring, les relations publiques qui en découlent et la billetterie. La vente des produits de la griffe RG, pendant la période du tournoi, constitue une source additionnelle de revenus. Ces ressources permettent au siège de la FFT de fonctionner et de redistribuer des moyens vers trois postes essentiels de dépenses : la dotation de fonctionnement aux ligues, le soutien au haut-niveau et à la formation des futures élites et enfin la rénovation du stade RG pour qu'il puisse continuer à générer des revenus toujours plus importants.

En 2011, la victoire de la chinoise Li Na, première joueuse asiatique à remporter un tournoi du Grand Chelem en simple, inaugure une passion du tennis en Chine et en Asie relayée par la suite par les bons résultats des champions japonais Kei Nishikori et Naomi Osaka. Il s'en suit un boom de la vente des droits TV internationaux, notamment au Japon, en Inde et en Chine. Vendus de gré à gré aux télévisions étrangères, les droits TV, devenus la source majeure de revenus, passent ainsi de 41 à 86 millions d'euros entre 2008 et 2018. Les équipes travaillant sous l'ère Giudicelli ont d'ailleurs axé le nouveau modèle de rentabilité sur le développement international de la marque et du tournoi notamment vers l'Asie, avec l'entrée de nouveaux sponsors chinois et indien (Oppo et Infosys). Cette stratégie s'explique par le fait que l'apport de France TV n'est que de 20 millions d'euros soit trois fois moins que la somme donnée par la BBC pour Wimbledon. Il reste que l'accès non payant sur la chaîne publique nationale génère des audiences bien plus importantes que sur des chaînes payantes. C'est pourquoi, depuis plus de trente ans et au moins jusqu'en 2023, la FFT prend appui, en affichant « son rôle de service public » (entretien MB2), sur le diffuseur public pour faire de RG le grand rendez-vous populaire du tennis et du sport français. À l'avenir, le toit rétractable du nouveau central permettra non seulement de garantir l'événement contre les aléas météorologiques, mais il devrait aussi faciliter la vente des matchs en soirée générant une augmentation des droits TV de 5 millions d'euros annuels versés par Amazon pour 2021 à 2023. Avec en plus le sponsoring et une billetterie de soirée permettant d'attirer une nouvelle clientèle, les spécialistes de marketing tablent sur un apport supplémentaire de 20 à 30 millions d'euros de chiffre d'affaires par an. De plus, le nouveau site de Roland

Garros ouvre de nouvelles perspectives de vente d'espaces de relations publiques à l'année pour mieux fidéliser les partenaires et en attirer de nouveaux. C'est la rentabilité croissante du tournoi qui explique aussi la réussite sportive du modèle fédéral de formation de l'élite depuis les années 1980 et dont l'apogée seront les années 1990–2000.

3.3 Des victoires légitimantes pour les dirigeants au pouvoir

Avec les années 1990 et 2000, la France est devenue durablement, une des top 3 nations du tennis mondial. La FFT et ses équipes de France ont connu d'excellents résultats par équipes (coupe Davis, Fed Cup, doubles en Grand Chelem et aussi aux Jeux Olympiques) associés à une densité exceptionnelle de joueurs et de joueuses professionnels dans les tops 10, 30 et 100 ATP et WTA. Ces résultats permettent de conforter les dirigeants et les présidents en poste (observations et entretiens MB1 et VP1 et VP2) et notamment C. Bîmes puis J. Gachassin perçu pour certains dirigeants comme « un président-supporter très apprécié des joueuses et des joueurs mais s'appuyant beaucoup sur les autres pour la gestion des dossiers » (entretiens MB1 et VP3).

Largelement mise en place par la DTN sous l'ère Chatrier, la filière fédérale du haut-niveau a été pourtant perfectionnée sous l'ère Bîmes. Elle s'appuie sur un travail de détection à partir de 7–8 ans et de formation de base des éléments repérés jusqu'à l'âge de 12–13 ans. Y participent plus de 150 cadres techniques d'État ou fédéraux répartis sur l'ensemble des départements et des ligues régionales, ainsi que de très nombreux entraîneurs de clubs. Au début des années 2000, cette filière fédérale du haut-niveau est structurée autour de 9 pôles espoirs et 6 pôles France qui prennent en charge la formation, l'entraînement et l'accompagnement en compétition des meilleurs éléments nationaux de 13–14 ans jusqu'à 22–23 ans. Pour faire face à l'essoufflement de son modèle de formation et à un contexte concurrentiel plus important, la FFT propose dès le quadriennal 2009–2012 d'ouvrir d'autres voies vers le haut niveau à travers les parcours d'excellence. L'idée est de passer d'une filière unique à des parcours diversifiés de formation vers le haut niveau qui puissent associer des structures privées (telles l'académie Moratoglou depuis 2000 et le Team Lagardère entre 2005 et 2010) dès lors qu'elles sont validées par le DTN. Le président Bernard Giudicelli veut modifier « la culture de la gagne » et confie à Pierre Cherret en 2017 la mission de changer la politique de la DTN qu'il critique dans les médias pour son manque d'efficacité. La notion de « pôle » est recentrée autour du projet individuel et la DTN souhaite accompagner plus précocement, dès l'âge de 10 ans, les jeunes joueurs au niveau international. Le modèle fédéral du haut-niveau avec les pôles est ainsi remis en cause au profit du financement de projets individuels. À chaque période de la formation des jeunes joueurs correspond un programme d'entraînement spécifique et une organisation de la compétition cohérente avec les objectifs sportifs. Sur les conseils de la DTN, la

Fédération a incité ses clubs et organismes déconcentrés à organiser des tournois nationaux et internationaux pour chaque catégorie d'âge, des plus jeunes aux seniors, ce qui permet aux espoirs d'être facilement confrontés sur le sol français à l'élite européenne ou mondiale et d'accéder plus rapidement au haut-niveau, et cela grâce aussi au système des invitations dont bénéficient les jeunes Français. La FFT qui disposait en 2007 de 30 tournois internationaux jeunes (et 57 tournois internationaux seniors contre 31 en 1995) en organisait ainsi 73 en 2019. Elle est devenue, dans les années 2000 et avec l'aide importante des collectivités locales souvent principales financeurs, la 2^e terre événementielle en termes de nombre de tournois ATP/WTA et ITF après les États-Unis. L'inquiétude concerne le futur et la relève du tennis français tant chez les garçons et chez les filles dans un tennis professionnel davantage mondialisé et concurrentiel.

3.4 La difficulté à rebâtir une vie de club pour enrayer la désaffection des courts

Depuis les années 1990, l'accueil de la Fed Cup et de la Coupe Davis, avec l'important soutien financier et logistique des collectivités territoriales, a été conçue comme « un outil promotionnel du tennis avec une vocation itinérante dans toutes les régions de France se délocalisant même en Guadeloupe en 2016 ». De nombreux entretiens montrent aussi que « le choix de la localisation de ces événements s'est effectuée parfois vers des présidents de ligue les plus fidèles aux présidents en poste » (entretien DS3). Mais les victoires par équipes du tennis français, au cours des trente dernières années, n'ont pas eu d'effets majeurs pour endiguer le recul des licenciés et la baisse de l'attractivité de la pratique: le lien symbolique et émotionnel qui reliait compétiteurs de club et champions ou championnes semble s'être délité.

Certes, en nombre de licenciés, le tennis reste, en France, le deuxième sport après le football et le premier sport individuel et mixte. Mais il est en perte de vitesse avec moins de consommation sur le marché du tennis et un recul du dynamisme des clubs. La FFT a perdu des parts de marché face au golf sur les vingt dernières années (multiplication par deux des licenciés) ou au badminton (multiplication par quatre des licenciés) qui est aussi très implanté à l'école et au collège à la différence du tennis.

De fait, le nombre de clubs chute de 10 000 à 7700 entre 1994 et 2018 montrant la difficulté des plus petits d'entre eux à survivre et à pallier l'absence de rénovation de leurs terrains par les communes. Leurs capacités d'investissement et de professionnalisation restent très modestes dans la mesure où le club « moyen » FFT compte 129 licenciés pour un budget annuel moyen de 33 000 euros avec une cotisation moyenne de 66 euros selon une enquête du secrétariat d'État aux sports de 2006. Quant au nombre des licences, il passe de près de 1,4 million à la fin de l'ère Chatrier à 1 million en 2000 et passe symboliquement pour la première fois sous le million en 2018 (985 551 licences). Le tennis perd en trente ans de nombreux adultes (58 % en

1988 contre 48,7 % en 2018) et de pratiquantes féminines (34 % en 1989 contre moins de 30 % en 2018). En plus des infrastructures couvertes manquantes, les surfaces souples des terrains, moins traumatisantes pour les seniors adeptes du sport-santé, sont insuffisamment développées puisque près des deux tiers des 32 000 courts (soit 1 pour 34 licenciés) sont en béton poreux et que la terre battue ne représente que 16 % des surfaces proposées contre 70 % en Allemagne et en Suisse. Cette situation est préoccupante dans bien des clubs malgré le soutien au développement apporté notamment par les ligues et comités départementaux dont les moyens d'action ont été fortement subventionnés par le siège au cours des trente dernières années.

3.4.1 Une professionnalisation et une technostructure aux mains du siège et des ligues

Christian Bîmes a largement poursuivi la politique de contrats de développement initiée par Philippe Chatrier. Elle vise à mieux structurer et professionnaliser les ligues et les comités départementaux, et à mieux accompagner les clubs dans leur politique d'équipement et de développement. Les aides aux ligues progressent considérablement sur la période 1993/1998 : 50 MF en 1993, 63 MF en 1994, 71 MF en 1996 (dont 48,4 pour les ligues et les comités départementaux et 22,6 MF pour les clubs). Certains ont pu penser que cette politique « était aussi un moyen de s'assurer de la fidélité des présidents de ligue » (entretiens VP2 et DS2). Créés en 1987, les postes de conseillers en développement sont étendus à toutes les ligues à partir de 1994 *via* des aides de 200 000 francs par an et par poste. Viendront ensuite les entraîneurs fédéraux de ligue en 1995 (220 000 francs par an), et les conseillers sportifs départementaux en 1996 (150 000 francs par an) qui seront généralisés à partir de 1998. Cette étape marque une deuxième vague de professionnalisation du réseau des ligues et des comités.

L'un des atouts majeurs de la FFT reste aussi l'importance du bénévolat et l'étroitesse des liens tissés entre dirigeants bénévoles de clubs avec les enseignants professionnels de club même si cette relation marque aussi une transformation du rôle des dirigeants et une exigence de professionnalisation dans leur rôle de dirigeant employeur (Bernardeau Moreau, 2004). Estimé à 26 000 dirigeants bénévoles qui dirigent et animent le réseau fédéral, le bénévolat représenterait 6000 emplois équivalent temps plein (ETP) dont 5600 pour les clubs (Pigeassou, 2002). Les emplois d'encadrement technique ont fortement progressé dans la période récente passant de 5000 brevetés d'État, dont 71 % travaillent à temps complet (soit 3300 ETP) à la fin des années 2000 à 6860 diplômés d'État (DE ex BE1) et diplômées d'État supérieurs (DES ex BE2) en 2018. Il faut également ajouter 13 000 initiateurs travaillant en moyenne 4,6 h/semaine ce qui représente environ 1000 ETP dans les clubs, et 500 à 700 ETP concernant les métiers d'accueil, d'entretien et d'administration/développement dans les clubs (Bayle & Maltese, 2008). Beaucoup des

emplois créés au cours de ces trente dernières années ont bénéficié d'importantes aides à l'emploi versées par l'État à travers le développement de la formation professionnelle dans le sport (financement du coût de la formation professionnelle des enseignants *via* les contrats de professionnalisation et contrats d'apprentissage dont certaines ligues vont avoir le leadership vis les centres de formation des enseignants professionnels dont elles prennent la responsabilité dans les années 2000) mais aussi les emplois aidés (spécifique au sport : plan « Sport Emploi » initié en 1996 ; spécifique aux jeunes – emplois jeunes en 1997 et emplois d'avenir en 2012 – ou aux personnes en difficulté : dispositif « travaux d'utilité collective » en 1984 puis « contrat emploi solidarité » en 1990, contrat unique d'insertion en 2007 pour les emplois d'accueil, de secrétariat et/ou d'entretien). Ce soutien public à la professionnalisation initié principalement depuis les années 1980 n'est pas propre au tennis mais les dirigeants de clubs, de comités départementaux de ligues et du siège de la FFT en ont fortement bénéficié pour recruter du personnel dans le tennis.

3.4.2 Des actions marketing non coordonnées face à la crise du tennis

Malgré cette professionnalisation du réseau fédéral, la fédération éprouve des difficultés à faire face à la baisse quantitative et qualitative de la pratique et à surtout soutenir la vie des clubs comme l'attestent les nombreuses opérations de marketing abandonnées ou reformatées au cours des trente dernières années. Les publics jeunes et féminins sont particulièrement ciblés dans le cadre du concept de « tennis évolutif » lancé à la fin des années 1990 en direction de toutes les catégories d'âges et de niveaux : clubs juniors en 1996 et première journée nationale du tennis qui devient la fête du tennis en 2015, « Pass tennis » en 2000 avec des leçons de tennis quasi-gratuites pour les adultes s'inscrivant en club qui sera remplacé en 2015 par les nouveaux types de licences découvertes, baby tennis et les licences périscolaires en lien avec les classes de primaire dans les années 2010, plan de féminisation en 2018 regroupant les multiples actions en faveur du tennis féminin. La FFT apporte aussi son aide aux clubs dans leur gestion au quotidien grâce à l'envoi direct de la licence au domicile du licencié et à son *relookage* avec des avantages fournis par un club de douze partenaires (1994), puis sa dématérialisation en 2010, l'adoption de la démarche « projet club » en 1997 afin de faciliter les demandes de financement auprès de la fédération pour des actions de développement, la mise en ligne de « l'espace du licencié » en 2007–2008 remplacé en 2015 par « mon espace tennis », la création en 2009 du logiciel d'aide au développement et à l'organisation des clubs (ADOC). L'ouverture de l'application digitale « Ten'Up », mise en place en 2019, marque une rupture par le lien direct qu'elle opère entre le siège et les clubs afin de permettre à tout pratiquant de trouver facilement des créneaux de jeu dans les clubs et favoriser la rencontre entre pratiquants non licenciés et les clubs de la FFT.

Beaucoup de ces actions ont souvent été gérées de « manière éclatée par différents départements et services de la FFT » (entretiens DD et DS3) et par une coordination et une mise en œuvre difficile et hétérogène selon les ligues et comités. Cette situation s'explique aussi par l'incapacité chronique des années 1990 et 2000 de la DTN à travailler avec la direction du développement (analyse tirée de différentes observations sur site et de différents entretiens) et à construire des actions fortes et durables ensemble. Deux cultures et deux légitimités s'opposent à l'intérieur de la fédération que ce soit au siège ou dans les ligues : d'un côté la DTN et les cadres techniques centrés sur la formation des entraîneurs et des futurs champions et d'un autre côté, les acteurs du concept flou de développement qui mènent les actions de formation, de promotion et de marketing du tennis auprès des dirigeants et des clubs.

À partir du milieu des années 1990, la FFT cherche aussi à proposer une palette de compétitions homologuées de formats divers susceptibles de s'adapter à tous les profils de compétiteurs.

Rebâtir une vie de club passe aussi par une offre élargie de jeux de raquette comme le beach tennis et surtout le padle rattachés, « à la demande du ministère des sports » (entretien DS3), successivement à la FFT en 2008 et 2015. Mais ces deux pratiques restent encore très confidentielles en termes de licences et d'économie pour le tennis fédéral

4 Conclusion : la gouvernance d'une organisation hybride ou un jeu politique d'adaptation permanent

Au final, nous avons montré au cours des deux grandes phases de sa gouvernance et de son développement (la « révolution Chatrier » 1968–1992 ; un sport arrivé à maturité voire en déclin 1993–2020), que le soutien de la sphère publique (l'État et les collectivités territoriales) ait aussi créé en parallèle un régime de dépendances multiples qui ont pu soit favoriser soit aussi limiter le développement de la fédération française de tennis. Le régime de concession avec la ville de Paris illustre cet aspect et la difficulté et le retard pris par la FFT par rapport aux autres tournois du grand chelem pour agrandir et transformer le site de RG.

Ces relations ont entraîné une gouvernance de compromis pour ancrer une stratégie de développement ayant pour objet d'optimiser et de légitimer les soutiens publics notamment en raison du statut olympique et les dirigeants en place qui ont pu prendre plusieurs formes lors de ces deux phases : activation des réseaux politiques avec les fortes connexions tissées par P. Chatrier et son successeur C. Bîmes, négociation des aides directes et indirectes aux différents niveaux de la pyramide fédérale (*via* les communes principalement propriétaires des courts mais aussi les soutiens publics des régions et départements), adaptation aux cadres de gouvernance organisationnelle *via* les différentes réformes législatives sans pour autant répondre aux vrais enjeux d'une plus grande démocratie et efficacité d'action et de contrôle. Dans ce

processus, la gouvernance organisationnelle peut être critiquée par son appropriation par les principaux dirigeants de ligue générant des conflits au siège entre élus (détenteurs du pouvoir et les autres) mais aussi entre élus et cadres/directeurs salariés (placés plus explicitement sous la tutelle politique) et entre les clubs et les ligues et comité départementaux jouant un rôle politique clé par leur poids politique. Face à cette « politisation » de la gouvernance et du management de la fédération depuis 1993, il est possible de penser que la légitimité, l'efficacité et l'efficience de la fédération à accompagner ses clubs se soit dégradée au cours de ces dernières décennies.

Les stratégies d'autonomisation mais aussi d'acceptation et de gestion des dépendances par rapport à la sphère publique ont généré des stratégies d'acteurs particulières : ambiguïtés et jeux politiques autour de l'image et des passions et de l'écosystème autour du tennis français et de RG dont les dirigeants de la FFT ont joué pour se maintenir au pouvoir ; paradoxes entre gestion d'une mission de service public et hyper-commercialisation questionnant la légitimité des aides publiques ; difficulté de transformer et de faire évoluer le modèle gouvernance et la capacité à s'auto-réformer compte tenu des dépendances créées. La FFT peut finalement être considérée comme l'archétype d'une organisation hybride (Bayle, 2010) qui doit concilier des paradoxes voire parfois des contradictions pour assurer son développement et sa légitimité en recherchant un équilibre entre trois logiques de fonctionnement associative (originelle), public (en lien avec le modèle bureaucratique du sport français – Scelles, 2017) et marchande (*via* le développement de l'événementiel). Le ministre des sports, l'État et plus largement la sphère publique comme la chaîne publique France TV lors de RG et des rencontres de Coupe Davis et de Fed Cup ont soutenu un sport majeur pourtant porteurs d'impacts et de résultats sportifs, médiatiques, économiques et sociaux importants. Ils ont pu s'imposer comme des partenaires d'un mouvement essentiellement privé à l'origine mais dont le développement et la démocratisation ne pouvaient être assurés que par un soutien public aux différents niveaux et *via* différents canaux du local au national. Le ministère des sports a aussi pu laisser la FFT dans une certaine dépendance de son action en raison du nombre important de cadres techniques mis à disposition et d'un cadre réglementaire dense et complexe. La mairie de Paris a pu le faire également *via* le régime de concession qui perdure encore aujourd'hui. Ces deux acteurs ont donc réussi à créer un régime de dépendances de la FFT tout en bénéficiant du rayonnement et des réussites de cette fédération. Au niveau local, le choix voulu mais finalement aussi subi de démocratisation du tennis a entraîné une dépendance réelle des clubs à l'égard des politiques sportives des communes en matière de construction et de rénovation des infrastructures. Depuis deux décennies, ces dernières sont moins enclines à soutenir le tennis, perçu comme un sport à la fois « riche » et désormais moins attractif et moins en ligne avec le boom du sport-santé et du sport-nature.

L'action de Philippe Chatrier a été sous-tendue par une vision stratégique et une doctrine claires et novatrices dans les années 1970, celle du lien organique et financier nécessaire entre sport professionnel, sport en équipe nationale et sport de masse placés sous l'égide et le contrôle des fédérations. Pour les mettre en œuvre, il a dû trouver en permanence des compromis entre le tennis professionnel et des équipes nationales (*via* des systèmes de sanctions/incitations – Bayle, 2018), entre la compétition et le tennis loisir, entre les dirigeants bénévoles et les permanents professionnels, mais aussi entre le statut associatif de la FFT, la mission de service public confiée par l'État et l'important développement commercial de cette fédération. Malgré une gouvernance mouvementée et parfois contestée depuis 1993, la FFT est parvenue à rester, à partir de ces fondamentaux de gouvernance et malgré le processus de politisation depuis 1993, une des grandes fédérations sportives nationales souvent citée en exemple au niveau international. À l'heure de la mondialisation, de la digitalisation et de la crise de la Covid-19, quatre grands défis attendent ses dirigeants : continuer à optimiser la rentabilité du nouveau Roland Garros pendant et en dehors du tournoi, conserver la densité du haut-niveau tout en faisant émerger des champions exemplaires, réussir la nouvelle organisation territoriale autour de treize grandes ligues régionales, et enfin renforcer l'attractivité du tennis auprès de la population en dynamisant la vie des clubs. L'aide directe et indirecte et le partenariat avec les acteurs publics seront aussi à (re)négocier tant au niveau que du siège que du réseau fédéral pour mener à bien la réussite de ces quatre défis dans un contexte beaucoup moins favorable, marqué par les changements des goûts sportifs des générations « Y et Z » mais aussi par la montée de la sédentarité liée au vieillissement de la population française.

Références

- Amis, J., Slack, T., & Hinings, C.R. (2004). Strategic change and the role of interests, power and organizational capacity. *Journal of Sport Management*, 18, 158–198.
- Bayle, E. (1999). *Management et performance des organisations à but non lucratif : le cas des fédérations sportives nationales*. Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université de Limoges.
- Bayle, E. (2001). Le développement de la marque Roland Garros. In M. Desbordes (dir.), *Stratégies des entreprises dans le sport* (pp. 233–253). Economica.
- Bayle, E. (2009). La stratégie de développement de la FFT sous la présidence de P. Chatrier : un « modèle stratégique » pour le mouvement sportif français et international. In P. Clastres & P. Dietschy, *De la paume au tennis en France du 15^e au 20^e siècle* (pp. 158–179). Nouveau Monde éditions.
- Bayle, E. (2010). La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public : le cas des fédérations sportives françaises. *Politiques et Management Public*, 27(1), 121–142.
- Bayle, E. (2016). Elections fédérales pour une meilleure gouvernance. *Jurisport, Dalloz eds*, 169, 43–45.
- Bayle, E. (2018). Philippe Chatrier: The fight to control professional tennis. In E. Bayle & P. Clastres (Eds), *Global sport leaders* (pp. 153–189). Palgrave.
- Bayle, E., & Durand C. (2004). Vingt ans de relations entre le mouvement sportif et l'État : d'une collaboration ambivalente vers une régulation managériale? *Revue Politiques et Management Public*, 125–144.
- Bayle, E., & Maltese, L. (2008). La filière socio-économique du tennis en France. In L. Crognier & E. Bayle (dir.), *Le tennis dans la société de demain regards croisés* (pp. 31–46). Éd. Afraps.
- Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'« entretien ethnographique ». *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, 35, 226–257.
- Bernardeau Moreau, D. (2003). La professionnalisation dans les organisations associatives. Le cas des dirigeants bénévoles de la Fédération Française d'Équitation. *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, 73, 55–74.
- Bernardeau Moreau, D. (2004). *Sociologie des fédérations sportives, La professionnalisation des dirigeants bénévoles*. Paris : L'Harmattan.
- Charreaux, G. (dir.). (1997). *Le gouvernement d'entreprises. Théories et faits*. Economica.
- Courtois, G. (1997). La théorie de l'agence appliquée aux associations. *Revue des études coopératives mutualistes et associatives*, 40, 39–42.
- Deloitte & Touche. (2003). “Investing in change” – High level review of the modernisation programme for governing bodies of sport, Report for UK Sport (non published).
- Ernst & Young. (2006). *Quelle approche de la gouvernance dans l'univers des Organismes Sans But Lucratif?* (étude non publiée).
- Gomez, P.-Y. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise, modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*. Inter éditions.
- Gomez, P.-Y. (2001). *La république des actionnaires, le gouvernement d'entreprise entre démocratie et démagogie*. La Découverte & Syros.
- Gomez, P.-Y. (2018). *La Gouvernance d'entreprise*. Presses universitaires de France, Collection « Que sais-je ».
- Green, J.C., & Griesinger, D. (1996). Board performance and organizational effectiveness in non profit social service organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 6, 381–402.
- Guittard, M. (2009). Le stade de Roland Garros, une histoire en mouvement. In P. Clastres & P. Dietschy (dir.), *De la paume au tennis du 20^e siècle* (pp. 295–309). Paris : Nouveau Monde éditions.
- Hautbois, C. (2014). *Le marketing des fédérations sportives*. Eds. Economica.
- Henry, I.P. (2005). Governance in sport: a political perspective. *Institute of Sport and Leisure Policy*. Loughborough University.
- Honta, M. (2007). *Sport et action publique : une analyse des modes de gouvernements territoriaux*. HDR Université de Bordeaux 2.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2006). *Sport governance*. Butterworth-Heinemann.
- Institut Français des Administrateurs. (2009). *Gouvernance des associations et fondations*. Editions d'organisation.
- Irlinger, P., Louveau, C., & Metoudi, M. (1988). *Les pratiques sportives des Français*. Paris : INSEP.
- Kikulis, L.M., Slack, T., & Hinings, C.R. (1995). Sector-specific patterns or organizational design change. *Journal of Management Studies*, 32(1), 1–34.
- Kasale, L.L., Winand, M., & Robinson, L. (2018). Performance management of National Sports Organisations: A holistic theoretical model. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 8(5), 469–491.

- Kasale, L.L., Winand, M., & Morrow, S. (2019). A stakeholder approach to performance management in Botswana National Sport Organisations. *Managing Sport and Leisure*, 24(4), 226–243.
- Kikulis, L.M. (2000). Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: Institutional explanations. *Journal of Sport Management*, 14, 293–320.
- Mayaux, F. (1999). Typologie des conseils d'administration d'associations. *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, 272, 45–57.
- O'Boyle, I., & Hassan, D. (2014). Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 299–314.
- Papadimitriou, D. (1999). Voluntary boards of directors in Greek sport governing bodies. *European Journal for Sport Management*, 6, Special issue, 78–103.
- Pigeassou, C. (2002). Le tennis. In J. Camy & N. Leroux (dir.), *L'emploi sportif en France : situation et tendance d'évolution* (pp. 165–172). Co-édition AFRAPS-RUNOPES.
- Reneaud, M., & Rollan, F. (1995). *Tennis : pratiques et sociétés*. Talence: Éditions de la maison des sciences de l'homme d'aquitaine.
- Scelles, N. (2017). Organisation of sport and policy towards sport federations in France. In J. Scheerder, A. William, & E. Claes (Eds.), *Sport policy systems and sport federations. A cross-national perspective* (pp.152–168). Palgrave/Springer.
- Waser, A.-M. (1995). *Sociologie du tennis. Génèse d'une crise (1960–1990)*. Paris: L'Harmattan, coll. « Logiques sociales ».

Autres sources principales

- Philippe Chatrier, FFT/Tenniseum (document interne). *L'Express*, 13/19 décembre 1976.
- Entretien de P. Chatrier, in *Tennis magazine*, mai 1983.
- Entretien P. Chatrier, *l'Équipe* du 21 janvier 1986.
- Entretien P. Chatrier, *Le Figaro*, 10 novembre 1989.
- Sport première magazine, juillet 1989, n°187, p. 52.
- Philippe Chassepot, « Tennis français, où est le problème? », *Le Temps*, 30/10/2016.

Citation de l'article : Bayle E (2021) La gouvernance de la Fédération Française de Tennis entre 1970 et 2020 : entre autonomie et dépendances dans la relation à la sphère publique. *Mov Sport Sci/Sci Mot*, <https://doi.org/10.1051/sm/2021007>