

MÉMOIRE DE RECHERCHE :

Le développement du padel en Ile de France

Master 1 Management du Sport

Université Paris-Saclay

2021/2022

Claire SOULABAILLE

Enseignant responsable : Antoine FEUILLET

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier mon responsable de mémoire, monsieur Antoine FEUILLET, maître de conférences à l'Université Paris-Saclay, pour l'aide et les précieux conseils qu'il m'a apporté lors de la rédaction de ce mémoire ainsi que le temps qu'il a consacré pour répondre à mes interrogations durant toute cette période de recherche.

J'adresse également mes remerciements à l'ensemble des intervenants et professeurs du Master 1 Management du Sport de l'Université Paris-Saclay.

Enfin, je souhaite remercier messieurs Romain TAUPIN, Hugo JEAN, Hiram AZILINON pour avoir pris le temps de m'accorder des entretiens et de m'avoir partager leurs expériences. Ils ont grandement participé à la réalisation de ce mémoire en m'apportant de nombreuses connaissances.

Table des matières

Introduction	p.4
I CADRE THÉORIQUE.....	p.6
1- Le modèle économique.....	p.6
a. Définitions.....	p.6
b. Le business model canvas.....	p.8
c. Business model canvas : exemple d'un club de padel privé espagnol.....	p.10
II CONTEXTUALISATION.....	p.14
1- Le padel en France : présentation.....	p.14
a. Le padel en chiffres.....	p.15
b. Structures privées et associatives : présentation et cohabitation.....	p.16
III MÉTHODOLOGIE.....	p.18
IV RESULTATS.....	p.21
1- Utilisation des données récoltées.....	p.21
a. Les modèles économiques de cinq clubs d'Ile de France (Canvas).....	p.21
b. Comparatif de l'offre proposée par chacun des clubs.....	p.28
c. Interprétation.....	p.33
V DISCUSSION ET CONCLUSION.....	p.36
1- Discussion.....	p.36
2- Conclusion.....	p.38
Annexes.....	p.40
Bibliographie.....	p.52

INTRODUCTION :

Issu des pays d'Amérique Latine, le padel est un sport en plein essor dans plusieurs pays européens et plus particulièrement en France. Dérivé du tennis et du squash, cette activité a rapidement séduit ses pratiquants grâce à sa convivialité et son accessibilité. Les acteurs du monde du padel s'accordent à dire qu'un bel avenir attend ce sport qui a déjà explosé dans certains pays. C'est le cas en Espagne, où le padel est désormais le deuxième sport le plus pratiqué derrière le football, avec un nombre de pratiquants qui croît chaque année et a atteint les 2 millions et demi. Arrivé dans les années 80 en Espagne, cette activité a réellement débuté son développement dans les années 2000 et ce, à une vitesse spectaculaire. Aujourd'hui, l'Espagne fait figure de référence pour de multiples acteurs sportifs de l'hexagone qui aimeraient reproduire ce schéma sur le territoire français, où le padel est en train de se faire une place sur le marché de la pratique sportive.

Depuis plusieurs années, la pratique sportive se développe en France, avec la volonté de la rendre accessible au plus grand nombre. Si les possibilités de pratiquer une activité physique se multiplient au fil du temps cela est en partie dû à trois grands leviers. D'une part, au cours des dernières décennies, de plus en plus de campagnes vantant les effets bénéfiques de la pratique sportive sur la santé ont vu le jour comme la campagne « C'est trop bon de faire du sport », lancée en 2021 pour inciter les français à sortir de la sédentarité suite aux périodes de confinement. Outre les enjeux sanitaires, la portée médiatique du sport ne cesse de grandir, contribuant aussi à inciter les gens à faire du sport. Si l'importance de faire du sport est de plus en plus intégrée par les français, ces derniers ont cependant des attentes qui évoluent en matière de pratique. Parmi les principales évolutions, on observe notamment que désormais la pratique sportive non-encadrée est majoritaire, l'aspect ludique prime de plus en plus sur la compétition et le nombre de femmes qui pratiquent une activité physique est croissant. Pour s'adapter à ces évolutions, les acteurs de l'offre du marché de la pratique sportive évoluent eux aussi avec l'émergence de terrains multi-activités dans les collectivités, d'applications de coaching ou de complexes privés d'activités sportives.

Depuis bientôt dix ans, le nombre de terrains de padel, comme de joueurs, ne cesse d'augmenter sur le sol français. Le développement de cette pratique se fait dans un contexte particulier où structures privées et associatives cohabitent. Il y a d'un côté la Fédération Française de Tennis, qui souhaite le développement du padel au sein de ses clubs affiliés. De l'autre, un nombre croissant d'acteurs privés plus ou moins spécialisés dans le secteur qui élaborent des projets de développement de complexes d'activités. Si les modèles économiques diffèrent entre les structures associatives et privées, c'est le cas également pour les structures privées entre elles qui misent sur des stratégies différentes et proposent des services différents les unes des autres.

Le padel est un sport récent qui ne cesse de se développer aux quatre coins de la planète. Petit à petit la pratique se professionnalise et est de plus en plus médiatisée, ce qui laisse à penser que ce sport peut devenir très populaire dans les années à venir. De plus, étant donné que cette pratique émerge sur le territoire français depuis peu, le nombre d'articles et de recherches réalisés sur ce sujet est très restreint. Cette recherche contribuerait ainsi à apporter une première base de travail sur ce thème.

Ce mémoire porte essentiellement sur les modèles économiques des structures de padel privées et associatives et apporte des éléments d'information dans le but de répondre à la problématique suivante : Entre acteurs privés et associatifs, quels modèles économiques pour le développement du padel en Ile de France ?

Ainsi, l'enjeu est d'étudier les différents business model utilisés par les structures de padel d'Ile de France et plus particulièrement l'offre qu'elles proposent. Il s'agira de comparer les structures privées aux structures associatives mais également les structures privées entre elles. Ainsi, nous pourrions dresser une typologie de l'offre du padel en Ile de France et étudier leur impact sur le développement de la pratique.

I CADRE THÉORIQUE

1- Le modèle économique

a. Définitions

Le terme de modèle économique, ou « business model » existe depuis la moitié du XXème siècle et a été mis en avant à la suite des travaux du chercheur Peter Drucker (1954). Toutefois, il a réellement intéressé les chercheurs à partir des années 90. À partir de cette période, il y a eu de nombreuses définitions du terme « business model » qui a été critiqué par certains chercheurs tels que Porter (2001), qui a pointé du doigt le manque de clarté autour de ce terme, qui, pour lui, consistait principalement à évoquer la stratégie d'une entreprise.

Le modèle économique constitue l'une des bases du développement d'une entreprise, quelle que soit sa taille où l'environnement dans lequel elle évolue. Or, au fil des années, les chercheurs ont remarqué que le terme n'est pas employé de la même manière selon les entreprises. En effet, certaines se contentent d'établir une liste de leur produits ou services et de leur offre. Des chercheurs ont attiré l'attention sur la nécessité de ne pas réduire le terme de modèle économique uniquement au mode de revenus de l'entreprise (Amit et Zott, 2001 : 515), puisque c'est en réalité plus complexe. Ainsi, la complexité de ce terme a notamment été appréhendée par les chercheurs Chesbrough et Rosenbloom (2002 : 7). Ceux-ci ont défini le business model comme un ensemble de six composantes (proposition de valeur, segments de marché, chaîne de valeur, structure de coûts et de profits, positionnement et stratégie) qui expliquent comment une entreprise génère des revenus. D'autres définitions suivant cette logique d'expliquer le concept de modèle économique comme un ensemble de caractéristiques ont ensuite vu le jour, par exemple, à travers les travaux de Morris et al. (2005) qui ont également développé un cadre à six composantes.

Après lecture de ces différents travaux, nous avons décidé, pour cette étude, de définir le terme de modèle économique comme « l'ensemble des choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus » (Warnier, Demil, Lecoq, 2004). Pour résumer, c'est ce qui permet de concrétiser le passage d'une idée à la formalisation d'objectifs concrets et réfléchies. Il consiste notamment à définir, le positionnement d'une entreprise auprès de ses clients, les principaux axes stratégiques sur lesquels elle va s'appuyer pour exercer ses activités, autrement dit, la manière dont elle va chercher à générer des bénéfices. Le business model est en quelque sorte la

représentation de la logique de business d'une entreprise. Il doit intégrer une multitude d'informations quant au fonctionnement de l'entreprise. Pour illustrer cette définition, nous allons nous appuyer sur les travaux de Osterwalder (2004) et Osterwalder et al. (2005), qui ont proposé une analyse du modèle économique fondée sur quatre piliers que nous allons présenter ci-dessous.

Il y a d'une part le pilier qui concerne les éléments en lien avec la « proposition de valeur », autrement dit, ce que l'entreprise est capable d'apporter et qui devrait satisfaire ses clients mais aussi ses partenaires. En ce sens, l'entreprise doit dans un premier temps relever précisément les produits et/ou services qu'elle veut proposer et qui vont constituer les éléments centraux de son activité. Dans un second temps, il est nécessaire de relever les produits et/ou services qu'elle serait en mesure de proposer et qui lui donnerait une valeur ajoutée par rapport à ce qu'offre ses concurrents.

Le second pilier concerne la « capture de valeur » ou « interface client », l'entreprise doit ici davantage se concentrer sur les éléments liés au client. Le but est de mettre en avant les éléments sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer et qui seraient susceptibles de créer de la valeur aux yeux de ses futurs clients. Ainsi, pour ce pilier, il faut bien définir les segments de clients auxquels l'entreprise va s'adresser, et pour cela, il est nécessaire de bien connaître et comprendre leurs attentes et leurs besoins. Il faut également définir les types de canaux de communication à utiliser et qui seront utilisés afin de toucher les clients ainsi que les canaux de distribution sur lesquels se positionner pour délivrer leur offre. Enfin, en fonction des éléments précédents, l'entreprise sera en mesure de définir le type de relation à établir avec ses clients.

Autre composante du business model, « l'infrastructure de gestion », c'est-à-dire les ressources et compétences inhérentes à l'entreprise et qui vont la rendre attractive vis-à-vis de potentiels partenaires ou investisseurs. Il faut ainsi définir les ressources, celles-ci peuvent être matérielles, immatérielles ou humaines. Puis, les compétences, qui doivent permettre à l'entreprise d'optimiser l'utilisation de ses ressources. Il est nécessaire d'établir une organisation quant à la gestion des différentes compétences au sein de l'entreprise, dans le but de rendre l'activité la performante possible. De plus, pour le bon fonctionnement de l'entreprise, il est primordial de définir une liste de partenaires ainsi que les relations qu'ils ont avec l'entreprise. Ceux-ci sont parties-prenantes de l'activité de l'entreprise, il faut donc que l'organisation entre partenaires et entreprise soit clairement établie. Les partenariats doivent

être solides et pertinents, être en mesure d'apporter de la valeur à l'entreprise comme aux partenaires.

Enfin, le dernier pilier est lié aux aspects financiers que l'entreprise doit intégrer dans son modèle économique. Cela constitue un élément central pour l'entreprise puisque les finances permettent la création de l'entreprise et renseignent également sur la viabilité et la réussite ou non de celle-ci. Il faut d'abord établir d'où proviennent les financements du capital de l'entreprise. De plus, il faut définir les sources de revenus de l'entreprise, c'est-à-dire les activités les plus rentables, celles qui permettront de faire du profit. Il faut également définir la structure des prix que vont établir l'entreprise sur ses produits et/ou services. Pour cela, il faut étudier son environnement. Enfin, il faut établir une structure de coût, essentiel pour s'assurer de la viabilité économique de l'entreprise, cela consiste à établir les coûts générés par les activités et le fonctionnement de l'entreprise.

Nous voyons ainsi que l'élaboration d'un modèle économique peut s'avérer complexe du fait de la multitude d'éléments à prendre en compte. Or, il apparaît que c'est quelque chose de nécessaire pour s'assurer du bon fonctionnement d'une entreprise et de l'atteinte de ses objectifs.

b. Le business model canvas

Nous avons vu précédemment ce qu'était un business model et les informations nécessaires à sa construction. Nous nous sommes précédemment basés sur les travaux d'Alexander Osterwalder (2005), théoricien des affaires et entrepreneur suisse, qui a présenté sa définition du modèle économique en 4 piliers. Dans ces mêmes travaux, Osterwalder a également créé un modèle nommé le « business model canvas ». Il a créé cet outil afin de simplifier l'établissement d'un modèle économique. Cet outil est aujourd'hui mondialement connu et largement utilisé par les entrepreneurs pour retranscrire le business model de leur entreprise.

Le business model canvas est un tableau de neuf cases. Chacune des cases est à compléter par des mots clés et correspond à une composante des quatre piliers du business model que nous avons vu précédemment. L'ensemble du tableau constitue ainsi le business model de l'entreprise. Une fois complété, le tableau renseigne de manière simple et efficace sur le fonctionnement de l'entreprise.

Outre le fait que cet outil « simplifie » la démarche de construire un modèle économique pour les entrepreneurs, cela permet aussi de mettre en avant les éléments clés d'un projet. Ainsi, il est plus facile de verbaliser le projet afin de le vendre à de potentiels partenaires ou investisseurs.

Nous allons voir ci-dessous quelles sont les neuf composantes du modèle d'Osterwalder.

- **Le segment de clients :** L'entreprise doit indiquer à quelles cibles de clients s'adressent les produits ou services proposés.
- **La proposition de valeur :** Il faut dresser la liste des produits et/ou services proposés par l'entreprise (produits, services...) et qui font que les consommateurs ont davantage intérêts à consommer chez elle que chez ses concurrents. Autrement dit, il faut définir ce qui lui donne une valeur ajoutée.
- **Les canaux :** L'entreprise doit définir les moyens qu'elle compte utiliser pour communiquer et se rendre visible auprès des consommateurs et pour toucher ses clients (site internet, boutiques, réseaux sociaux...).
- **La relation client :** En fonction de l'activité qu'elle exerce, il faut définir comment l'entreprise se positionne vis-à-vis de ses clients et de leurs attentes (haut de gamme/low cost, degré de personnalisation des produits/services...).
- **Les ressources clés :** Elles correspondent à toutes les ressources dont l'entreprise ne peut pas se passer pour fonctionner correctement (personnels, matériel, locaux...).
- **Les activités clés :** Relever les activités principales exercées par l'entreprise, celles qui créent de la valeur ajoutée auprès des consommateurs, qui attirent et qui permettent d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.
- **Les partenariats clés :** Indiquer les noms des partenaires stratégiques de l'entreprise, ceux qui contribuent à créer de la valeur ajoutée, ceux sans qui l'entreprise serait obligée de modifier son offre ou son fonctionnement.

- **Les sources de revenus :** L'entreprise doit indiquer les activités qu'elle exerce qui constituent des sources de revenus.
- **La structure de coûts :** Il faut dresser la liste des différentes charges liées aux activités exercées par l'entreprise.

c. Business model canvas : exemple d'un club de padel privé espagnol

Afin d'illustrer l'utilisation du modèle « Business model canvas », nous allons nous appuyer sur le cas concret du développement d'une structure de padel privée en Espagne. Cet exemple aura également l'avantage de nous éclairer sur le type de modèle économique utilisé par les structures de padel espagnoles privées, et ainsi de comparer plus tard avec les positionnements de clubs français, qui s'inspirent de ses voisins ibériques.

Nous allons faire ici une synthèse d'une étude (Barroso Zayas, 2021) réalisée sur la création du « Urban Padesport & Coffee, SL », situé à Alcoy dans la province d'Alicante en Espagne. Inaugurée en 2017, cette structure privée a été fondée par deux amis tout deux pratiquants le padel. Ces derniers se sont concentrés sur trois axes d'activités clés pour développer leur structure.

Ces trois axes sont les suivants :

- Faire la promotion et enseigner le padel à travers toutes ses composantes
- Faire connaître l'espace « fitness » du club
- Faire connaître l'espace restauration du club

Nous allons dans un premier temps présenter les informations principales de ce club de padel pour ensuite découvrir le business model canvas qu'ont établi les propriétaires du club.

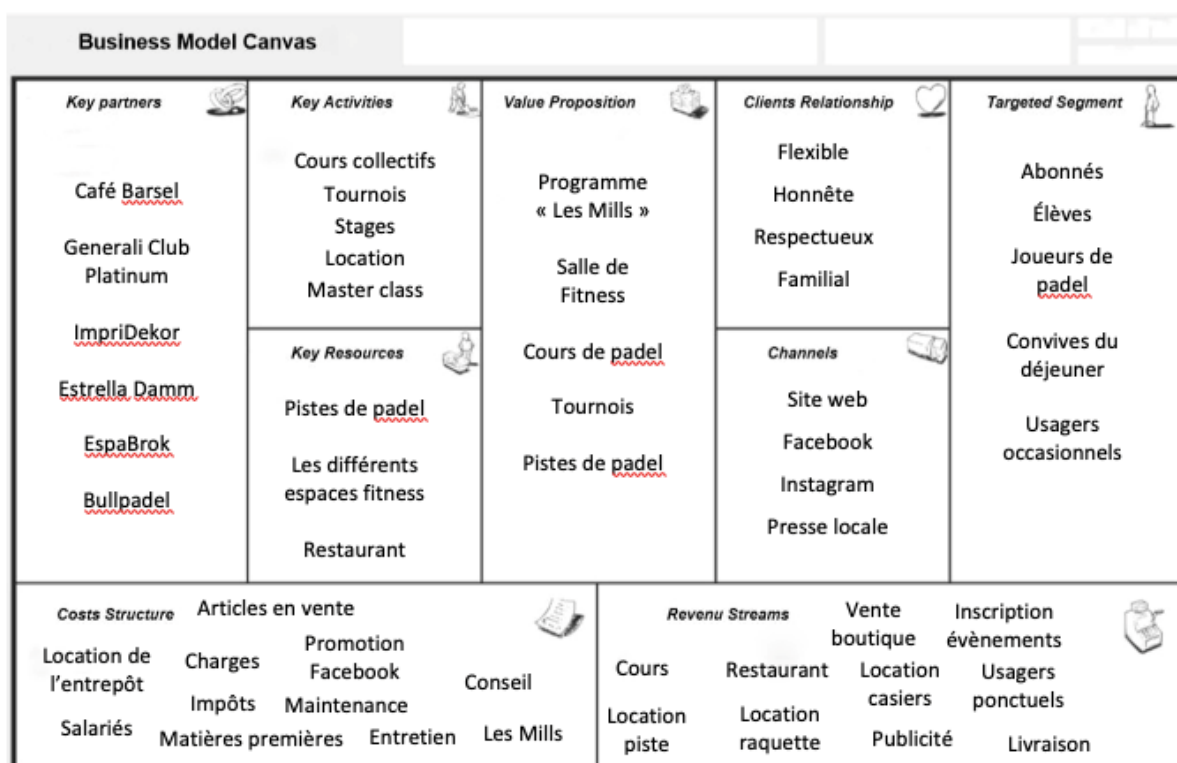
Le club « Urban Padesport & Coffee, SL » a été bâti sur un ancien entrepôt de grande distribution ce qui a permis aux fondateurs de construire une structure d'une superficie totale

de 5620 m². Les dirigeants s'appuient ainsi sur diverses infrastructures pour développer leur business model, parmi lesquelles :

- 6 pistes de padel extérieures
- Une enceinte fitness composée de plusieurs salles différentes (d'une surface totale de 250m²)
- Un restaurant avec une terrasse
- Une piscine extérieure
- Une zone de jeux pour enfants
- Une boutique de matériel de padel
- Un espace vestiaire

Le club est ouvert tous les jours de l'année sur des plages horaires importantes (de 7h à 23h la semaine, 8h à 21h le samedi et de 9h à 14h le dimanche) et compte 16 salariés chargés d'assurer le bon fonctionnement de la structure. Ceux-ci sont réparties sur quatre pôles d'activités : administratif, restauration, sportif et entretien.

Voici ci-dessous le business model canvas de « l'Urban Padesport & Coffee, SL ».



En lisant le business model canvas de « l'Urban Padesport & Coffee, SL », nous trouvons toutes les informations essentielles nous renseignant sur les moyens sur lesquels s'appuie la structure pour fonctionner ainsi que les moyens sur lesquels elle s'appuie pour atteindre ses objectifs. Par ailleurs, on peut remarquer que l'offre n'est pas uniquement centrée sur le padel mais aussi sur les activités liées à l'espace fitness. On remarque également que la partie de l'offre centrée sur le padel est divisée en plusieurs sous-parties à savoir la location de terrains, de raquettes, les cours, les tournois et évènements organisés.

Il apparaît que le club mise sur la proposition de valeur en mettant en avant plusieurs activités clés dans son modèle économique. Les activités clés de la structure concernent essentiellement le padel, or, le club s'appuie sur d'autres activités comme le fitness, qui constitue une valeur ajoutée. D'un point de vue financier, cela se répercute par un modèle de revenus conséquent avec des sources de revenus qui sont nombreuses et variées. En revanche, le club a une structure de coûts très importante qui va de pair avec les nombreuses infrastructures qu'il possède et qui ont nécessité des investissements conséquents. Pour compenser cela, le club a une infrastructure de gestion organisée puisqu'il s'appuie sur plusieurs partenaires privés pour obtenir des aides financières ou matérielles. Enfin, le pilier de la « capture de valeur » n'est pas mis de côté dans le modèle économique du club puisque celui-ci a précisément déterminé les segments de clients auxquels il s'adresse ainsi que le type de relation qu'il établit avec eux. De plus, le club a défini les canaux de distribution sur lesquels s'appuyer pour toucher ses clients cibles, on remarque d'ailleurs qu'il semble largement s'appuyer sur les réseaux sociaux pour communiquer.

Nous avons ainsi une représentation assez claire du modèle économique sur lequel repose le fonctionnement de cette structure espagnole.

II CONTEXTUALISATION

Dans la partie suivante, nous découvrirons les résultats de notre analyse. Étant donné le sujet de la recherche, il a semblé plus pertinent de prendre le temps de contextualiser celui-ci juste avant les résultats de la recherche. Nous allons ainsi dresser ci-dessous un état des lieux de la situation du padel en France.

1- Le padel en France : introduction

Bien que le nombre de pratiquants et d'infrastructures connaissent une croissance rapide depuis près d'une dizaine d'années, le padel reste encore une pratique méconnue pour la majorité des français, pour lesquels, bon nombre confond avec le « paddle ». Aujourd'hui, le padel est encore majoritairement pratiqué par des joueurs venant du tennis, l'un des enjeux du développement de cette pratique est de le faire connaître par le grand public. En Espagne, le padel fait désormais partie intégrante de la vie sociale des ibériques. Cette activité n'est pas seulement considérée comme un sport mais comme un véritable lieu de rencontre et d'échange, au même titre que les bars ou les restaurants. Cela s'explique par le fait que la majorité des padel ont été construits dans des clubs privés, qui proposent également salles de gym, lieux de restauration, activités pour les enfants etc. autrement dit, un véritable lieu de rencontres où les pratiquants peuvent aisément rester plusieurs heures en famille ou entre amis. Ce sont le développement de ces clubs privés qui ont réellement démocratisé le padel en Espagne. En France, le padel se développe dans une cohabitation entre structures privées et associatives. Depuis 2014, le padel a été intégré à la Fédération Française de Tennis qui souhaite développer cette pratique et encourage les clubs de tennis à construire des terrains de padel en leur proposant des subventions. En parallèle, les clubs privés se développent et proposent des modèles économiques différents.

a. Le padel en chiffres

En France, les possibilités de pratiquer le padel sont de plus en plus nombreuses d'une part grâce à la multiplication du nombre de clubs de padel. En employant le terme club de padel, nous parlons de tous les clubs associatifs ou privés, proposant au moins un terrain de padel à ses adhérents. Alors qu'on dénombrait seulement 48 clubs en France en 2014, on note une croissance très importante en seulement cinq ans puisque le nombre de clubs a augmenté de 600% passant à 288 clubs en 2019. Ce chiffre n'a cessé de croître puisqu'au 24 janvier 2022 on comptait près de 530 clubs, soit une augmentation de 184% en trois ans, dont deux années marquées par un contexte économique difficile pour le secteur du sport en raison de la pandémie de covid-19. Pour ce qui est du nombre de terrains, en 2014, la France en comptait seulement 110. Allant de pair avec le nombre croissant de clubs, les chiffres se sont envolés puisqu'en cinq ans, on a relevé une augmentation du nombre de terrains de 580%, avec 639 pistes en 2019. La barre symbolique des 1000 pistes a récemment été franchie puisque fin janvier 2022 on dénombrait un peu moins de 1200 terrains. (*Chiffres padelonomics*)

	2014	2019	2022
Clubs	48	288	530
Terrains	110	639	1200

On établit une répartition plutôt égalitaire du type de terrain puisque d'après les chiffres, l'hexagone compte 55% de terrains extérieurs et 45% de terrains intérieurs. Cette donnée doit être prise en compte puisque le choix du type de terrain n'est pas anodin pour les structures. En effet, construire un padel extérieur est bien moins onéreux. Bien qu'il soit difficile de définir des prix fixes puisque le coût évolue en fonction du type de projet et de la situation géographique de la structure, la FFT a donné une fourchette de prix moyen. Ainsi, on estime le coût d'un terrain de padel brut entre 20 000 et 30 000 €. Pour la construction d'une piste en extérieur, en prenant en compte tous les coûts nécessaires (terrassément, viabilisation etc.), la fédération élève le coût du projet à environ 60 000 €. Pour une piste intérieure, le chiffre est à prendre avec davantage de recul puisqu'il dépend de nombreuses variables propres à chaque projet, le coût minimum est estimé à 200 000€. (*Chiffres FFT*)

Enfin, on observe que sur l'ensemble des terrains couverts en France, 78% se trouvent dans des clubs privés. À l'inverse, 70% des pistes extérieures françaises se trouvent dans des clubs associatifs. (*Padelonomics*) Ces répartitions inégales ont une explication et nous allons la donner ci-dessous.

b. Structures privées et associatives : présentation et cohabitation

Les structures privées :

Les clubs privés font en général du padel leur activité principale, ils doivent donc proposer des infrastructures de qualité et praticables toute l'année. Cela explique en partie pourquoi la grande majorité des terrains de padel couverts se trouvent dans des clubs privés. En s'installant au sein d'un grand local couvert, les clubs s'assurent d'une part de pouvoir exercer leur activité durant toute l'année sans être inquiété par les conditions climatiques. D'autre part ils proposent des infrastructures de qualité et un plus grand nombre de terrains, avec ainsi la possibilité de recevoir plus de pratiquants et d'organiser des évènements plus importants.

Les structures associatives :

Les clubs associatifs sont pour la majorité des clubs de tennis ayant diversifié leur activité. Les cas de figure varient selon les clubs, certains ont saisi l'opportunité des subventions proposées la FFT pour construire un terrain de padel, sans pour autant établir de stratégie de développement autour de cette nouvelle infrastructure mais avec l'idée de proposer de la nouveauté à ses adhérents joueurs de tennis et éviter la fuite des licenciés. D'autres clubs ont cependant pris la décision d'installer des courts de padel avec une réelle volonté de diversifier les activités du club, d'attirer de nouveaux adhérents. C'est généralement au sein de clubs ayant construit un projet autour du padel que l'on peut trouver des courts couverts dans des structures associatives. En effet, dans la majorité de ces structures, on trouve des courts extérieurs puisqu'ils ont souvent été construits récemment, dans des espaces libres ou à la place d'autres infrastructures.

Cohabitation des deux types de structure :

Le padel est affilié à la Fédération Française de Tennis depuis 2014. À l'époque, la pratique est méconnue et par conséquent très faible. La volonté de la FFT était donc dans un premier temps de faire connaître le padel à travers les clubs de tennis. Ainsi, la FFT a annoncé soutenir les clubs voulant construire un court de padel au sein de leurs infrastructures. En parallèle, les structures privées se sont développées de leur côté. Ces dernières se développent sans intervention ni aide de la FFT qui fournit ses aides à ses clubs affiliés uniquement.

Comme nous l'avons vu auparavant, les clubs privés proposent majoritairement des terrains couverts. Or, ces structures sont plus onéreuses car au coût des terrains qui est élevé s'ajoute les coûts liés au financement du loyer du local. A l'inverse, les clubs associatifs construisent en majorité des structures extérieures qui sont moins onéreuses et bénéficient également d'aides de la fédération pour les financer.

En 2020, les clubs privés estimaient que 70% des joueurs de padel pratiquent au sein de leurs structures et souhaitaient ainsi davantage de collaboration de la part de la FFT, dans le but de travailler ensemble pour le développement du padel. Ainsi, plus de 50 clubs privés français se sont associés pour créer l'Association Française des Clubs de Padel (AFCP). À travers cette démarche, les clubs privés espèrent avoir plus de poids auprès de la FFT et montrer leur capacité à s'organiser et leur volonté de collaborer pour développer le padel en France en proposant la meilleure expérience possible aux pratiquants et en défendant les intérêts des clubs privés.

III METHODOLOGIE :

L'objectif de cette étude est d'étudier les modèles économiques suivis par différentes structures de padel d'Ile de France et de présenter les différents types d'offre de padel en Ile de France.

Le travail effectué dans les parties suivantes a été réalisé en suivant la méthodologie expliquée ci-après. Cette dernière a été établie dans le but de vérifier nos deux hypothèses qui sont les suivantes :

- Les structures associatives et privées suivent des modèles économiques différents
- La cohabitation des modèles économiques des structures privées et associatives est nécessaire au développement du padel

Nous avons précédemment réalisé une partie de recherche théorique afin de se familiariser avec le terme de « business model » ainsi que l'outil « business model canvas ».

Puis, nous avons utilisé une méthode qualitative d'étude de cas, celle-ci est réalisée en deux temps. Nous avons d'abord procédé à une récolte de données afin d'étudier les offres proposées par les structures du marché en Ile de France. À l'aide des données récoltées, nous avons ainsi réalisé une analyse comparative de cinq clubs, trois privés et deux publics. Ces clubs n'ont pas été choisis par hasard, nous avons pris le parti de choisir des clubs proposant des offres différentes afin de pouvoir établir des comparaisons parmi un panel de modèles économiques. Tous ces clubs sont situés en Ile de France pour une question de praticité, en effet il était plus facile de récolter des informations sur chacune de ces structures. Toutefois, nous avons choisies des structures représentatives des types de structures que nous pouvons trouver partout en France.

Nous avons utilisé deux outils pour présenter et comparer nos cinq structures. D'abord, l'outil « business model canvas ». Ce dernier a été préféré à l'outil « RCOV » puisqu'il permet de représenter de manière claire et synthétique l'ensemble des composantes du business model d'une structure. Ainsi, après avoir présenté nos cinq structures et leur canvas, nous avons construit un tableau comparatif de l'offre de nos structures. Il nous permettra de comparer les structures entre elles selon différents critères tels que : les tarifs, formules et services proposés, le type, nombre et taux d'occupation des terrains, la fréquence et le type d'évènements organisés et les perspectives d'évolution.

Pour nous permettre de construire un canvas pour chacun des trois clubs privés, une partie de la récolte des données a été effectuée grâce aux informations proposées sur les sites internet de ces clubs. Les deux structures associatives n'ayant pas de site internet ou des sites non actualisés, nous nous sommes rendus sur site afin d'obtenir les informations. Le reste des informations a été récolté grâce aux entretiens réalisés. L'ensemble des éléments récoltés soit par des recherches, soit via les entretiens ont également servi à construire le tableau comparatif.

Nous avons utilisé la méthode de l'entretien semi-directif, avec différents acteurs du marché du padel en France. Ces professionnels ont été choisis car ils ont des expériences différentes et étaient donc en mesure d'apporter des éléments d'information complémentaires.

Ainsi, les personnes interrogées sont les suivantes :

- Hugo Jean, Intervenant au Tennis Padel Club de Bailly-Noisy le Roi, ex-responsable du club privé Le Padel Club à Bois d'Arcy (entretien téléphonique de 35 minutes)
- Hiram Azilinson, Responsable du padel à la « Players Academy » au club des Pyramides (entretien téléphonique de 25 minutes)
- Romain Taupin, Expert-Consultant développement de structures de padel (échange écrit)

Il est toutefois important de préciser que l'échange avec Romain Taupin n'était pas un entretien à part entière. En effet, après lui avoir proposé un entretien en ligne ou en présentiel, selon sa convenance, ce dernier m'a répondu qu'il n'avait pas le temps de m'accorder un entretien, mais qu'il souhaitait tout de même répondre à mes questions. Je lui ai donc transmis mes questions, auxquelles il a répondu par écrit. En revanche, messieurs Hugo Jean et Hiram Azilinson m'ont tous deux accordés des entretiens téléphoniques.

Hugo Jean étant intervenant au club de Bailly-Noisy le Roi, et ayant également une expérience dans un club privé, les questions concernaient le fonctionnement du club de Bailly-Noisy le Roi ainsi que les différences entre les structures privées et associatives.

Hiram Azilinson intervenant au club des Pyramides, l'entretien a majoritairement porté sur le fonctionnement particulier du club des Pyramides et des clubs privés de manière générale.

Après avoir présenté les canvas et le tableau comparatif de ces cinq structures, nous avons procédé à une analyse et une mise en relation des différents résultats proposés.

IV RÉSULTATS

1- Utilisation des données récoltées

a. Les modèles économiques de cinq clubs d'Ile de France (Canvas)

- Casa padel :

Situé à St-Denis (93), le club « Casa Padel » est le plus grand complexe d'Ile de France avec 4000 m² d'espace. C'est une structure privée dont l'activité principale est portée sur le padel mais qui propose également d'autres services telles que de la restauration, du fitness, un espace bien être avec séances de massage et séances d'ostéopathie, l'organisation de séminaires et enfin une boutique d'articles de padel. En termes d'infrastructures, Casa Padel possède 12 terrains de padel couverts, un restaurant et bar à tapas lounge, un espace fitness, un cabinet d'ostéopathie et bien être ainsi qu'un pro-shop d'articles de padel.

Le club loue le bâtiment et a donc à sa charge un loyer très important en raison de la surface conséquente dont il dispose et de sa situation géographique, très proche de Paris. Malgré le très fort taux d'occupation de ses terrains, le club dégage relativement peu de bénéfices dû aux charges très élevées qu'il doit financer tous les mois.

Pour donner suite aux recherches et aux entretiens effectués, voici le business model canvas que nous pouvons établir pour cette structure.

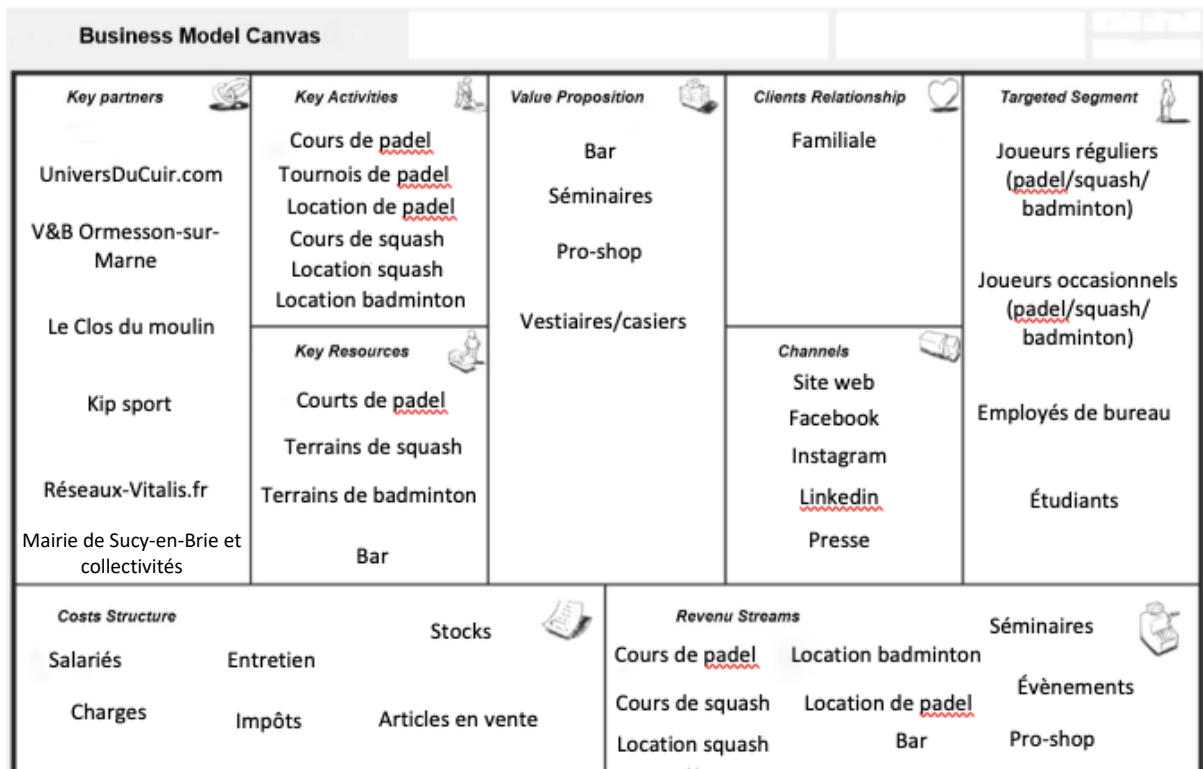
Business Model Canvas				
Key partners Bro SASL events M-COX Athletik Association Padel Aficionados	Key Activities Cours de padel Stages de padel Location de padel Fitness Key Resources Courts de padel Salles de Fitness Restaurant/Bar Espace Bien être	Value Proposition Restaurant bar/tapas Séminaires / co-working Espaces fitness Espace bien-être et ostéopathe Pro-shop	Clients Relationship Familiale Haut de gamme Channels Site web Facebook Twitter Instagram LinkedIn Presse	Targeted Segment Joueurs réguliers Joueurs occasionnels Employés de bureau Convives du restaurant/bar Sportifs
Costs Structure Salariés Charges Matières premières Location de l'entrepôt		Articles en vente Entretien Impôts Stocks	Revenu Streams Location courts Cours de padel Évènements Pro-shop Restaurant Espace bien-être Séminaires	

- **Padel Horizon :**

Le club « Padel Horizon » est une importante structure privée d’Ile de France. Situé à Sucy-en-Brie (94), l’activité principale du club se porte sur le padel, mais il propose également d’autres activités comme le squash, le badminton et des séminaires d’entreprises. En termes d’infrastructures, Padel Horizon possède 6 terrains de padel couverts, 4 terrains de squash, 4 terrains de badminton, 2 tables de tennis de table, un bar et une salle de séminaire.

Comme nous l’a expliqué H.Jean, cette structure est soutenue par la ville de Sucy-en-Brie et les collectivités locales attenantes. Ainsi, les investissements sont partagés puisque les collectivités sont responsables du financement de l’emplacement et le club finance le reste des investissements à savoir les infrastructures, le matériel, les employés etc. Padel Horizon n'a donc aucun loyer à financer chaque mois.

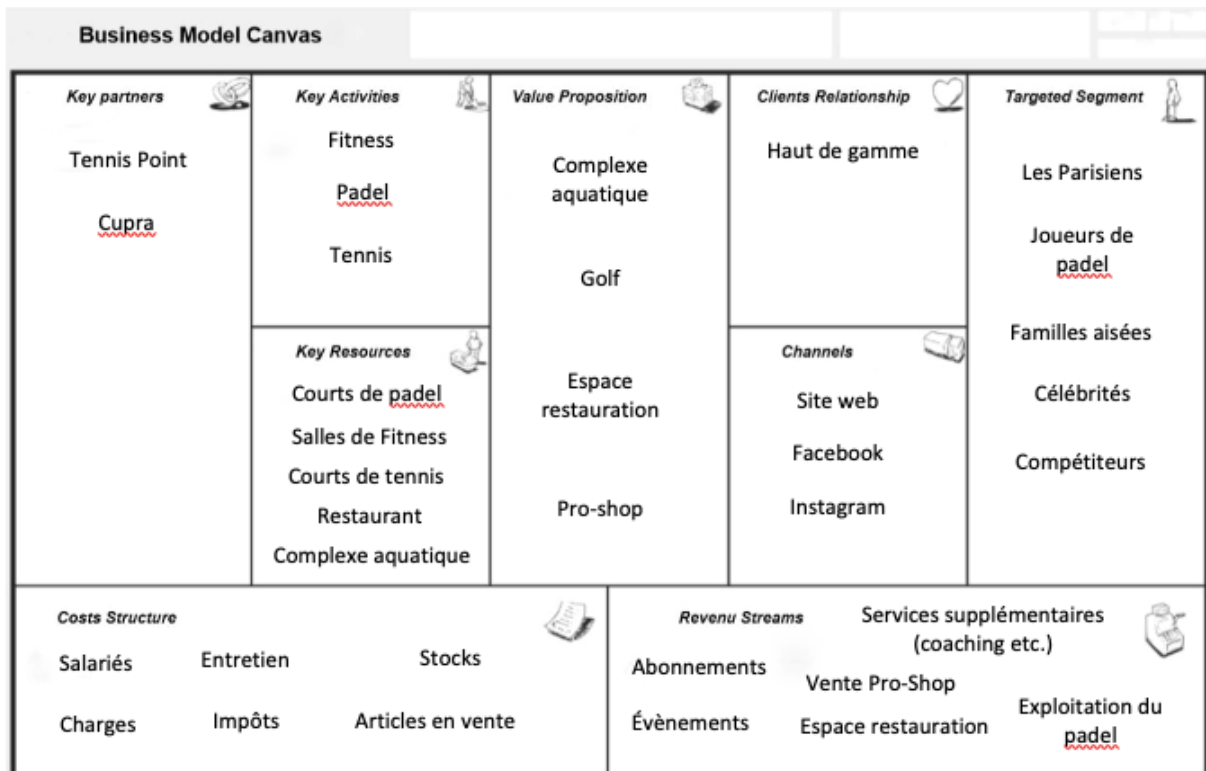
Pour donner suite aux recherches et aux entretiens effectués, voici le business model canvas que nous pouvons établir pour cette structure.



- **Les Pyramides :**

Le club privé des Pyramides est situé au Port-Marly (78) en Ile de France, non loin de Versailles. C'est l'une des plus grandes structures de la région et elle propose un nombre important d'activités. Ainsi, on compte parmi ses infrastructures un espace fitness composé de plusieurs salles, un espace aquatique (intérieur et extérieur), des courts de tennis (vingt-cinq terrains), un espace golf, quatre terrains de squash, un pro-shop de matériel de tennis et de padel, un espace restauration et enfin sept courts de padel extérieurs, dont 2 dotés d'un toit. À la différence de ses concurrents, le club des Pyramides a la particularité de proposer une offre « globale » à ses adhérents et de ne pas segmenter son offre en fonction des activités proposées. C'est-à-dire que la seule offre proposée est l'abonnement au club dans sa globalité, donnant ainsi l'accès à toutes les infrastructures du club pour chacun des abonnés. Le club est propriétaire de l'emplacement sur lequel il se trouve et n'a donc aucune charge liée au loyer. De plus, le fonctionnement des Pyramides est différent des autres clubs privés puisque le gérant de la structure sous-traite l'exploitation du padel à une académie nommée la « Players Academy ». Cette dernière est responsable de toutes les activités liées au padel : l'école de padel, les événements et les stages. En contrepartie du droit d'utiliser les terrains de padel, l'académie doit payer une redevance mensuelle au club des Pyramides. Les adhérents du club des Pyramides ont accès aux terrains de padel pour une pratique libre uniquement. En revanche, s'ils souhaitent prendre des cours ou participer aux activités de l'académie, ils doivent payer un supplément auprès de cette dernière. Les joueurs ont l'obligation d'être membre des Pyramides pour pouvoir souscrire à un abonnement à l'académie. Actuellement, le club des Pyramides compte plus de 3000 membres et la Players Academy environ 150 joueurs de padel qui suivent des cours.

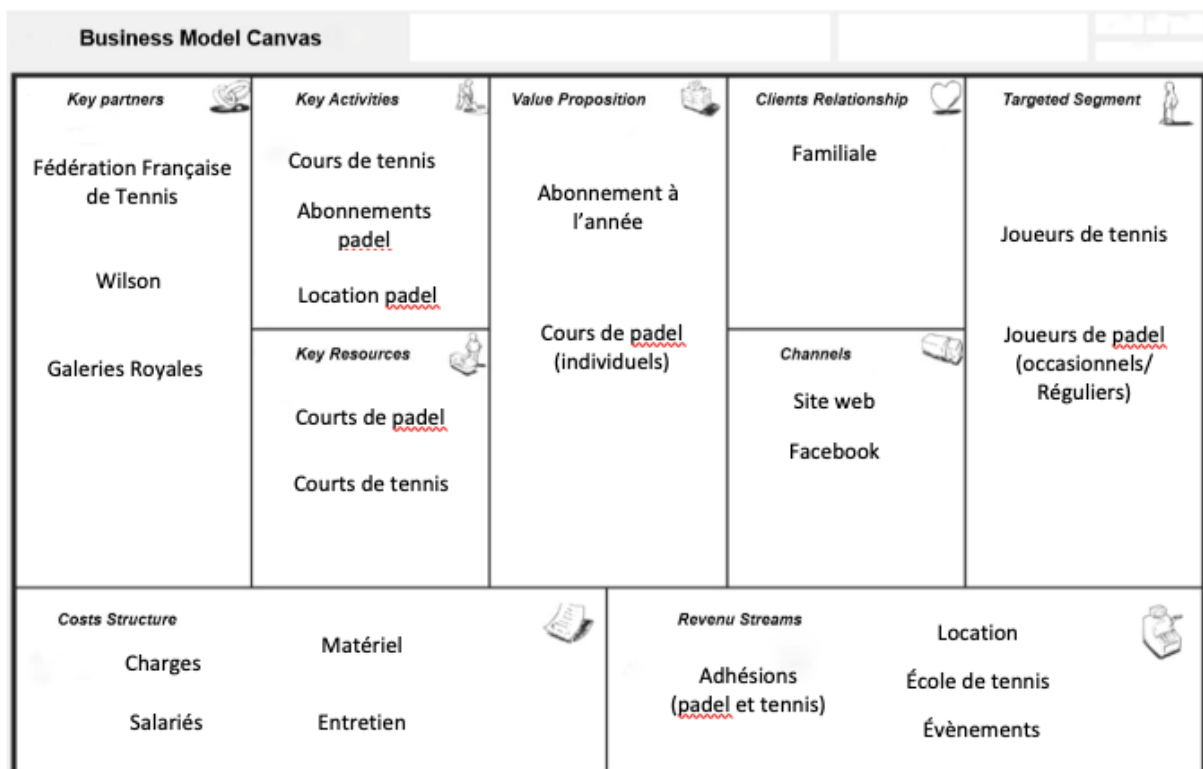
Pour donner suite aux recherches et aux entretiens effectués, voici le business model canvas que nous pouvons établir pour cette structure.



- **Le Tennis Padel Club de Bailly Noisy le Roi :**

À l'origine uniquement un club de tennis, le club de Bailly-Noisy le Roi (78) est une association sportive affiliée à la Fédération Française de Tennis. Il a diversifié ses activités en construisant deux courts de padel découverts en 2019, en plus de ses 16 courts de tennis. Le club a construit un réel projet de développement autour du padel. Aujourd'hui, le club compte près de 190 adhérents padel sur un total de 830 adhérents au club. Ce dernier souhaite surfer sur cette dynamique pour poursuivre son développement avec un projet de construction de deux terrains couverts qui est en cours de réflexion. La réalisation de ce projet permettrait ainsi au club d'ouvrir une école de padel.

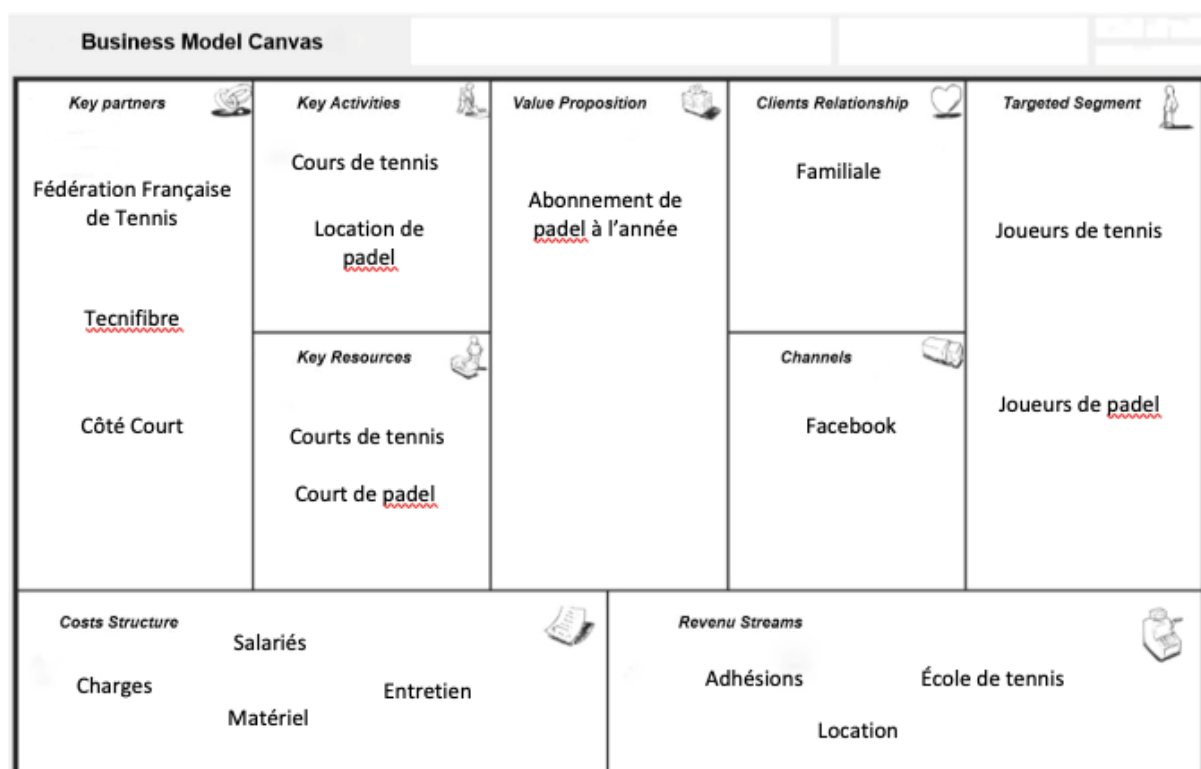
Pour donner suite aux recherches et aux entretiens effectués, voici le business model canvas que nous pouvons établir pour cette structure.



- **Le Tennis Club de Montfort l'Amaury :**

Club de tennis situé dans les Yvelines, c'est une association sportive affiliée à la Fédération Française de Tennis. Le club possède un seul terrain de padel et il est découvert. Celui-ci a été construit il y a maintenant trois ans en remplacement de trois terrains de mini-tennis délabrés. Le club n'a pas vraiment établi de projet autour de ce terrain, il a profité de la subvention de la FFT pour proposer une nouvelle activité à ses adhérents. Par conséquent, aucun membre du bureau ni aucun salarié n'a la charge d'une mission centrée sur le padel. La résultante est qu'il n'y a quasiment aucune animation pour développer la pratique au sein du club. Toutefois, bien que l'occupation du terrain soit bien moins élevée comparé à ses concurrents, le terrain est loin d'être inutilisé. Le club a d'abord profité de la mise en place de mesures sanitaires restrictives qui n'autorisaient que la pratique du sport en extérieur. Les joueurs se sont ainsi massés sur les seuls terrains extérieurs de leur secteur. En plus de cela, l'ancienne structure « Le Padel Club » située à seulement quinze minutes de Montfort-l'Amaury a fermé ses portes à l'été 2021. Une partie de ses adhérents s'est donc tourné vers le club de Montfort-l'Amaury. Ainsi, sans aucune volonté de développer l'activité padel du club, les circonstances extérieures ont fait que cette dernière a très vite augmenté. Cependant, n'ayant toujours aucune volonté de la part des dirigeants du club d'essayer de dynamiser l'activité du padel, celle-ci diminue progressivement.

Pour donner suite aux recherches et aux entretiens effectués, voici le business model canvas que nous pouvons établir pour cette structure.



En comparant les canvas de nos cinq clubs, nous pouvons mettre en avant plusieurs différences en terme de business model. Celles-ci concernent les cadres suivants : les canaux de communication, la structure de coût ainsi que les partenaires clés. Il y a bien entendu d'autres aspects divergents dans ces business model mais nous les évoquerons par la suite en comparant les offres des structures.

Ainsi, bien que nous n'ayons pas de données quantitatives pour l'illustrer, en comparant nos cinq canvas on peut remarquer que les structures privées ont beaucoup plus de charges à intégrer dans leurs structure de coûts que les associations. Comme expliqué lors de nos entretiens avec R.Taupin et H.Jean, cela est dû au fait que les clubs privés doivent payer des loyers très élevés, surtout en Ile de France, et qu'ils ont à leur charge plus de salariés.

D'autre part, les clubs privés mobilisent davantage de partenaires. En effet, ayant des coûts de fonctionnement plus élevés, ils ont donc besoin de davantage de financements extérieurs. De plus, n'étant pas affiliés à la Fédération Française de Tennis, ils ne bénéficient pas non plus d'aides ou de subventions dont peuvent bénéficier les clubs associatifs.

Enfin, les canaux de communication sont également bien différents entre les structures privées et associatives. Cela relève du pilier de la « capture de valeur » dans un modèle économique. On remarque pour les trois structures privées que chacune ont leur propre site internet et qu'elles sont très actives sur différents réseaux sociaux. Au contraire, le club de Bailly-Noisy a seulement un site internet mais qui est rarement actualisé et ne possède pas de réseaux sociaux actifs, la communication se fait donc uniquement par mail. Le club de Montfort-l'Amaury n'a ni site web, ni réseaux sociaux (le facebook n'est pas utilisé) et communique avec ses adhérents par mail uniquement. Les réseaux sociaux constituent une réelle vitrine pour les clubs, ils permettent de mettre en avant les évènements organisés, l'ambiance du club et les infrastructures, il est donc primordial pour les structures privées d'en posséder puisqu'ils constituent un bon moyen de mettre en avant la qualité des services proposés.

b. Comparatif de l'offre proposée par chacun des clubs

Nous avons construit ci-dessous un tableau comparatif de l'offre de chaque structure.

	Casa Padel	Padel Horizon	Les Pyramides	TPC Bailly-Noisy le Roi	TC Montfort-l'Amaury
Tarifs (HP = heures pleines) (HC = heures creuses)	899€/an (1h30 max/jour) (HP) 99€/mois (1h30 max/jour) (HP) ou 60 min 15€/personne (HP) 90 min 20€/personne (HP)	Cartes session : 20 sessions = 170€ 40 sessions = 320€ ou 60 min = 10€ (en ligne) 12€ (sur place) (HP)	Abonnement annuel 1 914€	Abonnement annuel 200€ 230€ (avec la licence) ou 60 min 8€/personne	Abonnement annuel 230€ ou 60 min 5€/personne
Formules	Tarifs HP/HC Abonnements annuels HP/HC Abonnements mensuels HP/HC	Tarifs HP/HC Abonnement HC Tarifs étudiant	Abonnement annuel : - semaine + week-end ou - semaine ou - week-end	Abonnement annuel	Abonnement annuel
Autres services	.Fitness .Restaurant/Bar .Bien-être (Services payants)	.Squash .Badminton .Bar (Services payants)	.Complexe Aquatique .Fitness .Tennis .Golf .Squash .Restaurant (Services inclus dans l'abonnement)		
Taux d'occupation	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé	Moyen
Courts	Couverts	Couverts	Extérieurs (5) + Semi-couverts (2)	Extérieurs	Extérieur
Nombre de courts	12	6	7	2	1
Fréquence des évènements	Élevée	Très élevée	Élevée	Moyenne	Faible
Type d'évènements	Tournois Animations Team Building	Tournois Animations Team Building	Tournois Animations	Tournois Animations Team Building	Animations
Perspectives d'évolution	Déménagement pour un loyer moins élevé	Inconnue	Construction de 4 terrains couverts	Construction de 2 terrains couverts	Pas d'évolution

En analysant le tableau, nous pouvons constater plusieurs différences entre les structures. Nous allons ainsi nous concentrer sur certaines caractéristiques qui varient d'un club à un autre et qui sont les suivantes : les tarifs, les services, les évènements et les terrains.

- **Les tarifs :**

Selon les structures, des différences de tarifs apparaissent entre les prix pratiqués, mais aussi entre les formules tarifaires proposées aux joueurs.

D'une part, on note des écarts de tarifs relativement importants entre les structures privées et associatives. En effet, les structures de coûts n'ont pas le même poids entre les structures privées et associatives. Comme évoqué dans les entretiens, cela s'explique en grande partie par le coût du loyer à financer par les clubs privés. Ces derniers étant souvent installés dans de grands locaux, ils doivent verser d'importants loyers tous les mois dans le cas où ils ont loué la surface, ou bien rembourser des crédits si la surface a été achetée. Dans les deux cas, cela implique pour ces structures de verser des sommes d'argent importantes tous les mois. Cela se répercute ainsi sur les prix pratiqués. C'est notamment le cas pour le club Casa Padel.

Les structures associatives n'ont en revanche aucun loyer à payer, elles ont seulement financé l'installation des terrains de padel pour lesquels elles ont pu bénéficier de subventions de la part des collectivités ou de la fédération, cela engendre donc moins de frais à couvrir. De plus, les clubs privés ont besoin de salariés à temps pleins pour gérer le club, contrairement aux structures associatives auxquelles les adhérents peuvent accéder seuls ou qui sont gérées par des bénévoles. La masse salariale constitue donc une part bien plus élevée à couvrir pour les structures privées par rapport aux clubs associatifs. Enfin, les structures privées mettent l'accent sur la qualité des services proposés et font donc des investissements parfois très importants. L'ensemble de ces caractéristiques expliquent la pratique de tarifs plus élevés au sein des clubs privés.

Outre la différence de tarifs proposés par rapport aux concurrents privés, on remarque que les associations sportives fonctionnent presque exclusivement avec des abonnements annuels, contrairement aux clubs privés qui proposent plusieurs types de formules. On explique cela par les raisons suivantes : les structures associatives ne bénéficient souvent pas des moyens humains pour gérer la location de terrain à temps plein, la vente d'abonnement à l'année est donc bien plus intéressante pour ces structures puisque la démarche à suivre est la même que pour des adhérents dits « tennis ». C'est-à-dire que les adhérents s'inscrivent au début de la saison puis bénéficient d'une carte d'accès aux terrains et peuvent réserver un court directement via la plateforme conçue par la FFT. Cela est donc simple et peu coûteux pour les clubs. À l'inverse, les clubs privés doivent avoir des salariés à plein temps pour accueillir les clients. De

plus, les clubs privés ont plus d'intérêts à proposer différentes offres afin d'attirer davantage de segments de clients, ils jouent ici sur le pilier de la « capture de valeur » dans leur modèle économique.

Les différences ne se font pas qu'entre les secteurs privés et associatifs puisqu'on note également une différence d'offre tarifaire en comparant les clubs privés entre eux. Par exemple, alors que Casa Padel propose des abonnements annuels ou mensuels, Padel Horizon propose des tarifs au nombre de sessions. Les Pyramides quant à eux se sont positionnés sur une offre de prix quasiment unique en ne proposant que des abonnements annuels.

- **Les services :**

L'une des principales différences entre les modèles économiques des structures privées et associatives réside dans les services proposés. En effet, alors que les clubs privés proposent divers services complémentaires, les clubs associatifs ne proposent généralement aucun autre service que l'utilisation du ou des court(s) de padel, ce qui justifie aussi leur tarifs moins élevés. En effet, les clubs privés souhaitant assurer un service et une expérience de qualité pour leur clients, ils investissent davantage dans les infrastructures du club (vestiaires, canapés, gradins, etc.). Cela nécessite des investissements supplémentaires et se répercute ainsi sur les tarifs proposés. Le phénomène est très visible en comparant nos canvas, le cadre des activités clés est plus conséquent pour les clubs privés que pour les clubs associatifs. Ainsi, proposer de nombreux services se répercute forcément sur la structure de coût du club qui sera plus élevée pour un club privée que pour un club associatif. Toutefois, le modèle de revenu sera donc aussi plus conséquent puisque les clubs privés proposent plus d'activités rémunératrices.

Si l'on compare les services proposés dans les trois clubs privés de notre étude, on remarque que les positionnements sont différents. Pour faire référence au modèle d'Osterwalder, les clubs jouent ici sur le pilier de la « proposition de valeur » c'est-à-dire les différentes activités qu'ils exercent pour fonctionner. Cela n'est pas étonnant puisque les services complémentaires au padel permettent à ces clubs de leur donner de la valeur ajoutée par rapport aux autres. Ainsi, chacun tente de se positionner sur une offre qui n'est pas proposée dans des structures concurrentes, permettant ainsi de se démarquer et d'attirer davantage de clients. On voit ainsi dans notre benchmark que Casa Padel propose en complément du padel des services tournés

vers le bien-être et le fitness alors que Padel Horizon propose d'autres activités sportives (de raquette). Le club des Pyramides propose quant à lui les deux types de services au sein de sa structure. L'enjeu pour ces structures étant de proposer des services qui attirent des clients qui ne seraient pas forcément intéressés par le padel à l'origine.

- **Les évènements :**

L'organisation d'évènements au sein des structures, qu'elles soient privées ou associatives est un élément important à prendre en compte puisqu'il a une influence sur le fonctionnement d'un club.

On remarque que les clubs se positionnent différemment en terme d'organisation d'évènements au sein de leur structure. Certains, comme Padel Horizon, se sont positionnés sur l'organisation d'évènements très fréquents. Cette stratégie a des avantages et des inconvénients. En effet, organiser des évènements permet de réunir plus de monde et d'améliorer l'ambiance et la fréquentation du club. Cela a aussi pour avantage de faire connaître le club et de fidéliser les clients. Enfin, cela permet d'accroître les rentrées d'argent en faisant davantage fonctionner d'autres services comme le bar et la restauration lors des évènements. Les évènements n'étant souvent pas gratuits, ils constituent également une rentrée d'argent supplémentaire pour les clubs.

En revanche, lorsque des évènements sont organisés, cela signifie que les infrastructures sont utilisées et donc que les terrains ne peuvent être loués pendant la durée de l'évènement. Ces facteurs expliquent en partie les différences de positionnement quant à l'organisation d'évènements au sein des structures. Celles-ci doivent déterminer ce qui est le plus intéressant en terme de visibilité et de rentabilité. Par exemple, nous voyons que Padel Horizon organise des évènements toutes les semaines, or, n'ayant pas le loyer à leur charge ils peuvent davantage se permettre de réduire les rentrées d'argent liées à la location des terrains.

Outre les différences entre les clubs privés, on remarque qu'il y a davantage d'évènements organisés par les structures privées que les structures associatives. Cela s'explique à nouveau par la différence de positionnement. Les structures privées souhaitent proposer une expérience client de qualité, elles se doivent donc d'animer leur structures et ont davantage de moyens à y consacrer que les structures associatives. De plus, organiser des évènements permet d'accentuer

la visibilité des clubs en faisant de la promotion sur les réseaux sociaux par exemple, cela peut amener de nouveaux clients à fréquenter la structure.

- **Les terrains :**

Les types de terrains proposés par les structures reflètent de leur positionnement.

En effet, comme le montrait les chiffres énoncés dans la partie « contextualisation », on remarque bien ici que les clubs du secteur privé sont davantage positionnés sur des terrains couverts alors que les clubs du secteur associatif sont davantage positionnés sur des terrains extérieurs.

Le terrain couvert permettant de pouvoir pratiquer toute l'année, il est essentiel d'en posséder pour les structures privées. À l'inverse, le padel n'étant pas l'activité principale des structures associatives, ce n'est pas essentiel pour eux de proposer des infrastructures utilisables toute l'année. De plus, les courts extérieurs étant moins coûteux, ils s'inscrivent davantage dans le modèle économique des structures associatives qui proposent des tarifs plus bas que les clubs privés en investissant des sommes moins élevées. Pour les clubs privés, la construction de terrains couverts étant plus onéreuse, cela fait un facteur supplémentaire expliquant le fait que les tarifs sont plus élevés.

Outre le type de terrain, le nombre de terrains varie lui aussi selon les types de structures. En effet, nos structures privées en possèdent tous plus de cinq, alors que nos structures associatives n'en ont pas plus de deux. Cela se justifie là-aussi par le modèle économique de ces structures. Les clubs privés faisant du padel leur activité principale, ils doivent être en mesure de proposer suffisamment d'infrastructures pour accueillir un nombre de clients conséquent et organiser des évènements.

c. Interprétation

Nous allons ainsi interpréter les éléments présentés auparavant et les mettre en relation avec nos hypothèses.

Notre première hypothèse était la suivante : « les structures associatives et privées suivent des modèles économiques bien différents ». Au vu de ce que nous avons présenté dans nos résultats, nous pouvons valider cette hypothèse.

En effet, on voit que les clubs privés donnent beaucoup d'importance au pilier « proposition de valeur » de leur business model. Les clubs privés jouent sur cette caractéristique en intégrant plusieurs services à leur offre, dans le but d'attirer et de se différencier des autres concurrents en proposant diverses activités clés. Cela a l'avantage de leur permettre de s'appuyer sur un modèle de revenus assez large. Pour cela, ils s'appuient aussi sur d'importantes infrastructures ce qui a l'inconvénient de peser sur la structure de coûts. L'autre pilier clé du modèle économique des clubs privés est celui de la « capture de valeur ». D'une part, les clubs utilisent de multiples canaux de communication afin de mettre en avant leurs infrastructures et la qualité de leurs services. Ainsi, tenter d'attirer de nouveaux clients en gagnant en visibilité. D'autre part, ils proposent des offres variées et destinées à des segments clients précis, toujours dans le but d'augmenter la fréquentation du club. C'est également ce qu'ils cherchent à faire en proposant des tarifs spécifiques pour les étudiants, les familles, les heures creuses etc. On voit ainsi dans les canvas que les cadres des activités clés, proposition de valeur, ressources clés et canaux de communication sont importants.

À l'inverse, on voit que dans les modèles économiques des associations, ces deux piliers sont moins importants. Les structures associatives proposent bien moins de services et n'ont pas de stratégie en termes de communication. En effet, leur positionnement est différent, le but de ces structures n'est pas de systématiquement augmenter la fréquentation puisque leurs capacités d'accueil sont plus faibles. Les structures associatives s'appuient donc sur les deux autres piliers du business model. L'aspect intéressant des modèles économiques des structures associatives est le pilier du « cadre financier ». En effet, on voit bien dans les canvas que les cadres correspondant aux « structures de coûts » sont bien moins conséquents pour les clubs associatifs que pour les clubs privés. Le principal point fort d'un club associatif est son faible coût de fonctionnement. De même pour le pilier « infrastructure de gestion » qui diffère entre les deux

types de structures. Les clubs privés ont davantage de partenaires et presque exclusivement des partenaires privés. Les structures associatives ont moins de partenaires et ceux-ci sont en partie institutionnels ou publiques. Les structures associatives compensent ainsi leur attractivité moins importante en tirant profit de leur faible coût de fonctionnement qui leur permet de proposer des tarifs bien moins élevés.

Si l'on compare nos résultats et le canvas de l'établissement privé espagnol présenté dans le cadre théorique, on remarque des similitudes. En effet, la stratégie de miser sur les piliers de la proposition et la capture de valeur dans le modèle économique est également plébiscitée par la structure espagnole. Elle propose également une offre élargie qui comprend différents services et prête attention à sa communication. Toutefois, il serait intéressant d'en savoir plus quant au coût des loyers pour cette structure espagnole afin de comparer avec les coûts pratiqués en Ile de France.

Notre seconde hypothèse était : « La cohabitation des modèles économiques des structures privées et associatives est nécessaire au développement du padel en Ile de France ».

Comme expliqué ci-dessus, les structures privées et associatives ont des modèles économiques différents. Comme évoqué lors des différents entretiens, ce sont les clubs privés qui ont fait que le padel en est à ce niveau de développement aujourd'hui. D'une part puisque, comme nous l'a indiqué Romain Taupin « vu que ce sont les privés qui développent des terrains indoors à 90%, ce sont les seuls à proposer la possibilité de jouer toute l'année ». D'autre part, grâce à leurs infrastructures plus importantes et aux services qu'ils proposent, ils ont la capacité d'attirer davantage de clients mais surtout des clients extérieurs au tennis « les clubs privés ont fait venir beaucoup de joueurs et notamment les joueurs extérieurs au tennis grâce aux différents services comme les team building » (H. Jean).

Toutefois, il ne faut pas minorer le rôle des structures associatives, qui, soutenues par la fédération, assurent également le développement de la pratique. En effet, il y a plus de structures associatives que de clubs privés, elles possèdent certes moins de terrains, mais cela rend la pratique plus accessible et contribue ainsi à favoriser son développement. De même, en proposant des tarifs plus abordables, elles permettent à un public plus large de s'essayer à cette pratique. Comme l'expliquait Hiram Azilnon, les clubs associatifs permettent d'éviter de

rendre la pratique trop « élitiste ». Ces clubs permettent également de donner de la visibilité au padel auprès des joueurs de tennis.

Enfin, nous avons mis en avant la différence de terrains et d'ambiance entre les clubs privés et associatifs. En développant ces deux types de structures, il y aura alors la possibilité d'avoir à la fois des terrains extérieurs et couverts sur le territoire. C'est un facteur important puisque comme nous l'a expliqué Hugo Jean, les joueurs n'ont pas tous les mêmes attentes. Certains préfèrent les petits clubs, jouer en extérieur dans un cadre familial quand d'autres préfèrent payer davantage pour s'assurer certains services. On voit donc que chacun des types de structure contribuent au développement du padel. Comme l'a résumé Romain Taupin « Sans le privé, le padel ne serait jamais à ce niveau-là en France. Mais sans l'associatif, la croissance serait plus lente aujourd'hui. Les deux vecteurs sont importants ». Nous validons ainsi notre seconde hypothèse.

V DISCUSSION ET CONCLUSION

1- Discussion

Cette recherche nous permet de mettre en avant les différents modèles économiques utilisés par les structures de padel d'Ile de France. Cela permet ainsi de comprendre les modes de fonctionnement de ces structures. Ce mémoire peut également permettre de guider d'éventuels entrepreneurs ayant la volonté de créer un club de padel puisqu'il apporte des connaissances sur le marché des structures de padel, qui est un marché récent et en plein développement. Il relève aussi les différentes stratégies de positionnement déjà existantes ainsi que leurs points d'amélioration. Nous avons notamment montré l'importance du facteur « structure de coût », à prendre en compte dans un business model. Au vu du nombre peu important de travaux effectués sur cette thématique, ce travail constitue une base certes assez générale en terme de connaissances, mais tout de même assez complète pour avoir une bonne compréhension du marché des structures de padel.

Nos recherches et entretiens nous ont permis de présenter de nombreux résultats « bruts ». Cependant, une fois nos résultats mis en communs et interprétés, nous pouvons mettre en avant un résultat marquant. En effet, il semble que, pour que le marché du padel poursuive sa dynamique de développement, il est préférable que les différents modèles économiques proposés par les structures privées et associatives cohabitent. Nous avons vu que ces structures s'appuient sur des piliers stratégiques différents. Les points clés des business model des structures privées sont concentrés sur les piliers de la « proposition de valeur » et de la « capture de valeur » alors que le point clé des business model des structures associatives est le « cadre financier ». Les deux types de structures contribuent toutefois à apporter à la pratique. D'un côté, les clubs privés permettent une pratique annuelle, un développement auprès de publics extérieurs aux sports de raquette et une visibilité accrue de la pratique grâce à une communication maîtrisée et à l'organisation d'évènements importants. De l'autre côté, les structures associatives garantissent un accès à la pratique à un plus large public grâce à son offre plus abordable et aux clubs plus nombreux. Elles développent la pratique auprès des joueurs de tennis et sont les premiers relais de la Fédération Française de Tennis qui est responsable du padel en France.

Les études portant sur le sujet du business model et notamment les définitions de ce terme sont très nombreuses. Ce travail apporte un complément à ces études existantes puisqu'il illustre l'utilisation de la définition du business model et du « model canvas » appliqué à un secteur d'activité très récent qu'est le padel. De plus, le nombre de travaux existants sur la thématique du padel est pour l'heure peu important. Cette recherche permet ainsi d'apporter des éléments d'information avec une vision assez large sur le marché des clubs de padel en Ile de France. Cela constitue en quelque sorte une base de travail qu'il faudrait élargir par la suite en menant des recherches sur des thématiques plus spécifiques.

Nous pouvons toutefois présenter certaines limites à cette recherche. D'une part, étant donné que c'est un marché récent, il y a encore très peu d'articles scientifiques concernant le padel. Les quelques articles existants proviennent de l'étranger et notamment de l'Espagne, où la pratique est déjà développée depuis un certain temps maintenant. Il apparaît donc plus compliqué de construire un cadre théorique adapté au sujet de notre recherche. De plus, le manque d'articles et de travaux à ce sujet a pour résultante que nous avons un accès restreint à des données chiffrées. Il est donc difficile de faire référence à des données quantitatives et de comparer les données récoltées avec celles d'autres travaux.

D'autre part, le padel connaissant un fort développement, la situation est en train d'évoluer et des enjeux se constituent. Il est donc difficile d'obtenir des informations sur certains sujets. Notamment quant aux sources et aux coûts de financement des structures, nous avons pu obtenir assez peu d'informations sur ce sujet. De même il n'a pas été possible d'obtenir assez d'informations sur les sources de revenus principales pour chacun des clubs présentés. Ainsi, nous avons davantage concentré notre étude sur l'offre, puisque les informations sont davantage accessibles.

2- Conclusion

Cette recherche a permis de mettre en lumière plusieurs éléments d'informations. Le padel est une pratique connaissant un fort développement non seulement en France mais aussi dans d'autres pays européens. À l'heure où le marché des structures de padel est en pleine construction, plusieurs clubs de natures privés ou associatifs voient le jour, suivant des modèles économiques distincts. Ainsi, à travers nos travaux nous avons tenté d'apporter un éclairage sur le développement de ces différentes structures en Ile de de France. Nous avons d'abord présenté différents types de clubs de padel en Ile de France et leur fonctionnement général. Cette première approche permet déjà de mettre en exergue les points communs et différences entre ces clubs et de visualiser leurs différents positionnements. Dans un second temps, nous sommes davantage entrés dans le détail en construisant les modèles économiques de ces clubs et un tableau comparatif de leurs offres, grâce à nos recherches et aux entretiens réalisés avec des acteurs du marché. Cette analyse plus détaillée met en avant de manière explicite les différences de positionnement en terme de business model, et plus précisément d'offre, entre les clubs privés qui s'appuient sur la diversité et la qualité des services proposés et les clubs associatifs qui se démarquent par leur tarifs attractifs. À cela, il faut intégrer les informations du canvas liées aux dépenses des structures, c'est un facteur clé du modèle économique et un bon indicateur de la potentielle rentabilité des clubs.

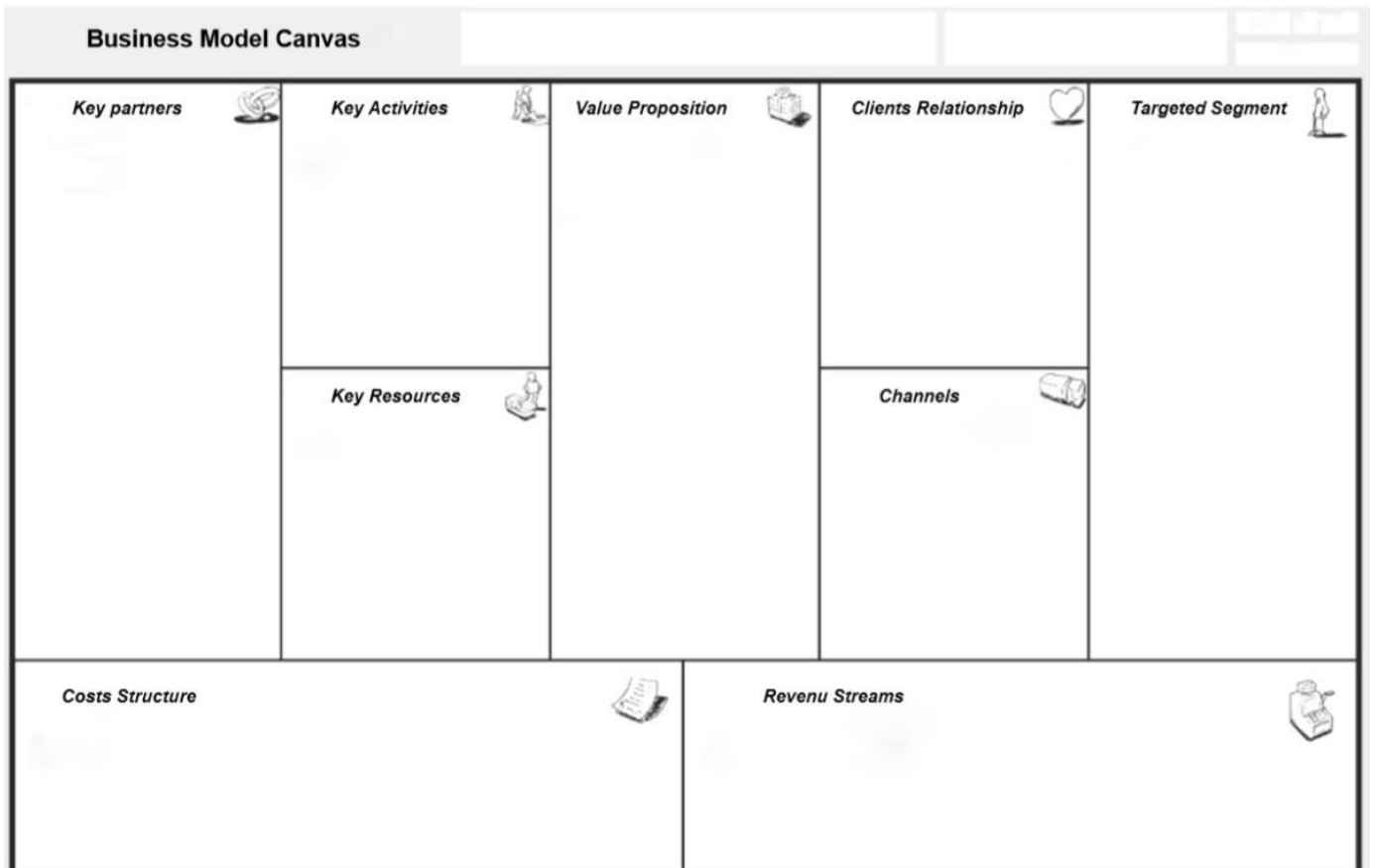
D'après les résultats que nous avons mis en avant, il est important de noter que la cohabitation entre les deux types de structures privées et associatives en Ile de de France semble bénéfique pour le développement du padel. En se positionnant sur des modèles économiques différents, celles-ci sont complémentaires et permettent d'étoffer le marché des structures de padel. Les clubs privés auront davantage tendance à attirer grâce aux offres qu'ils proposent mais sont moins abordables. Les structures associatives sont attractives car très abordables. En revanche, elles ne garantissent pas toute une pratique annuelle et ont en général des capacités d'accueil restreintes. Il faut donc de ces deux types de structures pour équilibrer le marché. D'autre part, grâce à la bonne connaissance du secteur de la part des acteurs que nous avons pu interroger, ce travail a permis de mettre en lumière un aspect intéressant qui est la prise en compte des coûts de financement de la structure. En effet, si ces coûts sont trop élevés, cela risque de nuire à la santé de la structure. Bien qu'un club soit très fréquenté et ait des rentrées d'argent importantes, il faut tout de même s'assurer que ces rentrées soient supérieures aux dépenses et

notamment à celles liées aux loyers des structures qui constituent une réelle problématique, en particulier pour les clubs privés. La clé de la réussite pour les clubs résulte donc de cette équation comme nous l'a bien expliqué R. Taupin « *C'est ça la clef. Un loyer bas et un taux d'occupation haut* ».

Il serait intéressant de compléter ces travaux. Comme nous l'avons vu dans notre recherche, sur les cinq structures présentées, nous avons relevé quatre modes de financement différents, or, nous n'avons pas pu les présenter de manière suffisamment détaillée. Comme expliqué auparavant, cette caractéristique est importante. Ainsi, des travaux plus poussés sur les sources de financement des structures de padel constitueraient un réel apport à ce mémoire. Il serait également intéressant de mettre en perspective les alternatives possibles pour les clubs privés, leur permettant de réduire les charges liées aux financements des loyers des structures. Enfin, notre recherche se concentre essentiellement sur l'offre en présentant les modèles économiques des clubs de padel. La réalisation de travaux prenant en compte la demande et notamment les attentes des joueurs de padel, leur préférence entre les structures privées et associatives est à envisager. Cela permettrait de compléter les travaux déjà réalisés et de mettre en avant de nouveaux axes de développement à étudier pour les acteurs du secteur, afin de faire perdurer la croissance du marché du padel.

Annexes

1. Tableau du business model canvas



2. Retranscription de l'échange écrit avec R. Taupin, réalisé le 16 mai 2022

Au cours de mes recherches, j'ai beaucoup lu que les clubs privés français cherchent à « copier » le modèle des structures espagnoles qui proposent de grands complexes avec de multiples activités. Est-ce que cela vous semble vrai ? Le cas échéant, est-ce que cela vous semble être une bonne stratégie d'essayer de reproduire ici ce qui se fait en Espagne ?

R.T : « Je ne crois pas que le privé cherche à copier l'Espagne, je pense qu'ils cherchent à créer des clubs de taille importante pour améliorer leurs gains. Beaucoup de terrains remplis cela revient à beaucoup d'argent. Le danger c'est de créer beaucoup de terrains alors que la demande n'est pas encore assez haute et donc de perdre de l'argent comme ce fut le cas de certains clubs privés qui ont fermé. Mais il n'y a pas de "model espagnol". La question est simplement de savoir s'il faut faire du multi activité ou bien faire seulement du padel à grande échelle. »

Avec les données actuelles, est-ce qu'on est en mesure de repérer un modèle économique qui fonctionne mieux que les autres pour les clubs de padel ?

R.T : « J'ai entendu le nombre de 6 terrains de padel pour être rentable. À vrai dire, je ne suis pas vraiment d'accord avec ce chiffre. Tout dépend de votre loyer. Plus votre loyer est bas, plus vous pouvez faire ce que vous voulez. Plus il est haut, plus il vous faudra de terrains qui fonctionnent. Mais la réussite n'est pas seulement dans le nombre de terrains, elle est surtout dans l'occupation de chaque terrain. C'est ça la clef. Un loyer bas et un taux d'occupation haut. »

Au cours de mes recherches j'ai découvert que les structures privées avaient fondées L'Association des Clubs Français de Padel mais je n'ai pas trouvé beaucoup plus d'informations à ce sujet. Est-ce que vous seriez en mesure de m'en dire un peu plus à ce sujet ? J'ai notamment lu que l'ACFP devait rencontrer la FFT en 2020 mais sans trouver les résultats de cet échange, qu'en est-il ressorti ? Est ce qu'il y'a finalement un accord/collaboration entre les clubs privés et la FFT ?

R.T : « Il faudrait les contacter directement, c'est le directeur du Toulouse padel club qui en est le président je crois »

Est-ce qu'une collaboration entre clubs privés et structures associatives vous semble possible ?

R.T : « Elle existe mais elle est très rare, parfois des privés créent un club au sein d'un club de tennis exemple du côté de Rochefort ou des Ancises au nord de Clermont. Les clubs de tennis n'ont pas envie de ce genre de partenariats car ils ont peur de perdre le pouvoir au sein du club. »

Comment expliquez-vous que certaines structures associatives connaissent un fort succès alors que d'autres pas du tout ?

R.T : « Certaines associations décident de mettre les moyens humains pour développer le sport et d'autres non, c'est aussi simple que ça. Vous mettez un animateur le padel se développe, vous mettez seulement un terrain sans expliquer aux clients comment ça marche, ça se développera peu. »

Selon-vous quel est le point fort des structures privées ? Et des structures associatives ?

R.T : « Le privé propose des courts indoor, ils proposent une expérience clients de qualité, bar, restauration, vestiaire de qualité. L'associatif, ce sont des bénévoles qui généralement ne sont pas là pour s'occuper de clients mais d'adhérents. Le service et l'expérience client sont donc largement moins "premium". L'avantage de l'associatif, c'est que c'est peu cher généralement. »

La majorité des articles que l'on peut lire aujourd'hui laissent à penser que le développement du padel s'est fait et se fait quasiment uniquement grâce aux structures privées et que la part de responsabilité des clubs associatifs de tennis/padel est très faible. Qu'en pensez-vous ? Si c'est le cas pensez-vous que cette tendance puisse changer ?

R.T : « Vu que ce sont les privés qui développent des terrains Indoors à 90%, ce sont les seuls à proposer la possibilité de jouer toute l'année. C'est pour cela qu'on considère que le privé a développé le padel. Après, la plupart des joueurs viennent d'associations de tennis. Donc l'association de tennis qui installe du padel aide aussi à développer le padel en accélérant la visibilité du sport auprès de la clientèle tennis. Je dirai que les deux développent le padel aujourd'hui. Par contre, ce qui est vrai, c'est qu'au début, dans les années 2010-2016, c'est le privé qui a développé le padel en tant que pionnier car le tennis ne voulait vraiment pas que le padel vienne lui faire de l'ombre. Les privés, en développant au début seul le sport, ont créé une dynamique qui a fait que de nombreux joueurs de tennis se sont mis au padel, ce qui a obligé le tennis à réagir pour ne pas perdre trop d'adhérents (et donc ils ont installé des padels). Sans le privé, le padel ne serait jamais à ce niveau-là en France. Mais sans l'associatif, la croissance serait plus lente aujourd'hui. Les deux vecteurs sont importants. »

Sur ces derniers mois on voit la FFT s'investir de plus en plus dans le padel, pensez-vous que cela puisse entraîner de grands changements pour le marché des clubs de padel ?

R.T : *« Cela va permettre de donner de la visibilité au padel et donc de créer plus de joueurs. C'est positif mais ça ne va pas changer fondamentalement le marché. La croissance du padel dépend de l'investissement dans de nouveaux clubs. Ces investissements ne proviennent pas de la FFT, ils proviennent des privés ou des mairies qui investissent dans les clubs de tennis. Ce sont eux qui investissent dans le padel, la FFT a simplement un rôle de communication à jouer. Sans elle, le padel continuerait à se développer à grande vitesse. »*

3. Retranscription de l'échange avec Hugo Jean, réalisé le 23 mai 2022

Hugo, pouvez-vous me présenter votre parcours ?

H.J : « Je suis arrivée il me semble en fin d'année 2017 à Bois d'Arcy, je sortais de mes études de sport et je ne connaissais pas du tout le padel. Grâce à du bouche à oreilles j'ai appris qu'ils avaient besoin de quelqu'un à Bois d'Arcy où j'ai commencé par un an d'accueil et animation du club. Par la suite j'ai eu plus de responsabilités puisque je faisais partie de ceux qui s'occupaient du marketing et de l'évènementiel du club. En parallèle, en 2019 j'ai passé mon JAT 1, ce qui m'a permis de pouvoir organiser des tournois qui ont donc été intégré à mes missions d'évènementiel du club de Bois d'Arcy. Je faisais également pas mal de team buildings au club. La même année j'ai également passé la première formation qui permettait de donner des cours de padel. À partir de là je faisais un petit peu tout au club, j'étais sur le terrain, dans l'organisation d'évènements, j'étais du coup moins à l'accueil. Puis le club a fermé en août 2021, j'ai eu quelques propositions et j'ai décidé de rester dans le même secteur. Je suis donc partie à Bailly-Noisy où le responsable sportif cherchait un coach. Donc je me suis mis à mon compte et je me suis lancé dans le coaching en septembre 2021, je me suis inscrit à la nouvelle formation officielle pour avoir le « Titre à Finalité Professionnelle Padel » qui est une formation de 240h. »

Pouvez-vous m'expliquer comment s'est créée la structure padel au club de Bailly-Noisy ? Est-ce qu'il y a des évolutions à venir ?

H.J : « En réalité ce qui a vraiment boosté le club de Bailly-Noisy c'est le covid. Avant le club de Bois d'Arcy était ouvert donc il y avait un flux de joueurs à Noisy mais rien d'exceptionnel non plus. Alors qu'après, pendant toute la période durant laquelle on ne pouvait pas faire de sport à l'intérieur, les joueurs cherchaient des clubs avec des terrains extérieurs pour pouvoir jouer. Le club de Bailly en avait deux et c'est ça qui a permis au club d'exploser puisqu'énormément de joueurs sont venus. En plus de cela le club de Bois d'Arcy a fermé au final, donc les joueurs se sont rabattus sur Noisy et aujourd'hui ça fonctionne extrêmement bien. Pour situer, à Noisy il y a environ 190 adhérents uniquement padel alors que le club n'a que 2 terrains extérieurs, c'est énorme, c'est même trop. Étant donné le succès, il y a un projet de construire deux terrains supplémentaires, couverts, pour l'année prochaine. Donc on voit que le club poursuit son développement et s'adapte à la demande, il y a un projet qui est monté avec le responsable sportif du club, la présidente, les membres du bureau. Et dans l'idée, une fois qu'il y aura les deux terrains couverts on pourra ouvrir une école de padel. Pour l'instant on ne fait ni école de padel, ni stage car avec seulement deux terrains c'est compliqué de bloquer des créneaux, les adhérents ne pourraient jamais jouer et puis il y a les aléas de la météo. On propose seulement des cours à la carte, chacun de notre côté avec l'autre coach. »

On lit beaucoup que les clubs privés sont seuls responsables du développement du padel, qu'en pensez-vous ?

H.J « On ne va pas se mentir, les clubs privés ont fait venir beaucoup de joueurs et notamment les joueurs extérieurs au tennis grâce aux différents services comme les team building. A Bois d'Arcy par exemple, je sais qu'on en faisait énormément, on avait pris le temps de démarcher beaucoup et ça avait bien fonctionné. Ça c'est quelque chose que les structures associatives ne font pas, mais c'est normal car le fonctionnement n'est pas le même. Donc dans un premier temps je dirais que la fédération s'est appuyée sur les clubs privés pour développer la pratique mais les clubs privés ont aussi besoin de la fédération. Pour moi c'est important qu'il y ait de tout parce que c'est bien aussi d'avoir de grosses structures qui permettent d'organiser des événements plus importants. Donc pour moi, il faut les deux, privés et associatifs, et ce serait bien que la fédération aide les deux mais ce n'est pas trop le cas pour l'instant. Pour te situer, une grande structure comme Casa Padel n'avait jamais eu de contact avec la fédération jusqu'à cette année, puisqu'elle accueille la formation enseignant désormais. »

Quels sont pour vous les points forts et points faibles des clubs privés et associatifs ?

H.J : « Pour moi le gros point faible des clubs privés c'est l'aspect financier car le foncier est très élevé, ce n'est pas facile de tenir. Autrement il faut trouver le bon plan comme Padel Horizon qui s'est rapproché de la mairie et des collectivités qui financent le loyer et le club lui se charge de financer les investissements. Mais sinon pour les autres clubs c'est dur, même si c'est très fréquenté le coût du mètre carré est tellement élevé que c'est vraiment compliqué. Sinon le point fort c'est que ce sont de belles structures en général, il y a beaucoup de terrains, une forte demande... Les joueurs privilégient le privé en général parce que tu as un service autour et une qualité supérieure que ce soit au niveau des terrains, des animations, de tout. J'ai le sentiment que les joueurs préfèrent ce service-là quitte à payer plus cher. Après côté associatif le point fort honnêtement c'est que le prix de la cotisation est très avantageux et puis ce sont des structures plus petites avec une ambiance familiale. Selon les clubs, le cadre est aussi beaucoup plus agréable et il y a des joueurs qui cherchent cela, qui préfèrent leur petit club familial plutôt qu'une grosse structure type entreprise. L'autre avantage c'est qu'ils sont aussi aidés par la fédération, les communes derrière, donc économiquement c'est plus facile.

Donc en ce qui concerne les clubs privés, aucun n'achète les structures ?

H.J : « Les terrains sont très chers surtout sur Paris et en Région parisienne et au final même si tu achètes, tu auras un crédit très élevé à payer. Pour moi le modèle qui marche c'est d'aller démarcher des municipalités pour qu'ils financent les loyers, leur expliquer que la structure va amener de l'activité. Comme ça les clubs ont uniquement à financer tous les autres investissements. »

Je vois. D'autant que cet écart en termes d'investissement, forcément cela s'en ressent sur les tarifs pratiqués, si nous prenons l'exemple de Bailly-Noisy, c'est beaucoup moins cher de venir jouer là-bas que dans un club privé.

H.J : « En termes de tarif, on est à 200€ l'adhésion seule, donc si tu es licencié et sinon 230€ pour avoir une licence en plus. Donc c'est sûr que c'est moins cher que le privé comme on le disait tout à l'heure mais on n'assure pas les mêmes services non plus. Il faut s'imaginer qu'il y a deux ans la même offre était à 180€, et là il est possible que cela augmente un petit peu l'an prochain. Donc pour le club c'est plutôt rentable, d'autant que les mairies prennent tout en charge, le club en soit n'a quasiment aucune charge hormis payer les salariés et le matériel. Mais bon c'est aussi le principe des associations c'est à but non lucratif. L'avantage c'est qu'ils ont des moyens pour investir dans pleins de choses pour développer le club. »

On a évoqué le fait que les services sont différents entre le privé et l'associatif. Cependant l'associatif a tout de même la possibilité de proposer des choses ? En termes d'animations qu'est-ce que vous mettez en place à Bailly-Noisy ?

H.J : « On fait un petit peu de tout. Il y a déjà les tournois, on en a fait un en septembre dernier, après on a laissé passer l'hiver puis on reprend petit à petit. On en a fait un en avril, on vient d'en faire un pour les femmes en mai et on réfléchit à en refaire en juillet, un pour les hommes c'est sûr et peut être un autre pour les femmes. Sinon on va créer un évènement vraiment dédié au padel lors de la fête du club, histoire que les joueurs de tennis du club puissent découvrir ce que c'est. Sinon on essaye d'organiser des soirées de temps en temps pour créer une ambiance conviviale et rapprocher les joueurs. On fait des soirées barbecue de temps en temps. On fait aussi des team buildings, là j'en prépare un pour une assez grosse entreprise qui a privatisé les terrains pour la journée avec une trentaine de personnes qui seront présentes. Je n'en fais pas autant ici que quand j'étais à Bois d'Arcy puisque bon avec seulement deux terrains c'est compliqué, mais il y en a tout de même quelques-uns. En début d'année j'avais créé des ligues avec tous les adhérents padel, ils devaient se mettre par paire puis je faisais des ligues par niveau et l'idée c'était que tout le monde se rencontre pour faire un petit classement amical à

la fin. Donc finalement à l'année on doit être autour d'une dizaine d'animations mais c'est variable, ça dépend aussi de la demande comme pour les teams buildings par exemple. »

4. Entretien avec Hiram Azilinson, réalisé le 25 mai 2022

Hiram, pouvez-vous me raconter votre parcours, comment avez-vous débuté dans le padel ?

H.A : « J'ai vraiment commencé à Bois d'Arcy, en tant que joueur uniquement. J'ai débuté le padel il y a 10 ans mais à l'époque il n'y avait pas de terrains, je voulais jouer mais pour aller jouer il fallait aller dans le 77. Donc tu le fais 10 fois et au bout de 12 tu te dis mais c'est une perte de temps et d'argent énorme tous ces aller-retours. Et après, Bois d'Arcy a ouvert, j'ai commencé là-bas en tant que joueur et après j'y ai travaillé. Et le club a connu entre guillemets cet essor à l'époque, sans me vanter, mais parce que j'étais passionné par ce sport et parce que j'avais envie de le développer. Officiellement j'étais hôte à l'accueil mais ça allait au-delà, j'animais les parties, je gérais les nouveaux joueurs, je les mettais en connexion. J'effectuais un travail d'animateur en quelque sorte. Je le faisais parce que je sais comme c'est compliqué de trouver des joueurs et d'organiser des parties quand les gens sont nouveaux. Après ce que je voulais c'est que les gens aient un réseau donc je les mettais en connexion pour qu'ils puissent jouer ensemble et c'est comme ça que tu crées une communauté. C'est comme ça que tu finis par avoir un club. Ça prend un an, 2 ans, 3 ans, 4 ans et après c'est fluide, dès que les gens arrivent ils rentrent dans un moule. »

Pouvez-vous m'expliquer comment fonctionne le club des Pyramides ?

H.A : « Les Pyramides c'est un club privé qui propose plusieurs services, animations et loisirs. Il compte plus de 3000 membres, et du coup à l'intérieur ce qu'ils ont fait c'est qu'ils ont délégué l'exploitation des terrains en fait. Donc l'animation des terrains des Pyramides, elle est faite par une société privée qui s'appelle la Players Academy. Cette société privée paye une redevance aux Pyramides pour pouvoir utiliser les terrains et pouvoir travailler avec la clientèle des Pyramides et du coup c'est une nouvelle manière, une nouvelle vision un peu économique du système, c'est à dire que l'académie n'a pas à financer ses terrains. Parce que tu vois si l'académie avait décidé de monter sa propre structure comme à l'époque avec Mouratoglou par exemple, ce sont tout de suite des investissements qui sont très lourds. Alors que là du coup tu arrives, tu payes un loyer annuel et puis pour un contrat sur 2,3 ou 4 ans et pendant 3 ou 4 ans, tu fais l'animation, tu fais payer simplement les cours collectifs et la plupart des professeurs sont des professeurs qui sont en autoentreprises, donc ils n'ont pas vraiment de salariés. Il y a peut-être seulement un ou 2 salariés dans toute l'académie, ce qui lui permet entre guillemets d'être libre. Quand il n'y a pas de cours, il n'y a pas de profs et ainsi de suite. »

D'accord, donc l'académie paye une redevance aux Pyramides pour utiliser ses terrains mais dans l'autre sens, les Pyramides payent l'académie pour animer ces activités ?

H.A : « Pas du tout. En fait les Pyramides, c'est eux qui ont le bon rôle entre guillemets. C'est eux qui payent pour des installations de qualité, l'entretien des terrains, ils fournissent uniquement la structure. Mais ils n'ont rien à dépenser derrière. »

Je comprends. Et les adhérents, ceux qui veulent juste jouer au padel, mais sans prendre de cours eux ils payent l'abonnement aux Pyramides. Mais, est-ce qu'il est possible de prendre des cours mais sans payer l'abonnement aux Pyramides ?

H.A : « Non. Tu es obligé de prendre l'abonnement Pyramides. En fait c'est l'idée d'être membre. On propose des services aux membres, l'idée c'est ça c'est que le club des Pyramides appartient aux membres, à ceux qui sont des Pyramides, c'est une espèce de « privilège » qu'ils donnent. Et c'est vrai que du coup depuis 2 ans, 2 ans et demi le padel, je ne veux pas dire que c'est dû à mon activité parce qu'il y'a aussi eu une grosse progression en France. Mais il y a eu plus de communication autour du padel et depuis 2 ans l'activité est devenue l'activité principale des Pyramides. Et même à la Players on est étonné, mais c'est la méthode qui fonctionne.

À vrai dire cela ne m'étonne pas, je dirais même que c'est visible puisque sur les quelques tournois sur lesquels je me suis rendue, il y avait une grande majorité d'équipes qui viennent des Pyramides.

H.A : « Ça me fait plaisir d'entendre ça. C'est entre guillemets grâce mon travail, depuis que je suis arrivé dans ce club il y a une vraie dynamique compétition et toutes les personnes qui sont en tournoi sont pour la plupart des élèves qui s'entraînent avec moi depuis que je suis arrivé ici. Avant ils ne faisaient pas spécialement de tournois et là aujourd'hui ils sont en tournois tout le temps et dans la plupart des tournois de la région tu verras toujours tout de suite 3, 4, 5, 6 équipes des Pyramides. Mais c'est vrai que c'est un peu la victoire, c'est un peu ce qu'on a voulu insuffler, parce que à la base c'est aussi une grosse densité loisir le padel, parce que c'est quand même à l'origine beaucoup de de personnes âgées les Pyramides. Et maintenant, il y a toute une dynamique qui s'est installée, des gens qui ont envie de performer et de sortir un peu du cadre pour affronter d'autres joueurs. Donc c'est aussi ce qui fait qu'ils sont de plus en plus forts. Et chez les femmes je trouve aussi qu'on a une grosse densité de joueuses chez les hommes chez les enfants aussi, ça se transforme bien. Tout ça c'est un peu nouveau mais c'est très sympa. »

La Players Academy était déjà aux Pyramides avant que le club installe des terrains de padel ?

H.A : « Elle est arrivée en même temps. À l'origine c'est surtout tennis, donc eux ils sont arrivés dans l'idée de ne prendre en charge que le tennis mais on leur a dit non, c'est un package. Donc, si vous voulez venir vous venez pour tout, tennis, padel et golf. »

Pour être honnête, en consultant les réseaux sociaux et site internet, je n'avais pas compris que la Players Academy se chargeait d'animer le padel, le tennis et le golf. Je pensais que c'était juste un groupe pour partager un peu les résultats, les animations, les stages etc. Mais je ne savais pas que c'était vraiment une académie.

H.A : « Oui c'est vrai qu'en terme de communication ce n'est pas assez clair, c'est un axe de progression. »

Et donc en termes de tarifs et de formules, comment se positionne l'académie ?

H.A : « C'est 1h de cours, 30 séances à l'année pour 400€, donc oui à l'abonnement que tu payes déjà, tu rajoutes 400€ pour 30 semaines de cours. Un club de tennis aujourd'hui quand tu fais une année de cours complet c'est pareil enfaite. Donc l'idée ce n'était pas d'être exorbitant sachant que les gens ont déjà une grosse cotisation, mais c'est d'être sur quelque chose d'accessible. »

Et en quelle années les Pyramides ont construit les terrains de padel ?

H.A : « Le tout premier terrain d'Ile-de-France c'est ici c'est je crois que c'était en 2005, si je ne me trompe pas. Et après la rénovation a été faite par étape et je crois que les 7 terrains sont sortis de terre en 2017 donc il y a à peu près 5 ans. Et là le projet c'est d'en faire 4 de plus, couverts, dans quelques mois. C'est un vrai développement. »

J'imagine qu'il n'y a pas beaucoup de gens qui prennent juste l'adhésion aux Pyramides et qui jouent au padel mais qui ne sont pas à la Players Academy ?

H.A : « Il y a quand même 3000 membres, donc les 3000 ne prennent pas des cours... »

Oui et puis les 3000 ne jouent pas tous au padel non plus.

H.A : « Exactement. Ils viennent pour la musculation, pour d'autres services... »

Vous savez à peu près combien de personnes il y a à la Players Academy ?

H.A : « Oui on a le chiffre aujourd'hui en en personne qui prennent des cours collectifs plus de 100 personnes en cours collectifs. Tennis il y a environ 58 adultes après ce sont les jeunes qui représentent une grosse densité. Mais il y a un peu plus de 300 personnes dans toute l'académie tennis padel et golf et c'est le padel qui a aujourd'hui le plus de monde. »

Les Pyramides ont des partenaires à part Tennis Point ? Car ils ne sont pas mis en avant sur le site internet.

H.A : « Oui Cupra, un gros partenaire du club ils ont habillé tous les terrains puis y en a d'autres qui sont en train de se greffer petit à petit sur les organisations de tournois. Mais déjà ces deux-là ce sont de gros partenaires. Il faut aller les chercher aujourd'hui, c'est vrai que c'est ça le modèle mais si tu animes bien un club, tu attires pleins de partenaires et monte un beau projet de sponsoring que tu réinvestis dans le club ensuite. »

On lit beaucoup que les clubs privés sont presque exclusivement responsables du développement du padel. Qu'en pensez-vous ?

H.A : « Non je ne suis pas d'accord. Aujourd'hui le développement du padel en France c'est Fédération Française de Tennis. Donc quoi qu'il arrive la FFT ce sont les clubs de tennis, donc le développement du padel en France passera inévitablement par les clubs de tennis. Et dans ces clubs, l'animation n'est pas toujours géniale, mais au moins il y a un terrain et les gens peuvent jouer. Les privés c'est complètement différent, ce qui les intéresse eux c'est de gagner de l'argent, donc ils sont dans une démarche économique et c'est vrai qu'en France pour que ce soit un sport populaire il faut que ça passe par la FFT. À Bois d'Arcy si tu voulais jouer il fallait payer 24€ par personne parfois. Ça coûte cher, donc développer le padel avec les clubs privés tu rends tout de suite ce sport un peu un peu élitiste. »

Bibliographie :

A.Bailleul (2018), Comment Casa Padel veut s'imposer dans le paysage du padel en France (Sport Buzz Business)

Almenara Duato, F. J. (2020). Business model CANVAS Spirax.

Barroso Zayas, Y. (2021). Análisis del modelo de negocio actual y propuesta de un modelo estratégico de Océano Azul para el club de pádel Urban Padesport & Coffee, SL. p.23-83

Casa Padel (2022). Accueil

Casa Padel (2022). Bien être et ostéopathie

Casa Padel (2022). Évènements

Casa Padel (2022). Fitness et Yoga

Casa Padel (2022). Padel, Cours enfants et adultes

Casa Padel (2022). Padel, Tarifs

Casa Padel (2022). Restaurant

Chesbrough, H. W., Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation : evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529

Demil, B., Lecoq, X. (2010). Business model : Toward a dynamic consistency view of strategy. *Long Range Planning*, 43(2-3) : 227-246.

Flavien (2018), Le Padel : de l'intérêt médiatique à l'intérêt sociologique (Padel Hypotheses)

FFT (2022). Padel

Frédéric Bertrand, Charlotte Disle, Nathalie Gonthier-Besacier, Stéphane Périer, Philippe Protin. Business Model et information financière. Comptabilités et innovation, May 2012, Grenoble, France.

G.Willecoq (2020), Padel : état des lieux et perspectives (COURTS)

Les Pyramides (2022). Activités.

Les Pyramides (2022). Actualités

Les Pyramides (2022). Club.

Les Pyramides (2022). Les Tarifs

Mercedes Rodriguez-Fernandez, (2011), “Padel sports clubs in Spain”, International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, Vol 13

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. Journal of business research, 58(6), 726-735.

M.Rabe (2021) , Padel. L’Espagne, une référence absolue : « Ils ont dix ans d’avance » (Ouest France)

N.Carre (2021), Le Business Model Canvas : concrétiser le business model de l’entreprise (CCI Business Builder)

N.Housseini (2021), Le padel en France : les chiffres de 2021 (Padel Magazine)

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. P. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. African journal of business management, 5(7), 22-30.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.

Padel Horizon (2022). Badminton

Padel Horizon (2022). Évènementiel

Padel Horizon (2022). Le club

Padel Horizon (2022). Padel

Padel Horizon (2022). Squash

R.Taupin (2020), Chiffres du padel - Janvier 2020 (Padelonomics)

R.Taupin (2022), Chiffres du padel - Janvier 2022 (Padelonomics)

R.Taupin (2018), Padel, différences public-privé (Padelonomics)

T.Le Roux (2019), Un modèle économique faible pour une pratique collective ? (Padel Magazine)

Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. (2004, June). Le business model: l'oublié de la stratégie. In *Actes de la 13ième conférence AIMS*, Le Havre.