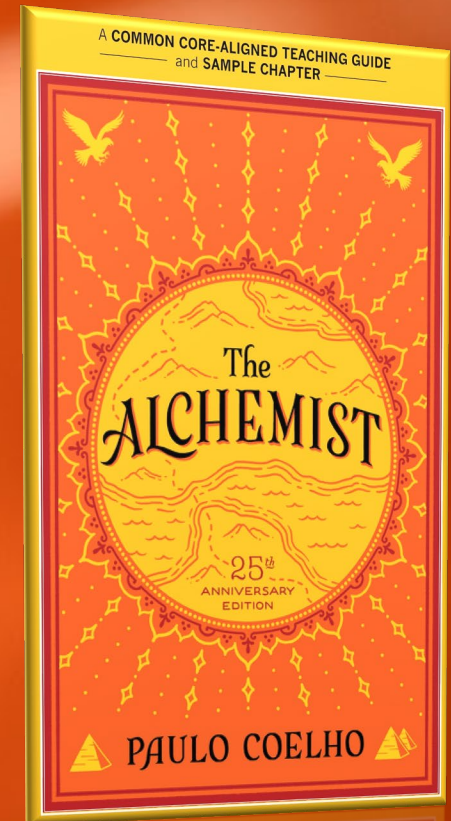


« The Glue Assets »

Strategic resource management & actionable research in International Sporting Events



Lionel Maltese

Maître de Conférences Aix Marseille Université – CERGAM

Professeur Associé Kedge Business School

Chercheur Associé Observatoire international en management du sport #OIMS Université Laval Québec

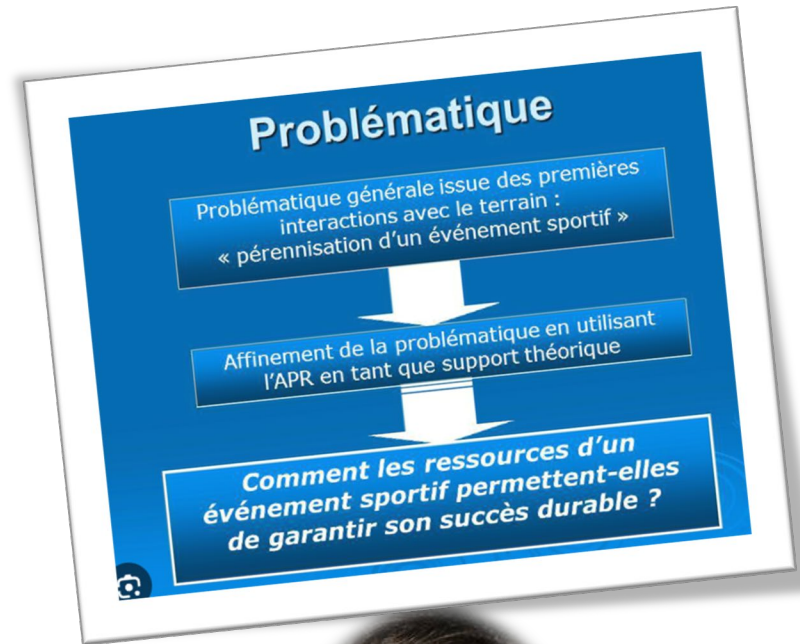
Consultant Sport Business Management & Marketing

December, 15 2004

20 years ago in Puyricard IAE Aix-en-Provence : Thesis defense



Charles Fombrum
Emeritus Professor NYU
Founder Reputation
Institute NY

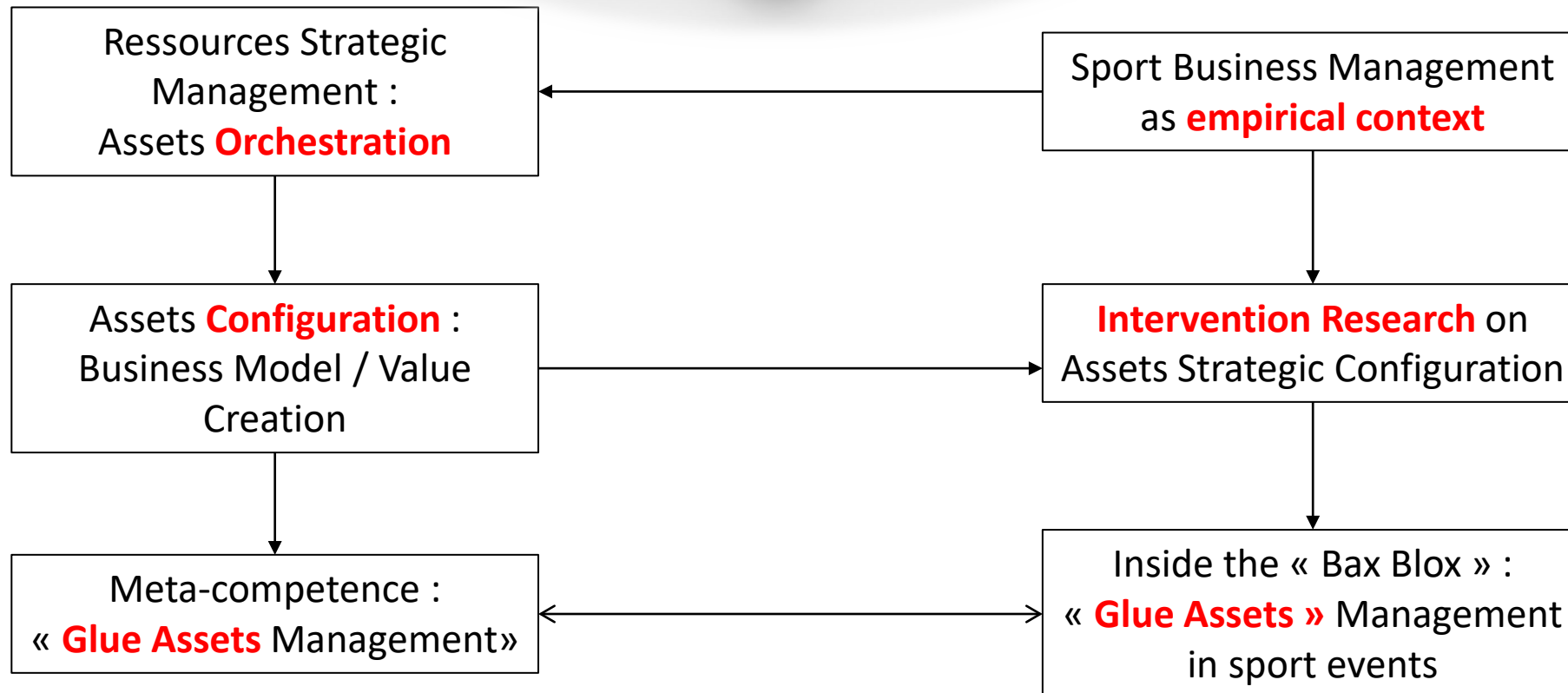


Rodolphe Durand
Professor HEC Paris



Jean-Claude Blanc
CEO Ineos Sport
Manchester United
Ex CEO PSG, Juventus,
Roland Garros-FFT, ASO
(Tour de France, Dakar...)

From objectives to expected contributions on research applicability



Toward an Understanding of What Actionable Research Is

JONE L. PEARCE
LAURA HUANG

The Paul Merage School of Business, University of California, Irvine

DOSSIER

HENRI SAVALL

VÉRONIQUE ZARDET

MARC BONNET

iaelyon, université Jean Moulin & ISEOR

LAURENT CAPPELLETTI

*Conservatoire national des arts et métiers,
LIRSA & ISEOR*

Valoriser la recherche par l'expérimentation en entreprise

Cas du modèle de management
socio-économique

Coordonné par
Jérôme BARTHÉLEMY
Nicolas MOTTIS

À la **pointe**
du **management**

Ce que la recherche
apporte au manager

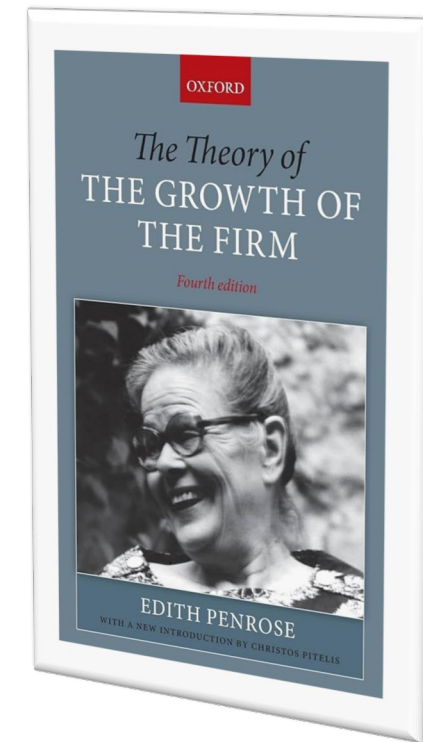
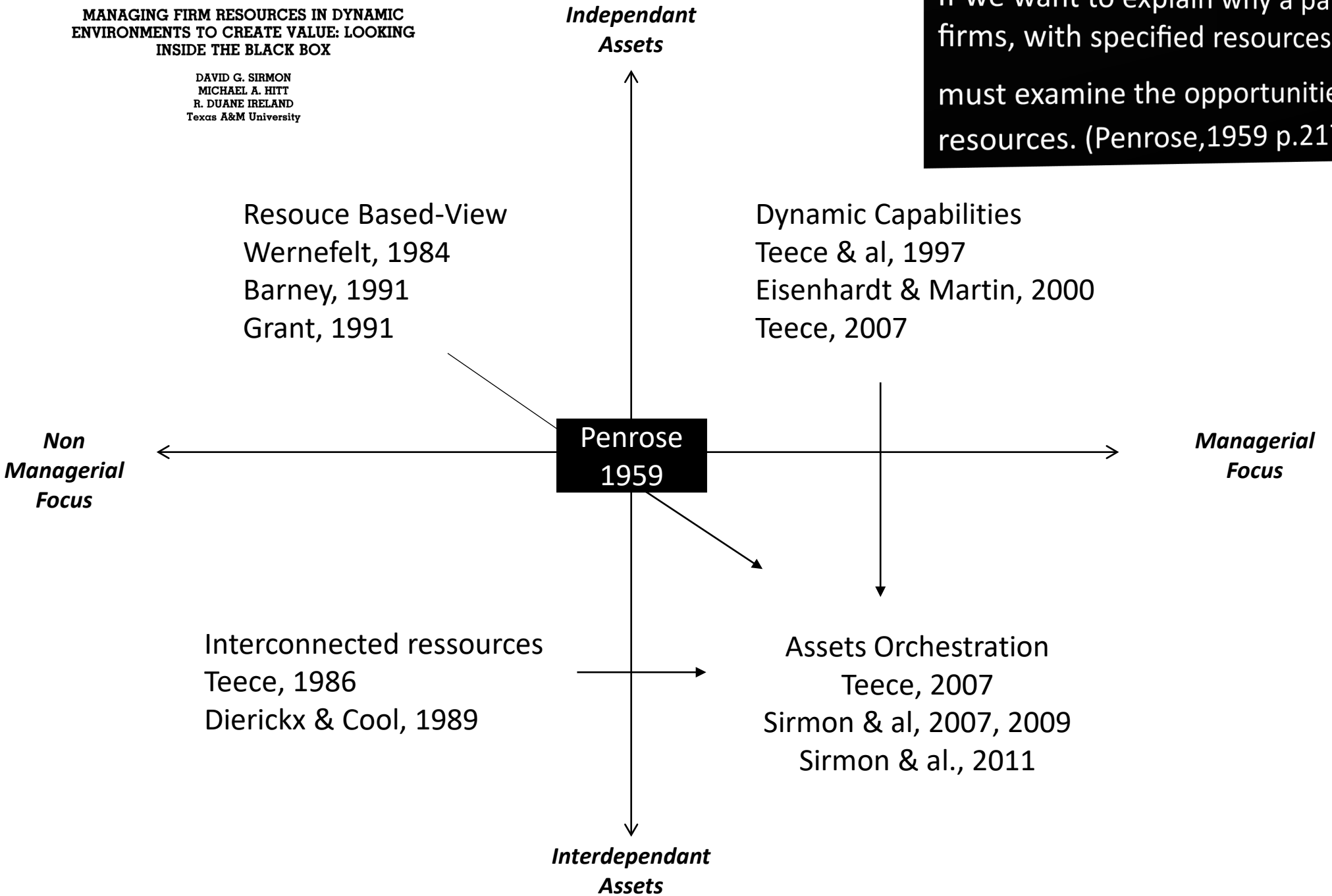
Préface
d'Isabelle KOCHER

DUNOD

MANAGING FIRM RESOURCES IN DYNAMIC ENVIRONMENTS TO CREATE VALUE: LOOKING INSIDE THE BLACK BOX

DAVID G. SIRMON
MICHAEL A. HITT
R. DUANE IRELAND
Texas A&M University

If we want to explain why a particular firm, or group of firms, with specified resources grows in the way it does we must examine the opportunities for the **use** of those resources. (Penrose, 1959 p.217)





DAVID J. TEECE

THE SCHOLAR ENTREPRENEUR

If capabilities are dependent on co-specialized assets, it makes the coordination task of management particularly difficult. **Managerial**

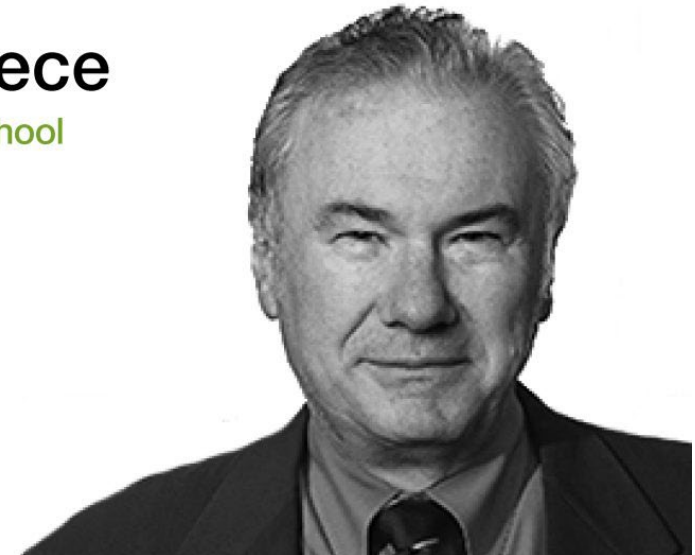
decisions should take the optimal

configuration of assets into account. Asset

orchestration refers to the managerial search, selection, and configuration of resources and capabilities. The term intends to convey that, in an optimal **configuration of assets, the whole is more valuable than the sum of the parts.**

David Teece

Berkeley Haas School
of Business



Examples of Management Research Using Sports Data

In this section, we outline examples of how research using sports data has contributed to advancing several streams of management literature, namely the resource-based view, status and reputation, network-related theory, rivalry, risk-taking, decision-making, motivation, leadership, and unethical behavior. In the Future Directions section, we then highlight how scholars might further leverage sports data to advance such literature streams.

Resource-Based View

The use of sports data in management research has contributed significantly to the body of literature on the resource-based view (RBV). The presence of competing teams in tournaments (cf. Connelly, Tihanyi, Crook, & Gangloff, 2014) allows sports contexts to shed light on central aspects of the RBV. For instance, the sharing of a common factor market among sports teams allows for the exploration of how resources are bundled and deployed (Holcomb, Holmes, & Connelly, 2009; Sirmon, Gove, & Hitt, 2008), how the tacitness of experience and knowledge of sports teams and their managers enhance the understanding of the difficulty of imitating scarce resources (Berman, Down, & Hill, 2002), and how the ease of comparison between sports teams enables the investigation of performance differences due to similarities and differences in team size, structure, and goals (Holcomb et al., 2009).

A key feature of studies that leverage sports contexts is the recognition of human resources and tacit knowledge as key sources of competitive advantage and performance (Berman et al., 2002; Campbell, Saxton, & Banerjee, 2014; Holcomb et al., 2009; Moliterno & Wiersema, 2007; Shamsie & Mannor, 2013). A central insight from these studies is that the potential for superior performance does not come from simply possessing valuable resources, but instead from managing those resources actively and linking them with other organizational factors. For example, measuring sports organizations' bundling and deploying resources over time enabled researchers to provide insights about the role of resource management to attain resource-based competitive advantage (Sirmon et al., 2008). Similarly, in other studies managerial ability was shown to be an important source of resource value creation (Holcomb et al., 2009). Studies using sports contexts have also found that tacit knowledge and routines provide a source of competitive advantage (Aime, Johnson, Ridge, & Hill, 2010; Shamsie & Mannor, 2013). At the same time, such resources can also be a source of rigidity and decline (Berman et al., 2002). Research leveraging sports data has also highlighted the importance of scope conditions with regards to the applicability of some of the core tenets of RBV, for example by showing that higher performance returns associated with more idiosyncratic resources might depend on contextual conditions (Fonti & Maoret, 2016). Along this line, research leveraging sports data has also shown that resources and capabilities are important contingencies to effectively implement an organization's strategy (Ross & Sharapov, 2015; Wright, Smart, & McMahan, 1995).



L'écosystème des spectacles sportifs : de la recherche aux pratiques managériales et inversement

Lionel Maltese, Frank Pons, Jean-Philippe Danglade, Olivier Keramidas

DANS **RECHERCHES EN SCIENCES DE GESTION** 2016/4 (N° 115), PAGES 75 À 96

Journal of Management
Vol. 49 No. 1, January 2023 325–362
DOI: 10.1177/01492063221117525
© The Author(s) 2022



Article reuse guidelines:
sagepub.com/journals-permissions

Using Sports Data to Advance Management Research: A Review and a Guide for Future Studies

Fabio Fonti 

NEOMA Business School

Jan-Michael Ross 

Imperial College London

Paolo Aversa

City, University of London

Research question on managerial strategic *alchemy*



A business model describes **the design or architecture of the value creation, delivery, and capture mechanism** [a firm] employs (Teece, 2010, 2018)



The ability to **assemble unique configuration of cospecialized assets** there can enhance value. This process of **assembling and orchestrating particular constellations of assets** for economic gain is a **fundamental function of management.** (Teece, 2013)



How to manage **singular configurations of cospecialized assets** in order to **orchestrate resources alchemy** in international sport event organizations ?

Inside the
black box



INTERVENTION RESEARCH

1999 --- 2024

DESIGNING, CONDUCTING,
ANALYZING, AND FUNDING

2010 --- 2016

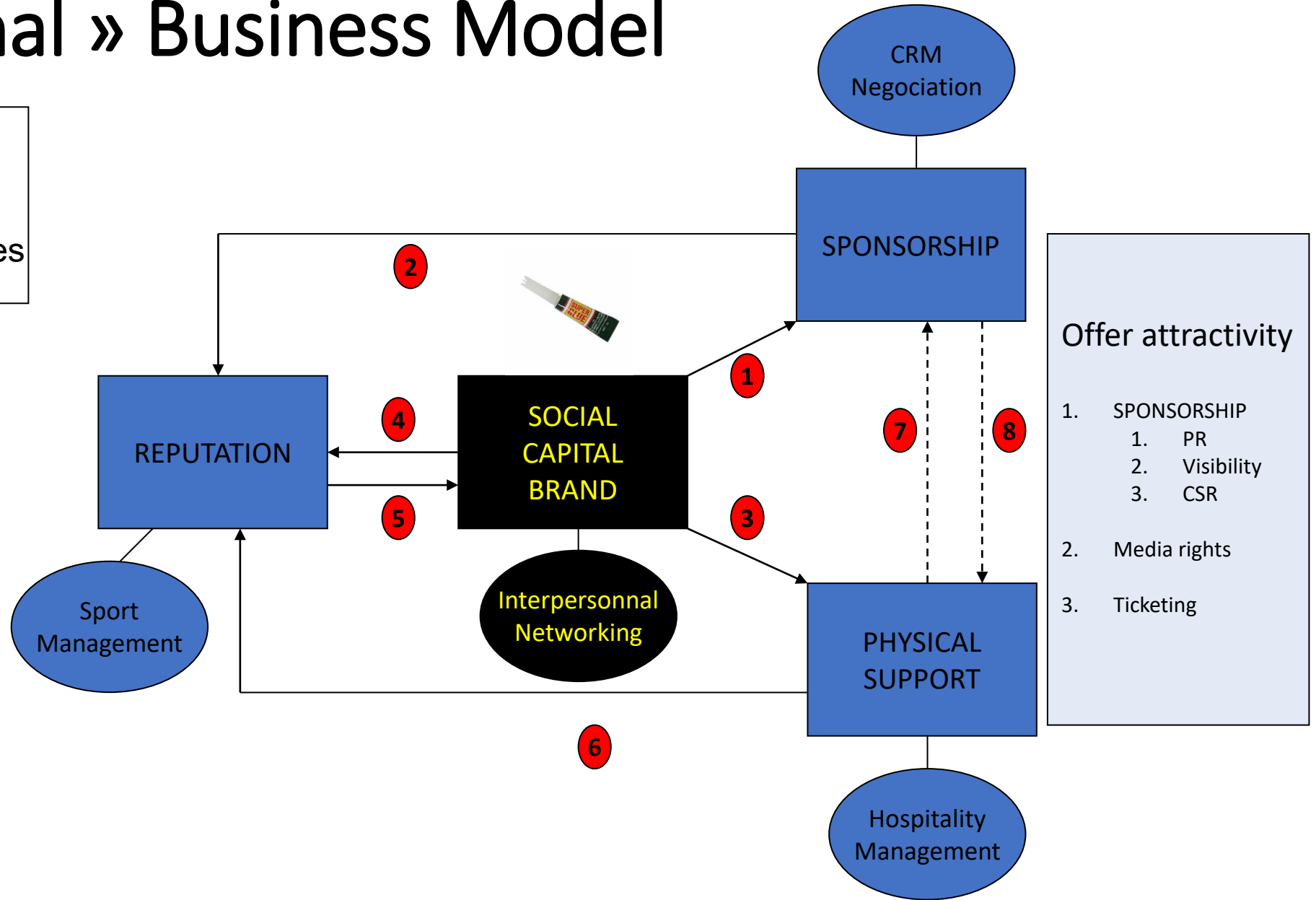
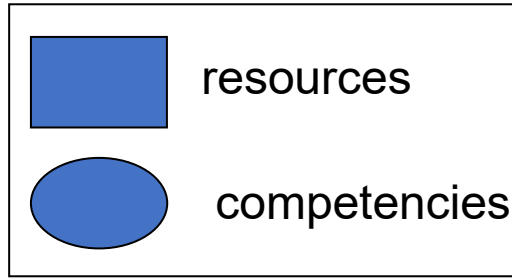
Strategic & Operational
Management Advisor for CEO &
Owner

2017 --- 2024

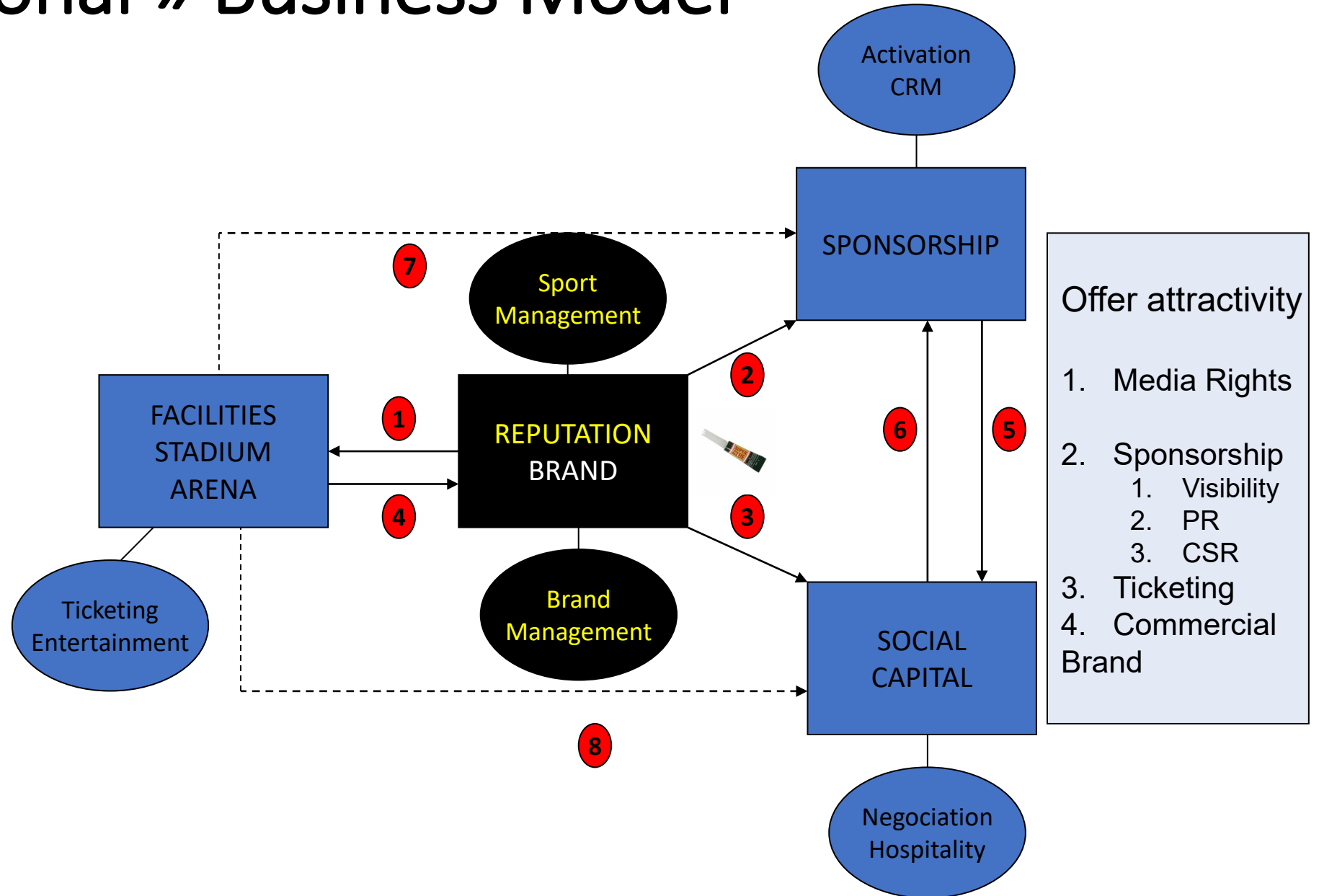
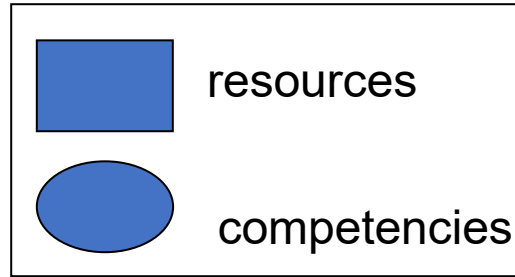
2017 --- 2021

Executive Committee Member
in charge of Economic
Development

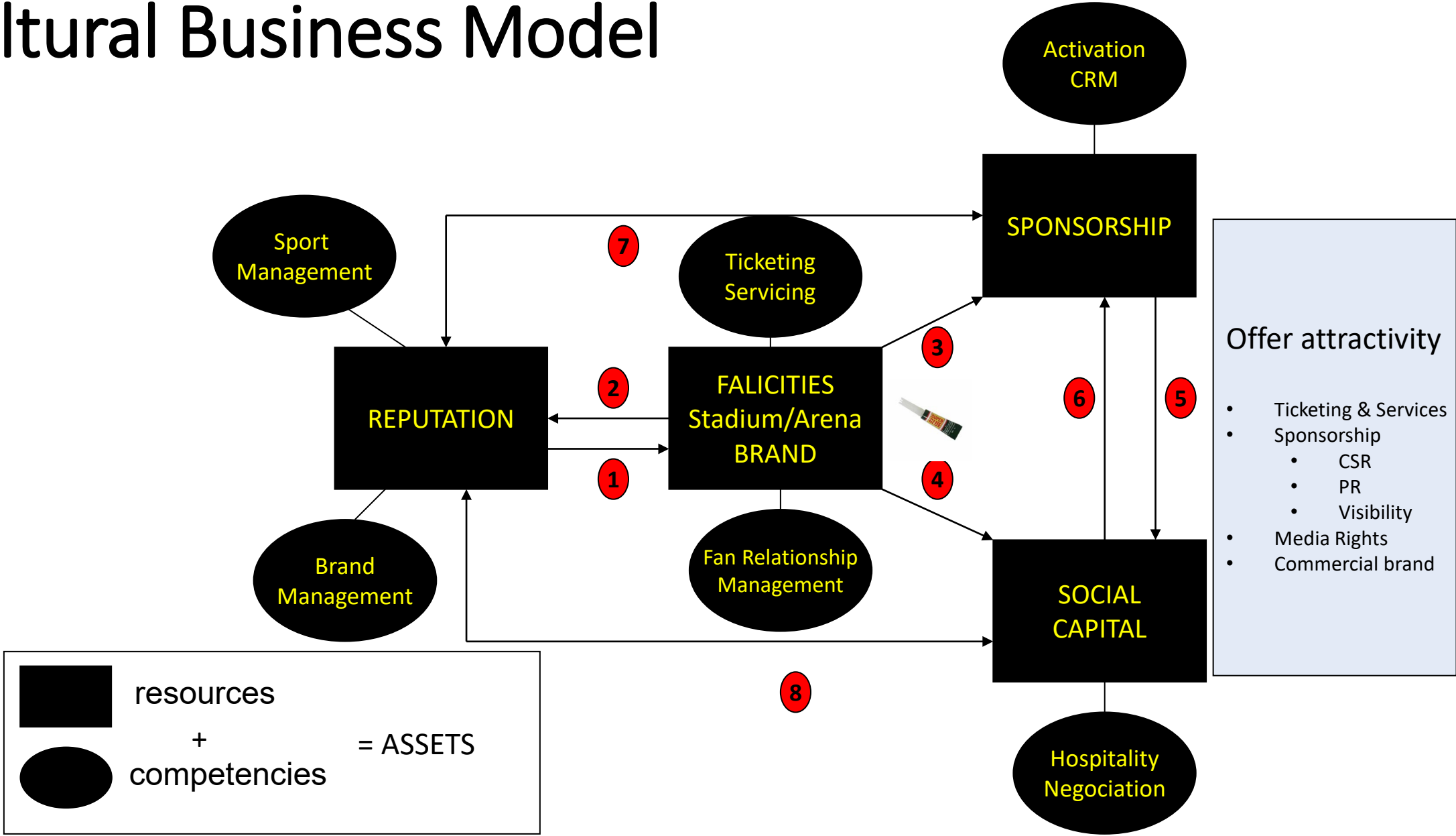
« Relational » Business Model



« Reputational » Business Model



Cultural Business Model



Managing « glue assets » to build resources alchemy



GLUE GUY

[gloo-gi]



1. A player who makes everything just work when they're on the court.
2. Someone often responsible for organizing fantasy football leagues, team outings and resolving internal disputes.
3. Often relied on to do the things nobody notices to help win games.

[See also: Utility, Desire, Rings]

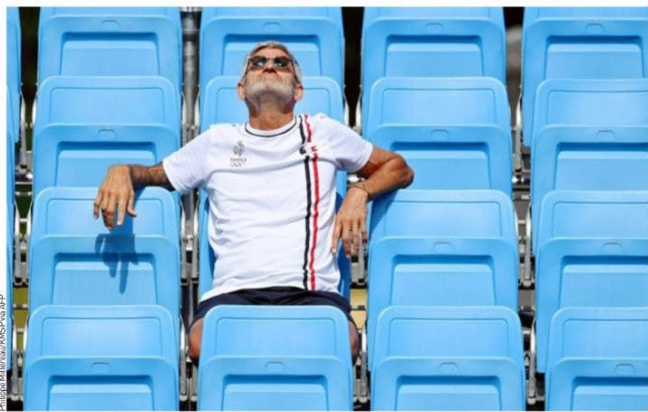
Sport Management specificities : Politics vs Strategy

Relational & Reputational crisis & chaos = alchemy destruction



LES DESSOUS D'UNE ÉLECTION

C'est sur fond de trahisons et de vente suspecte de billets de Roland-Garros que s'est jouée l'arrivée de Gilles Moretton à la présidence de la FFT, en février.



Gilles Moretton a été élu président de la Fédération française de tennis en février, devant Bernard Giudicelli, candidat sortant.

GILLESIMON

Son pouvoir n'a d'égal que sa discrétion. Totalement inconnu du grand public, Hughes Cavallin semble pourtant détenir le pouvoir de faire élire les dirigeants du tennis français. C'est lui qui, en grande partie, décide de l'élection du 13 février en passant avec armes et bagages du camp du président sortant, Bernard Giudicelli (il était son trésorier général, à côté de son adversaire, Gilles Moretton. Les armes, ce sont les voix du comité de Paris et de la ligue d'Île-de-France, qui ont fait basculer la majorité dans le giron de l'ancien 65^e mondial (en 1981). Les bagages, ce sont des décennies d'expérience, de réseautage et de connaissance des rouages de la Fédération qui'il met désormais au service de la nouvelle direction. Dans les couloirs du siège fédéral, à Boulogne-Billancourt, celui qu'on surnommait « The Snake » (Le Serpent) en hommage à son habileté manœuvrière est devenu « Judas » et porte désormais un costume de directeur général « bis » taillé sur mesure.

Dans l'organigramme de la FFT (Fédération française de tennis), Cavallin occupe une case à part, qui ne le relie directement qu'à Moretton. On lui a donné le titre de directeur de cabinet du président et du secrétaire général. Comme le trésorier général, Jean-Luc Barrière, a été de toutes les ba-

tailles avec lui au comité de Paris et lui est acquis, il embrasse toute la structure et son autorité s'étend sur tous les services, se heurtant à celle de la directrice générale, Amélie Oudéa-Castera.

Si Cavallin a changé de camp, c'est probablement moins « en raison d'un certain nombre de désaccords » avec Giudicelli, ainsi qu'il l'affirme, que vraisemblablement pour sauver sa peau. Depuis l'été 2020, il se savait visé par un audit mené par la direction financière de la FFT et il avait été poussé à la démission de son poste de trésorier général, fin octobre, l'an dernier. Il faut se replonger dans le contexte d'une campagne électorale particulièrement brutale et nauséabonde.

Pour sept ligues, l'audit conclut à « l'attribution de billets à des niveaux pouvant être considérés comme allant au-delà de la courtoisie sans flux financiers identifiés »

En août 2020, la direction de la FFT découvre l'existence de liens commerciaux entre la société d'intérim Adequat et la ligue Auvergne - Rhône-Alpes (ARA) présidée par Moretton. À l'occasion de Roland-Garros 2019, « Adequat disposait de 80 places VIP Gold sur dix jours, grâce à son partenariat avec la ligue ARA. L'occasion pour nos responsables d'agences d'inviter leurs clients à venir profiter

de magnifique cadre et des rencontres sportives », vantait le site internet d'Adequat. Or, depuis septembre 2017, si les ligues régionales disposent toujours de la possibilité d'acheter en priorité des billets de Catégorie 1 pour gérer leurs relations publiques, elles n'ont absolument plus le droit de revendre ces places à des fins commerciales.

Giudicelli se voit offrir une opportunité de déstabiliser son rival électoral. Le directeur général de la FFT, Jean-François Vilotte, adresse un courrier à la ligue ARA pour la mettre en demeure de « communiquer toutes informations utiles sur l'existence et les modalités d'exécution du partenariat évoqué par la société Groupe Adequat » (solicitée à plusieurs reprises, cette dernière n'a pas donné suite à nos demandes). Puis, pour se protéger d'une accusation d'opportunisme électoral, la direction de la FFT décide de lancer un audit sur l'ensemble des ligues, piloté par la direction financière.

Dès le lancement de la procédure, Cavallin semble traîner les pieds. Le trésorier général envoie même un mail pour expliquer qu'il ne comprend pas la méthode et qu'il s'en désolidarise. Tous les contrats de partenariat supérieurs à 10 000 euros des années 2018 et 2019 sont étudiés. Pour sept ligues (sur dix-huit), l'audit conclut à « l'attribution de billets à des niveaux pouvant être considérés comme allant au-delà de la



Gilles Moretton, ancien 65^e mondial, contemple le Court Philippe Chatrier en mai dernier, lors de Roland-Garros.

courtoisie sans flux financiers identifiés ». Mais deux entités sont clairement épinglées : la ligue ARA, dont neuf de ses contrats de partenariat prévoient en contrepartie des billets pour Roland-Garros, et le comité de Paris (qui relève de la ligue d'Île-de-France).

Le nouveau Comex décide, « à l'unanimité des membres présents ou prenant part au vote de mettre fin à la mission confiée par la FFT »

Le comité de Paris, présidé par Barrière, aurait directement revendu quarante places sans passer par la plateforme de la FFT. Quarante billets adressés à la société AS Events dirigée par Agnès Bourguignon, la compagne de Cavallin, lui-même ancien président du comité (de 1996 à 2017). Le principal intéressé balaya les accusations d'un revers de manche. « La saisie d'une adresse mail n'est pas un acte de vente ou d'achat », affirme Cavallin. Ma compagne a acheté et payé quatre places, comme elle en a le droit, point barre. Chaque année, je remplis une déclaration d'intérêts où figurent mes activités associatives et professionnelles. Je n'ai jamais fait signer Agnès parce que je ne suis pas actionnaire et parce qu'elle n'a jamais eu la moindre transaction financière avec la FFT. »



« Je n'ai acheté que quatre billets (soit le quota auquel elle avait droit) au comité de Paris, se défend Bourguignon, billets qui j'ai revendus à une connaissance à leur prix facial. Pour les trente-six autres billets évoués, il n'existe aucun lien entre le comité de Paris et AS Events, autre que celui de la transmission des billets. »

Sollicité par la Fédération, le cabinet d'avocats Vigo ne préconise pas d'aller en justice contre la ligue ARA, mais conclut que « la FFT semble fondée à déposer plainte [...] du chef de vente illégale de billets et éventuellement, à la lumière d'éléments circonstanciés supplémentaires sur l'influence de M. Hughes Cavallin au comité de Paris, du chef de prise illégale d'intérêts ». En interne, le comité des risques est saisi des deux dossiers. Campagne électorale oblige, le temps presse. Mais la présidente du comité, Isabelle de Kerker, prévient rapidement que son rapport ne sera pas rendu avant les élections. Le 4 novembre, le comité exécutif (Comex) de la FFT saisit alors la commission des litiges des deux dossiers ARA et comité de Paris.

La victoire de Moretton chamboule tout. La toute première réunion du nouveau Comex, le 18 février, décide, « à l'unanimité des membres présents ou prenant part au vote (Moretton s'est éclipse et Barrière ne vote pas), de mettre fin à la mission confiée par la

FFT à Maître Emmanuel Daoud (du cabinet Vigeo) pour la représenter dans ce litige, et de retirer les saisies à l'encontre de M. Hughes Cavallin, de M^{me} Agnès Bourguignon, de M. Jean-Luc Barrière et du comité départemental de Paris [...] de la Ligue Auvergne-Rhône-Alpes en tant que personne morale, de M. Gilles Moretton, son président... »

« Une entreprise pour m'éliminer »

GILLES MORETTON, PRÉSIDENT DE LA FFT
Le Comex s'appuie sur une décision de la commission de justice fédérale, qui avait conclu que le Comex du 4 novembre avait saisi la commission des litiges sans respecter un article des règlements admissibles qui exigeait « entre autres conditions, celle de l'urgence », « non remplie en l'espèce ». Lors d'une réunion du Conseil supérieur du tennis (CST), le 19 juin, Giudicelli a mis en doute la régularité de l'annulation. Il veut désormais porter l'affaire devant le CNO5F, le Comité national olympique et sportif français.

Cavallin précise de son côté que, quelques jours plus tard, la commission des litiges a acté qu'il n'y avait pas matière à poursuivre dans les deux dossiers. Une commission aurait donc rendu un avis après avoir été dessaisie du dossier ? L'Équipe a demandé l'extrait de ce PV à la

FFT, mais il lui a été répondu qu'il était confidentiel... Éjecté fin octobre 2020, Cavallin est revenu par la grande porte quelques semaines plus tard : après un long parcours de bénévolat, il est désormais salarié de la Fédération. Un changement de statut assez inédit et qui interroge. Cavallin a-t-il échangé les voix de l'Île-de-France contre l'abandon des poursuites et un poste de directeur général bis ? En interne, ils sont beaucoup à le penser, même si plusieurs personnes attestent que Cavallin s'était rapproché de Moretton bien avant l'affaire des places de Roland-Garros. Personne, pourtant, ne veut témoigner à visage découvert. Le changement de présidence s'est accompagné d'un ménage brutal (sept directeurs ont été licenciés ou ont choisi de partir) et les menaces de poursuites judiciaires qui seraient agitées par Moretton semblent faire effet.

« C'est votre interprétation, se défend le patron de la FFT. Hughes, de façon unanime, a fait un travail remarquable sur les finances de la Fédération. Quand j'ai appris qu'il était en désaccord avec ce qui se faisait à la FFT, j'ai trouvé dommage qu'on se sépare d'une personne comme ça... » Le nouveau président assure aussi « qu'on va reprendre l'audit (sur la vente de billets) parce qu'on en a pris des extraits pour s'en servir. Il faut mener cette mission jusqu'au bout. Et vous ver-

rez, quand ça sortira... » Dans le dossier ARA, il évoque une « entreprise pour m'éliminer. Les ligues ont toujours invité des entreprises sponsors ou des maires, des élus. Il est écrit dans le règlement qu'elles ont la possibilité d'utiliser les places de Roland-Garros pour faire des relations publiques. On a modifié ce règlement en décembre 2019, mais les contrats passés avant étaient toujours valables. » Cependant, un contrat de partenariat avec flux financiers n'est pas vraiment dans la définition des relations publiques...

D'ailleurs, depuis quelques mois, la nouvelle direction s'affaire pour modifier les règlements. Comme pour régulariser une situation qui ne l'était pas ? Au Conseil des présidents de ligues, le 1^{er} juillet, on a évoqué « l'idée de proposer un espace dans Roland-Garros dédié aux ligues et comités ». « C'est une désacralisation du tournoi », s'insurge Giudicelli, l'ancien président. La valeur du produit va diminuer... » Et fragiliser les contrats de sponsoring passés par la Fédération. « Roland-Garros, c'est bien commun du tennis français », explique aujourd'hui Oudéa-Castera, la directrice générale de la FFT. « Je ne vois pas au nom de quoi on prierait les ligues d'aller chercher ces ressources et de tisser des partenariats dans les régions. Ensemble, on peut faire grossir le gâteau. » Et faire table rase du passé. **E**

Bernard Giudicelli (photo du haut, à droite), en discussions avec Hughes Cavallin » mis en doute la régularité de l'annulation de la procédure. Il veut aujourd'hui porter l'affaire devant le CNO5F.

Tennis Justice, FFT **exclusivité abonnés**

Soupçons de détournement de biens publics à la FFT : Anticor fait un signalement à la justice

L'association anticorruption Anticor a, à son tour, adressé un courrier au Parquet national financier (PNF) pour dénoncer les agissements du président de la Fédération française Gilles Moretton, a révélé « Mediapart ». Elise Van Beneden, présidente d'Anticor, nous a expliqué ce qui a motivé cette démarche.



Gilles Moretton, actuel président de la FFT. (F. Seguin/L'Equipe)

en direct sur la chaîne L'Equipe

chronologie filtrer : tennis

- 09:00 Tennis, ATP, Rome Medvedev le terrien
- 08:05 Roland-Garros (0) Ce lundi, l'odyssée comme...
- 21 mai Tennis, ATP, Rome Medvedev : «Je n'en ...
- 21 mai Tennis, ATP, Rome Clément : «Medvedev ...
- 21 mai Tennis, ATP, Rome Medvedev sacré
- 21 mai Tennis WTA, Strasbourg Catalina Puigosa

franceinfo: vidéos radio jt émissions

politique viral ou faux société faits-divers santé éco/canso monde europe culture sport environnement météo l'actu pour les

TEMOIGNAGES. Soupçons de corruption à la FFT : Gilles Moretton "veut imposer ses idées par la force, par la menace, par le chantage", dénonce un président de ligue

écouter (5min)

Le choix de franceinfo
La rédaction de franceinfo
Du lundi au vendredi : à 6h44 et 8h14, 15h24, le samedi à 8h21 et 10h21

s'abonner

A quelques jours de l'ouverture de Roland-Garros, la Fédération française de tennis est visée par une plainte et un signalement déposés auprès du parquet national financier sur des soupçons de revente illicite de billets pour les internationaux de tennis de Paris. Au centre des accusations : Gilles Moretton, le président de la fédération.

LE MAG - TENNIS

Qui est Gilles Moretton, patron acculé du tennis français

Le président de la Fédération française de tennis, élu en 2021 sur une promesse d'exemplarité, est dans le collimateur de la justice dans une affaire de revente illégale de billets du tournoi de Roland-Garros.

Par Yann Bouchez

Publié le 12 avril 2023 à 17h00 - Lecture 2 min.

Ajouter à vos sélections



Contenus sponsorisés par Outbrain

Bouches-du-rhône : Cette astuce pour protéger les domiciles fait fureur en France

Marseille : Les Français nés avant 1968 peuvent bénéficier d'une mutuelle excellente

TENNIS

INFO RMC SPORT

FFT: L'ÈRE MORETTON, OU LA RÉPUBLIQUE DE LA TERREUR

Anthony Rech Le 10/02/2023 à 14:44



TENNIS

INFO RMC SPORT

FFT: PRESSIONS, CONFLITS D'INTÉRÊTS ET ACCORD ÉLECTORAL... COMMENT LE DUO CAVALLIN-BARRIÈRE A FAIT BASCULER L'ÉLECTION DE MORETTON

Par Anthony Rech Le 15/05/2023 à 18:38



ROLLAND-GARROS 2023

"NADAL EST GRAND MAIS ROLAND-GARROS L'EST ENCORE PLUS" SOURIT MAURESMO

0:02 / 1:03

TENNIS

Moretton soupçonné de parjure



Pierre Lahalle/L'Équipe

Gilles Moretton, président de la Fédération française de tennis.

C'est un témoignage qui s'est déroulé dans le cadre de son audition à l'Assemblée nationale, vendredi, sur les dysfonctionnements des fédérations sportives. Mediapart a révélé hier que Gilles

(HATVP), sa rémunération à Carrefour, sur l'ensemble de l'année 2020, avait été de 590 947 euros, donc beaucoup moins que trois fois plus que celle de la FFT.

Tennis français : label affaires ! Excès en tous genres, le DTN Nicolas Escudé "en dépression"... Le mandat de Gilles Moretton fait grincer des dents



Gilles Moretton, ici en septembre 2021 dans les locaux de "La Dépêche du Midi". / DDM - NATHALIE SAINT-AFFRE

Samedi 24 février 2024 | L'ÉQUIPE

TENNIS FFT

Le courrier qui accuse

Une nouvelle lettre de « salariés en détresse » a été adressée aux représentants du personnel de la FFT. Elle a notamment été à l'origine de la mise à pied de sa directrice générale.

ALBAN TRAUDET

« La situation ne s'améliore pas et l'attente doit être faite avant qu'un drame n'ait lieu. À Paris, au CSE de base, on entend ces problèmes qui vous sont largement partagés mais qui ne sont pas résolus... »

Dans cette première lettre, rédigée par l'IME "Sport la 7" et diffusée et consultée par L'Équipe, il était en question de mettre en place

les mesures nécessaires et adaptées pour faire passer ces situations, sans que le climat de terreur autour de nous ne s'aggrave... »

Des « gens qui pleurent dans les couloirs »

Le second courrier, qui est remonté jusqu'à Moretton, mentionne à nouveau la situation de la salariée en arrêt maladie depuis douze dans la première lettre. Sans aucune explication : « Il y a une "perte" d'au qui a fait débiter la note... »

Certains sont sans traitement chronique pour leur être remboursé la force d'avancer. D'autres tentent de quitter vite les lieux mais les négociations sont très

alors que ces salariés sont incapables de revenir dans les locaux. Quand on leur redit l'acte d'engagement pris dans ce courrier, le climat est tel que nous sommes plus nous exprimons librement de peur de représailles. Mais nous ne voulons pas rester silencieux car ce serait porter atteinte à la dignité... »

Cette dégradation et la publication de ces deux lettres ont notamment conduit à la récente

« mise à pied » de Caroline Flançois, directrice générale de la FFT, dont l'entente préalable au CSE par la direction... »

« Un cabinet externe doit effectuer un diagnostic social... »

« L'objectif d'un « diagnostic » par un cabinet d'audit, une initiative proposée le 26 janvier aux membres du CSE par la direction... »

« Nous sommes prêts à nous engager dans plusieurs chantiers... »

« La mise à pied de Flançois a eu lieu après un entretien individuel avec Gilles Moretton, nous expliquant une source interne, qui travaille dans le bureau... »

« Nous sommes prêts à nous engager dans plusieurs chantiers... »

« La priorité de Gilles Moretton à la FFT continue d'être les actifs... »

« Nous sommes prêts à nous engager dans plusieurs chantiers... »

Work in progress in sport business ecosystems

- Assets strategists as « **Alchemists** » on managing **glue assets** (relational, reputational, cultural in sport business)

→ **Actionable research** in sport business organizations : **instrumental – conceptual – symbolic relevance**

→ **Inertia effect** in managing assets configuration on top management change (sport culture...)



→ Learning from failure : **strategic void**

