

Séance 2

<http://lionelmaltese.fr>

@lionelmaltese

SPORT BUSINESS MANAGEMENT

Master Droit du Sport

Lionel Maltese

Maître de Conférences Aix Marseille Université – CERGAM IAE Aix-En-Provence – Université Laval Québec

Professeur Associé Kedge Business School

Consulting - Manager Open13 Provence – Fiba 3x3 Marseille 3xFestival

Entrepreneur Sport Business Strategy

Avoir une stratégie

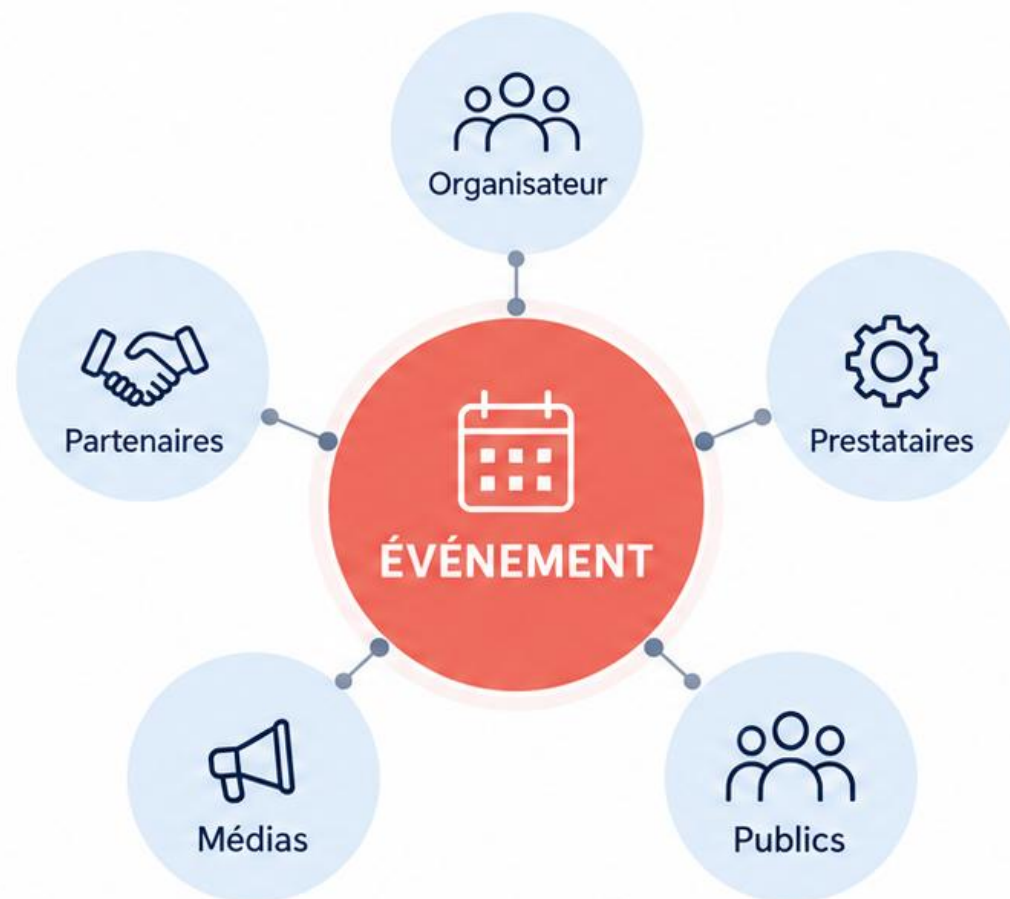
Importance de la question des ressources

Ne pas allouer de ressources : un choix stratégique

Incohérence du portefeuille possible



Quelles approches stratégiques pour analyser et développer une stratégie de marketing événementiel ?



UN ÉVÉNEMENT EST UNE ORGANISATION TEMPORAIRE
qui orchestre de multiples parties prenantes et leurs ressources.

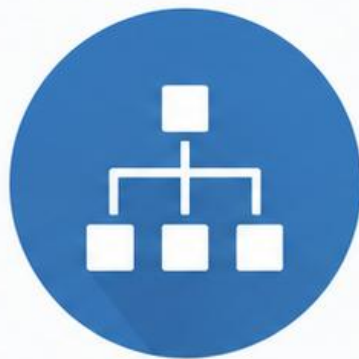
OBJECTIFS



01

ANALYSER

Mobiliser l'approche RBV pour l'analyse stratégique d'un événement



02

FORMALISER

Construire une roadmap stratégique et un business model



03

ILLUSTRER

Application au business model de l'OPEN 13 PROVENCE

Où en est-on à ce stade ?

CONSTRUCTION DU MARKETING STRATÉGIQUE ÉVÉNEMENTIEL



INGRÉDIENTS



Panel de ressources



Stakeholders



CUISINIERS



Capacités managériales
organisationnelles



GÂTEAU



ÉVÉNEMENT

Métaphore de Dierickx et Cool (1989)

IDENTIFICATION DES ACTIFS ÉVÉNEMENTIELS

UNE MÉTHODE
EN 3 ÉTAPES



Relier chaque actif aux principales parties prenantes et aux centres de profit.

OXFORD

The Theory of
THE GROWTH OF
THE FIRM

Fourth edition



EDITH PENROSE

WITH A NEW INTRODUCTION BY CHRISTOS PITELIS

STRATÉGIE

APPROCHE RESSOURCES & COMPÉTENCES

RESOURCE-BASED VIEW • RBV

Edith Penrose



LE PRINCIPE DU MODÈLE RBV

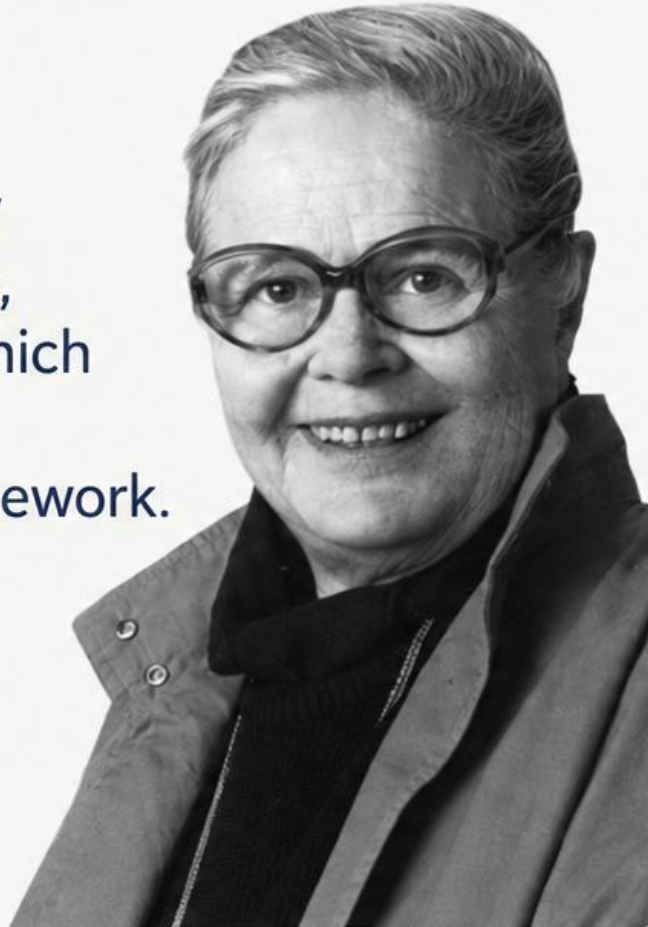
L'ENTREPRISE COMME PORTEFEUILLE
DE RESSOURCES

“

A firm is essentially
a pool of resources,
the utilization of which
is organized in an
administrative framework.

”

EDITH PENROSE



UNE PERSPECTIVE INTERNE

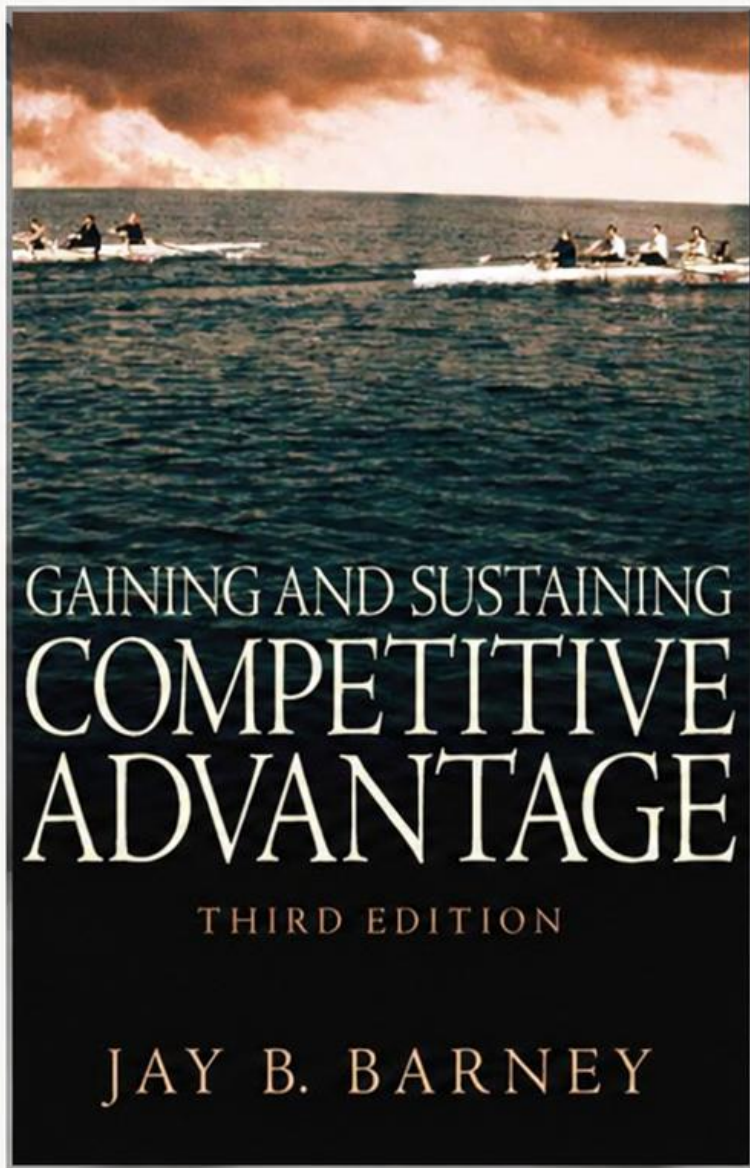
01

Comprendre les spécificités de
l'entreprise analysée, au-delà des seules
caractéristiques de son secteur.

02

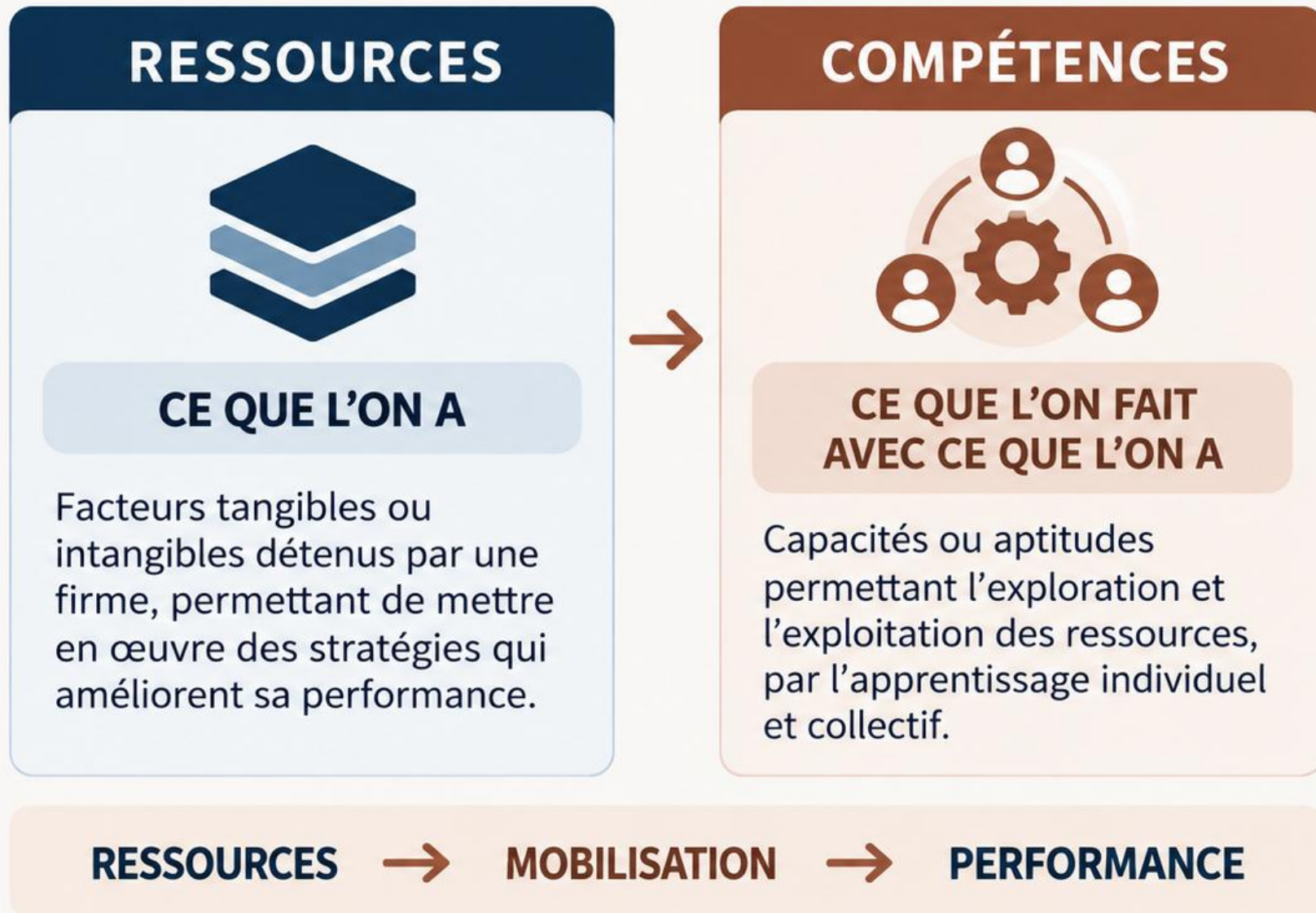
La combinaison unique de ses ressources
et de ses compétences constitue la source
potentielle d'un avantage concurrentiel.





Jay B. Barney

Ressources & Compétences



Oxford Management Readers

RESOURCES FIRMS AND STRATEGIES

A Reader in the Resource-Based Perspective

Edited by
NICOLAI J. FOSS

Oxford

CATÉGORISATION DES RESSOURCES

Six familles d'actifs mobilisables par l'organisation



01

FINANCIÈRES

Capitaux, trésorerie,
capacité de financement



02

PHYSIQUES

Localisation, sites,
équipements



03

HUMAINES

Apprentissage, aptitudes
individuelles et collectives



04

TECHNOLOGIQUES

Outils, données,
savoir-faire technique



05

ORGANISATIONNELLES

Management, routines
et systèmes de contrôle



06

RÉPUTATIONNELLES

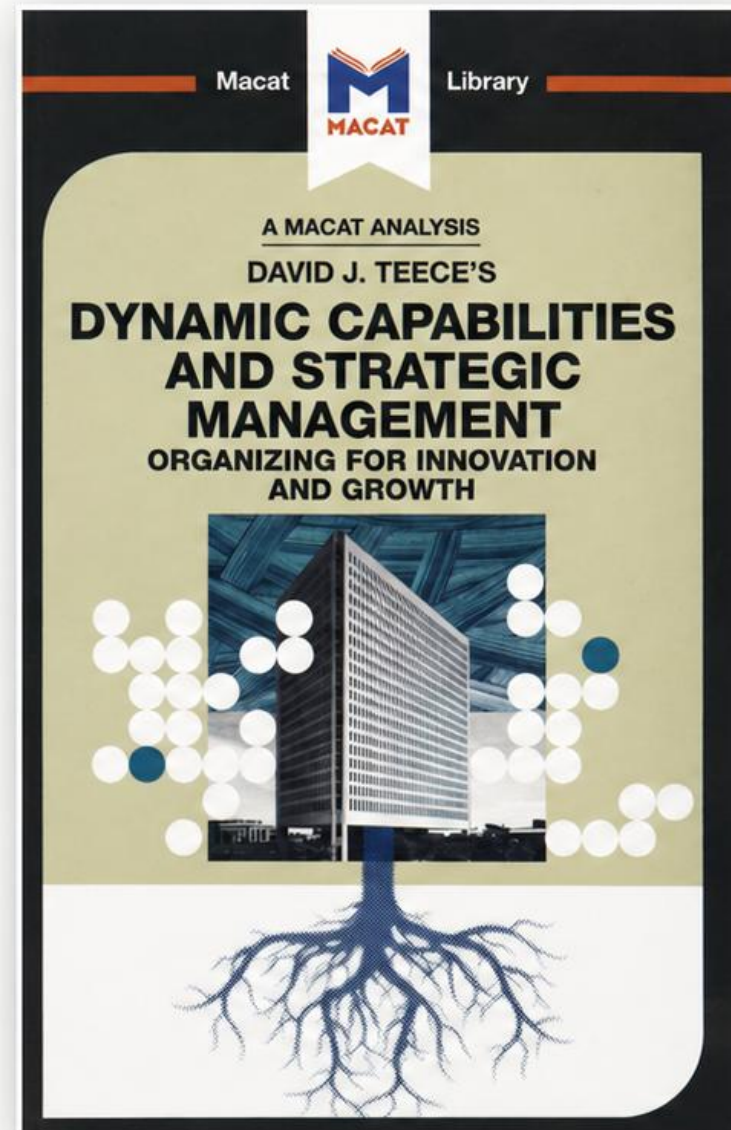
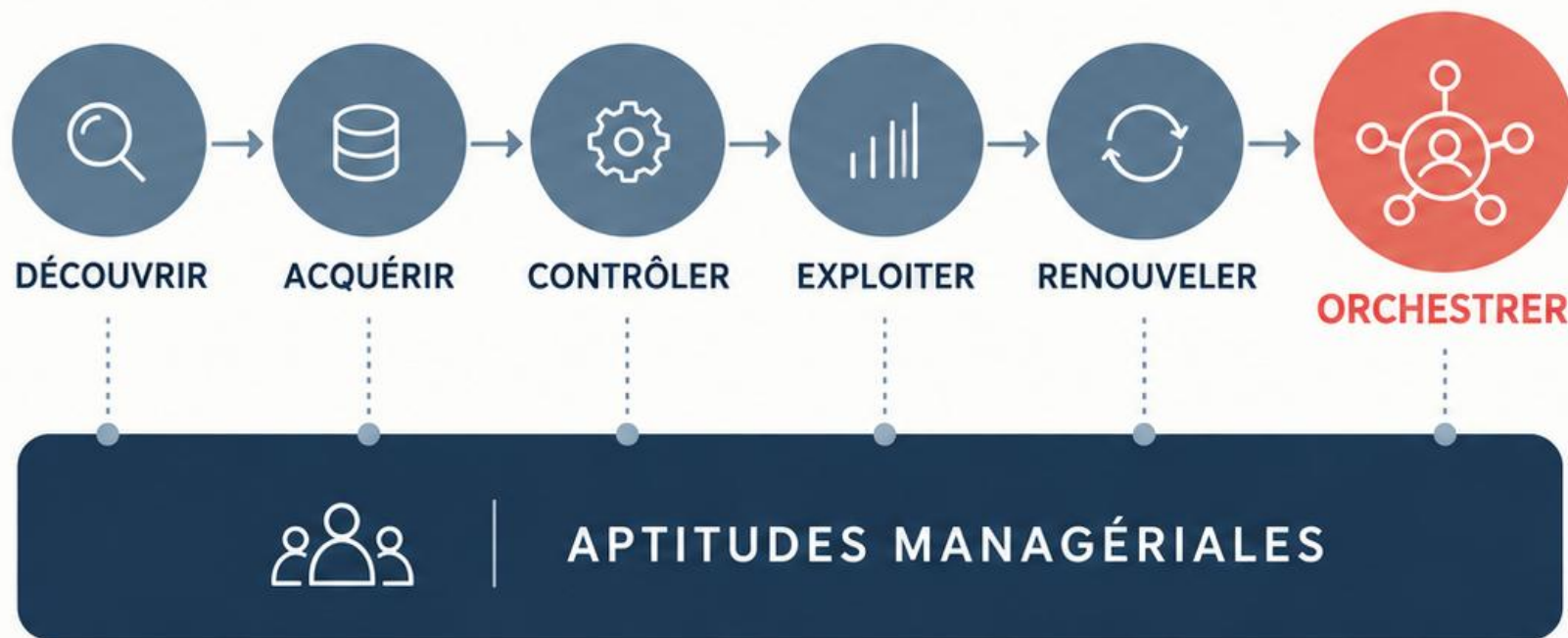
Image, légitimité et confiance
des partenaires

Référence fondatrice de la Resource-Based View



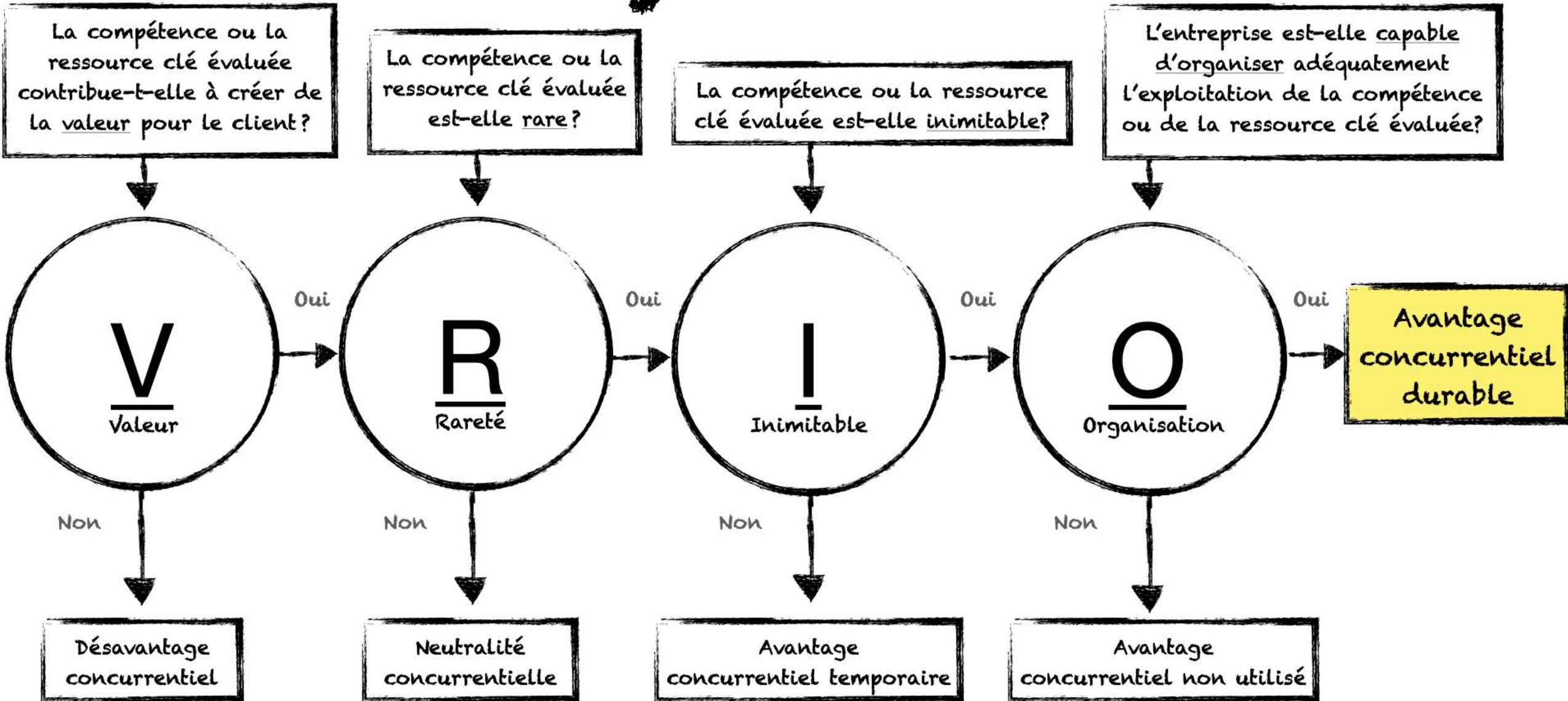
CAPACITÉS DYNAMIQUES

Le rôle des compétences



— Teece —

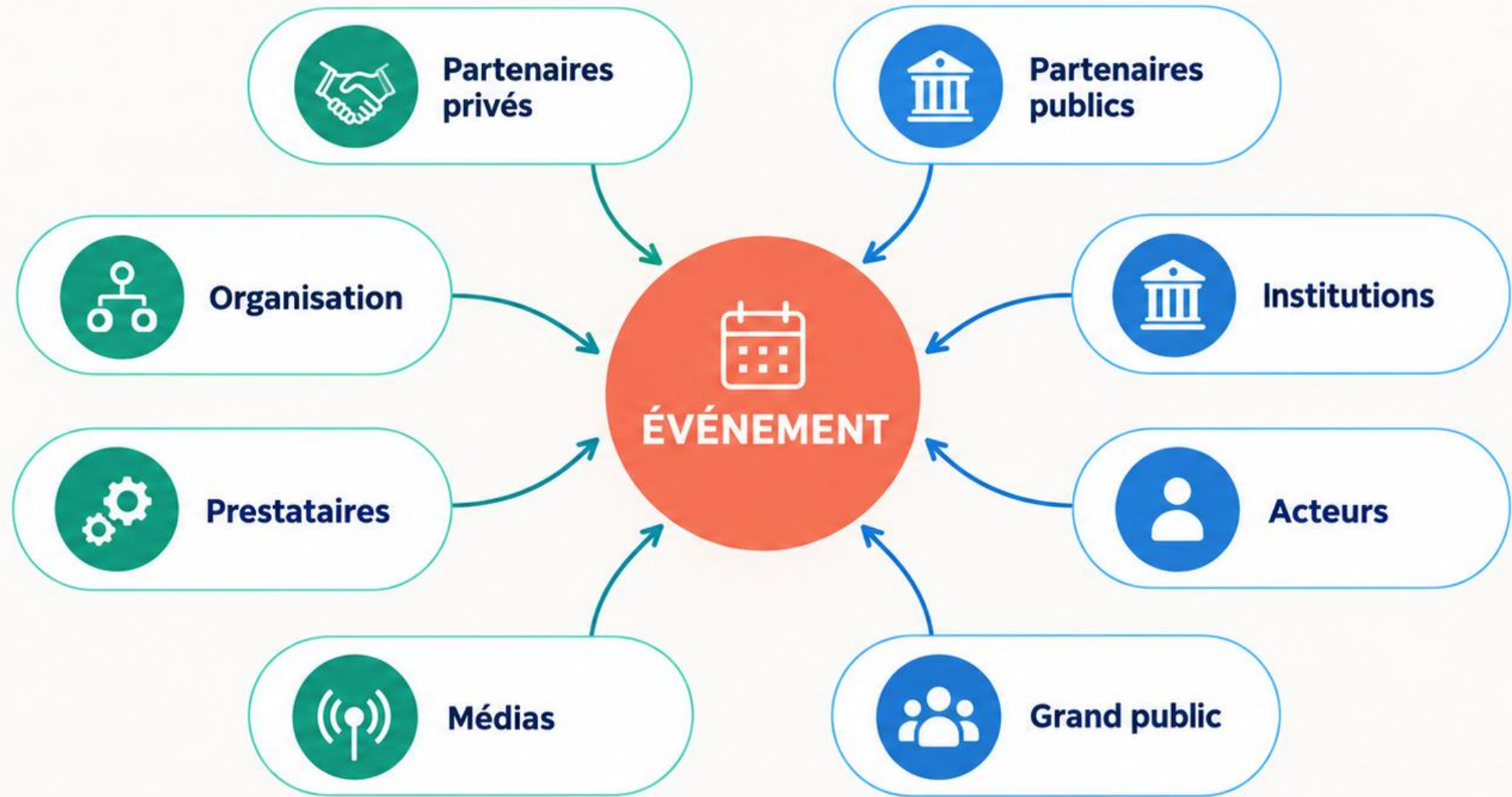
L'analyse VRIO





L'événement au cœur d'un réseau de stakeholders

Fournisseurs de ressources



Un écosystème de ressources à orchestrer

RAPPEL — LES RESSOURCES ÉVÉNEMENTIELLES

RESSOURCES DE L'ÉVÉNEMENT SPORTIF



Acteurs : sportifs, artistes...



Billetterie



Contrats : partenariats, sponsoring, relations publiques



Droits médias



Merchandising



Institutions : subventions publiques



Histoire



Performance sportive



Affluence & audience

COMBINAISON
& ACTIVATION

ACTIFS STRATÉGIQUES



ACTEURS PROFESSIONNELS

Art & sport



ACTIFS PARTENARIAUX

Sponsoring & parrainage



RÉPUTATION

Événement, acteurs & site



ACTIFS RELATIONNELS

Capital social, réseaux & relations publiques



ACTIFS PHYSIQUES & TERRITORIAUX

Infrastructures & culture

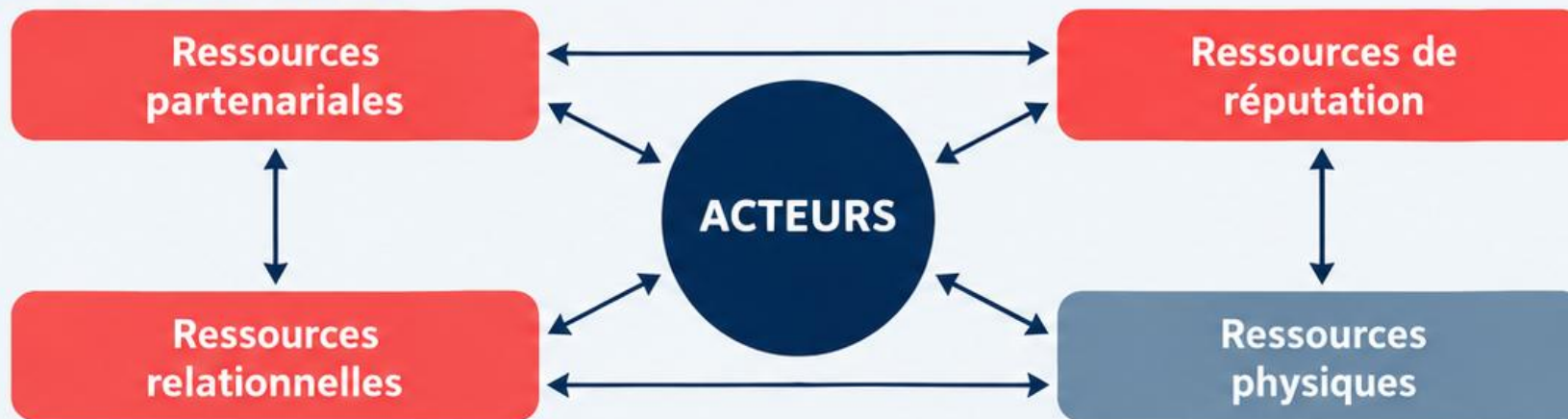


CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

Compétences clés & savoir-faire événementiel

MODÈLE RBV

PORTEFEUILLE DE RESSOURCES



CAPACITÉS & COMPÉTENCES



PERFORMANCE & SUCCÈS





Le principal critère : l'audience



AUDIENCE DIRECTE

Spectateurs présents
sur le site



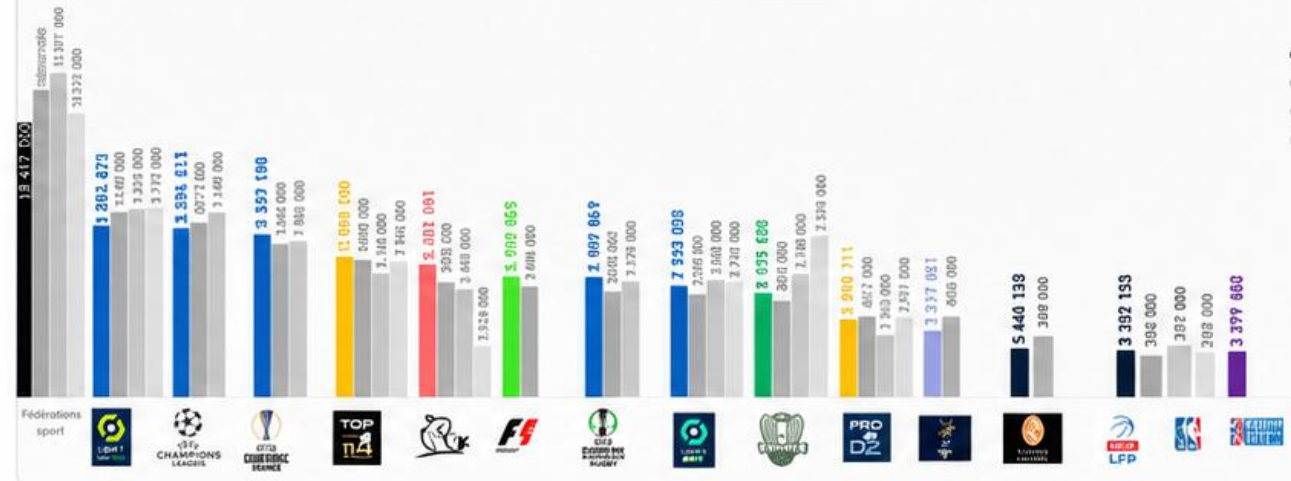
AUDIENCE INDIRECTE

TV • Presse • Digital •
Réseaux sociaux



Tous les mondes du sport réunis

Audience du sport tous médias (TV, Presse, radio, Internet, réseaux sociaux, plateformes vidéo)
Compétitions les plus suivies en Avril 2022



La valeur d'un événement repose sur sa capacité à rassembler et à rayonner.

BUSINESS MODEL $\neq$ BUSINESS PLAN

Deux outils distincts, mais complémentaires



BUSINESS MODEL

Explique comment l'organisation crée, délivre et capte de la valeur.

FINALITÉ

Concevoir la logique économique

HORIZON

Vision stratégique

FORMAT

Modèle synthétique et évolutif

QUESTION CLÉ

Comment le projet fonctionne-t-il ?



COMPLÉMENTAIRES



BUSINESS PLAN

Traduit le projet en plan d'action détaillé et en projections financières.

FINALITÉ

Planifier et démontrer la viabilité

HORIZON

Prévisions pluriannuelles

FORMAT

Document chiffré et argumenté

DESTINATAIRES

Dirigeants, prêteurs & investisseurs



LE BUSINESS MODEL CONÇOIT LA LOGIQUE DE VALEUR • **LE BUSINESS PLAN** EN DÉMONTRE LA FAISABILITÉ

BUSINESS MODEL

Lehmann-Ortega et al. • 2017

Comment l'entreprise crée, délivre et capte de la valeur.



Un système cohérent de mécanismes permettant à l'entreprise de générer durablement des profits.

FORMALISER L'INTENTION STRATÉGIQUE PAR LE BUSINESS MODEL

DE LA STRATÉGIE
À LA CROISSANCE DURABLE

IDÉES
MODÈLES
ACTIONS
RÉSULTATS

01



CRÉER DE LA VALEUR

Le Business Model est l'ensemble des mécanismes permettant à une entreprise de créer de la valeur à travers sa proposition de valeur et son architecture de valeur — ressources, chaînes de valeur interne et externe — puis de capter cette valeur pour la transformer en profits.

02



EXPLIQUER LE PROFIT

« Une façon d'expliquer comment l'entreprise génère du profit. »

—
Michael Porter, 2001

03



GÉNÉRER DES REVENUS

« Les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus. »

—
Warnier, Demil & Lecocq, 2004

04



SERVIR LES CLIENTS

Le Business Model résume la façon dont l'entreprise prévoit de servir ses clients. Il articule l'élaboration de la stratégie et sa mise en œuvre.



PROPOSITION DE VALEUR



ARCHITECTURE DE VALEUR



CAPTURE DE VALEUR







LA DÉMARCHE **ROADMAP**

Un document de synthèse structuré pour guider l'analyse et la décision



01

ÉVALUATION

Analyser la situation et identifier les enjeux



02

ORGANISATION

Structurer les priorités, les ressources et les responsabilités



03

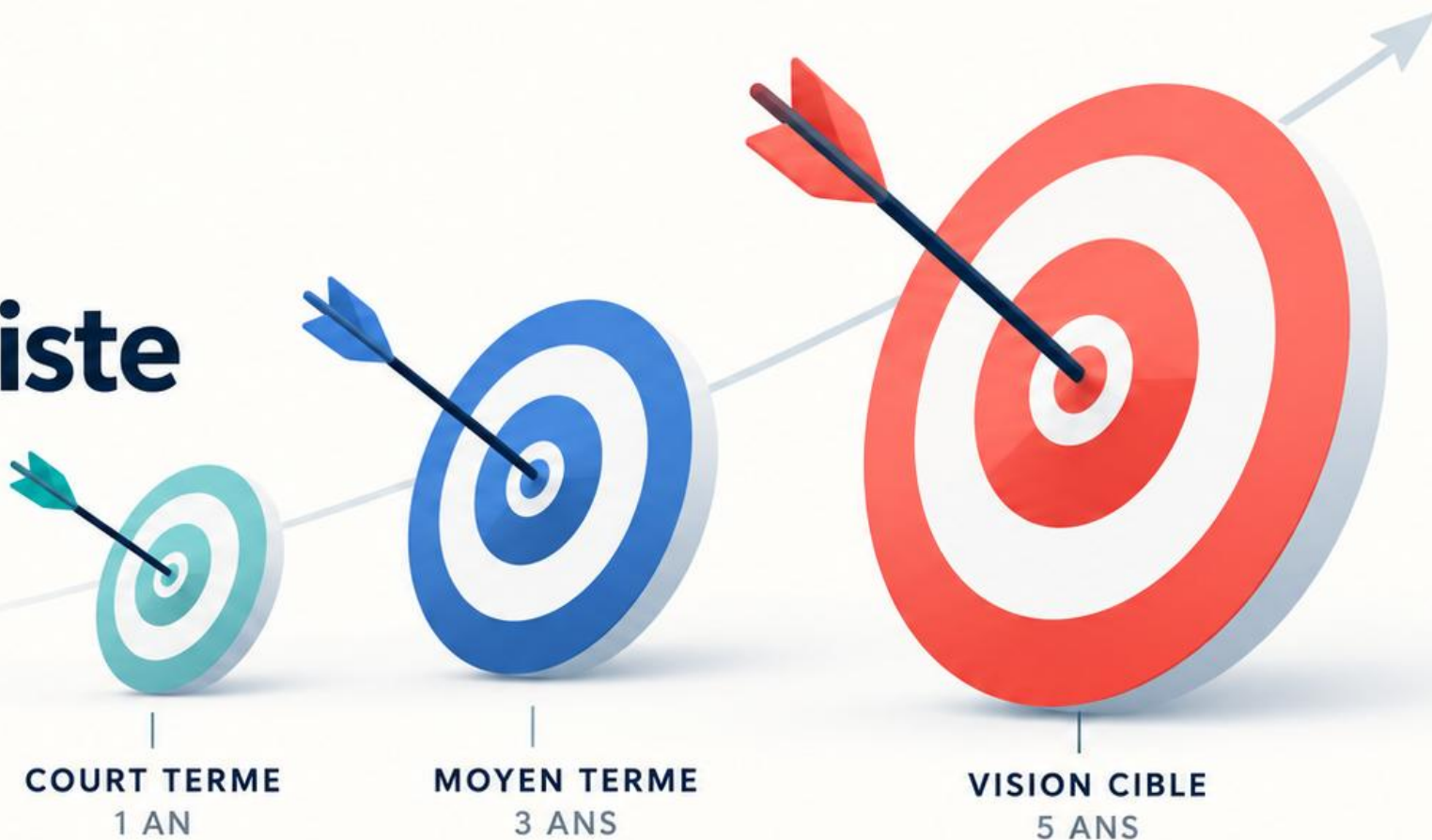
RESTITUTION

Formaliser les résultats et partager les recommandations

Une forme rigoureuse, notamment lorsque le document a une vocation externe

PRÉAMBULE

Définir une trajectoire réaliste



FIXEZ VOS OBJECTIFS SUR UN HORIZON DE 3 À 5 ANS

Une ambition progressive, mesurable et cohérente.

Phase d'évaluation événementielle

01



Identifier les actifs événementiels

Ressources et capacités

- Centres de profits
- Parties prenantes contributrices
- Ressources stratégiques contrôlables / dépendance

02



Évaluer le potentiel et la rentabilité

Analyse VRIO de chaque actif

03



Analyser le macro-environnement sectoriel

- Politique
- Économique
- Socio-culturel
- Juridique et réglementaire

PHASE D'ÉVALUATION ÉVÉNEMENTIELLE

DU DIAGNOSTIC DU MICRO-ENVIRONNEMENT À LA PREMIÈRE SYNTHÈSE

04



ANALYSER LE MICRO-ENVIRONNEMENT

Évaluer le pouvoir de contrôle et de négociation des parties prenantes.



Fournisseurs & détenteurs de ressources



Clients : segmentation, contrôle & négociation



Concurrents directs, substituts & nouveaux entrants



ENJEUX : DÉPENDANCES • RAPPORTS DE FORCE • MENACES



05



ÉTABLIR UNE PREMIÈRE SYNTHÈSE

Tester la faisabilité et la rentabilité globale du projet événementiel.



Besoin financier : budget nécessaire



Besoin humain : compétences & recrutement



Formation : stagiaires, vacataires & cabinets externes

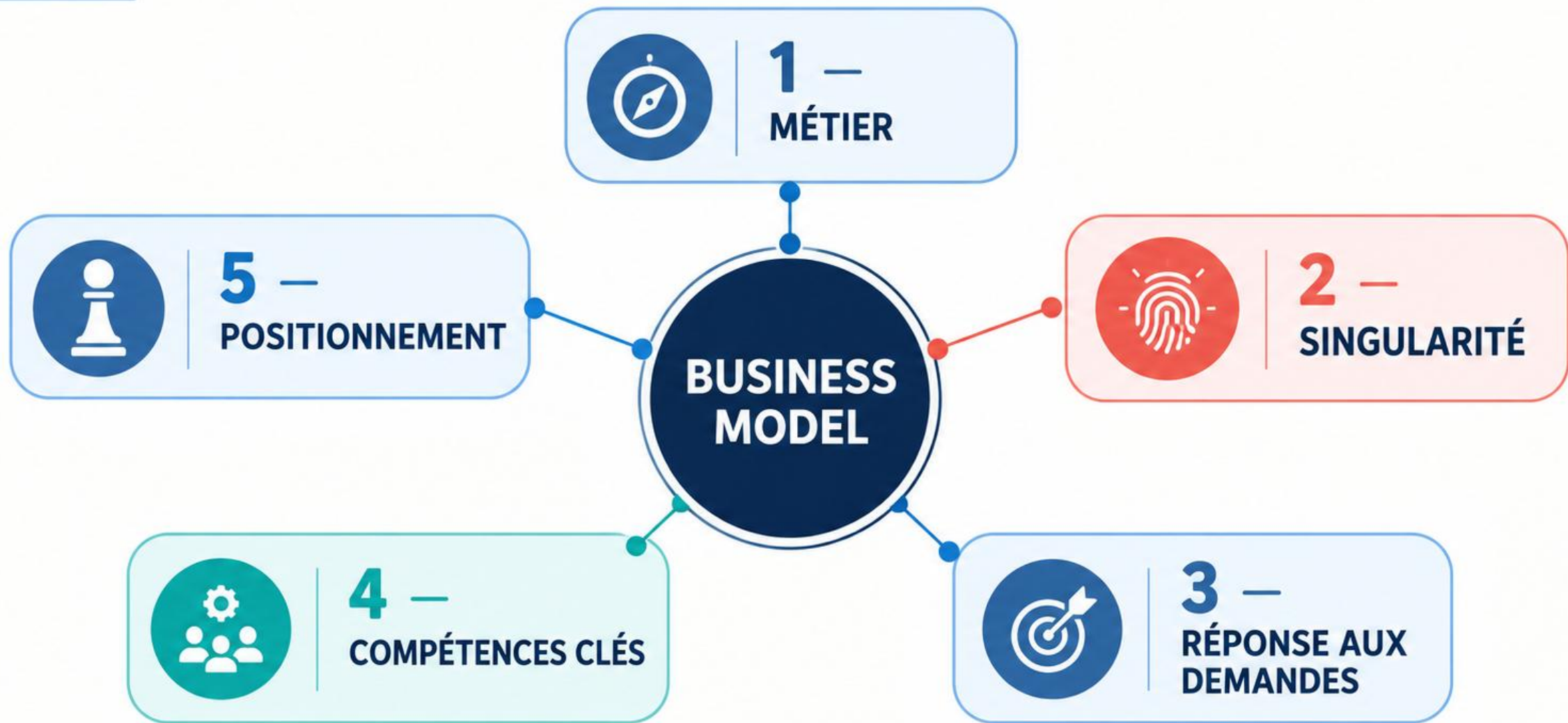


Première fixation des prix : billetterie, relations publiques, visuels & communication



LIVRABLE : PREMIÈRE HYPOTHÈSE ÉCONOMIQUE

Les 5 clés du Business Model

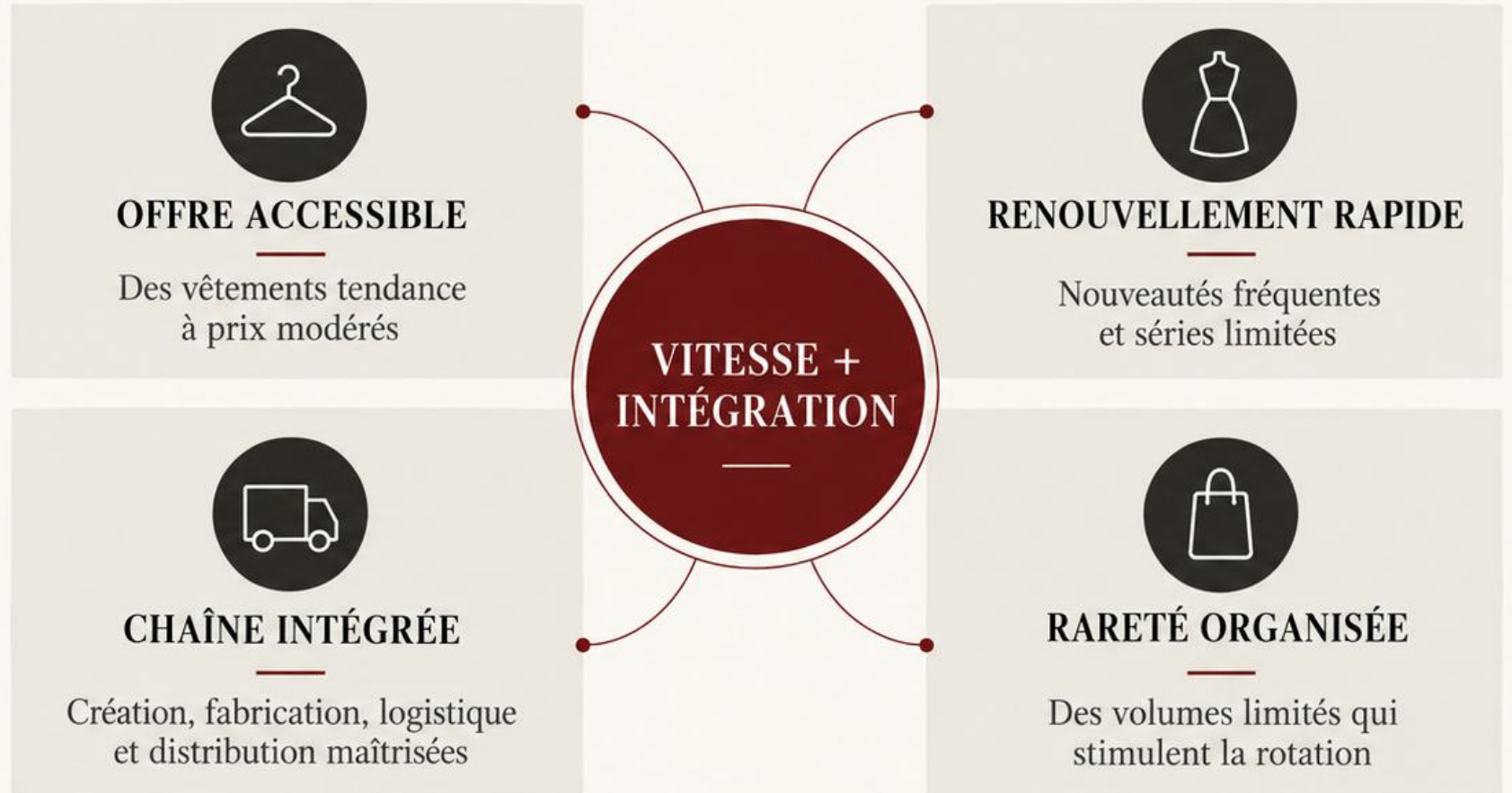


Cohérence • Différenciation • Création de valeur



LE BUSINESS MODEL DE ZARA

Une mode accessible portée par la vitesse et l'intégration



Répondre rapidement à la demande tout en maîtrisant l'ensemble du processus

Phase d'organisation événementielle

1



DÉPLOIEMENT

Comment articuler ressources et capacités pour explorer, exploiter et optimiser leur potentiel ?

2



AGENCEMENT

Comment les ressources se nourrissent-elles les unes des autres ? Interactions et liens forcés ou naturels.

3



DYNAMIQUE

Quels actifs — ressources ou capacités — faut-il renouveler, développer ou abandonner ?

4



CONTRÔLE

Quel est le niveau de dépendance aux parties prenantes contributrices et quel est votre degré de contrôle ?



PHASE DE MISE EN ŒUVRE

Marketers, à vous de jouer !

01



ACTIVATION B2B

Partenariats · Fidélisation ·
Mini-plans

02



COMMERCIALISATION B2C

Communication non
conventionnelle · Ticketing &
CRM · Marketing expérientiel ·
Marketing tribal

03



EXPLOITATION DE LA MARQUE

Diversification · Branding ·
Co-branding · Mini-plans

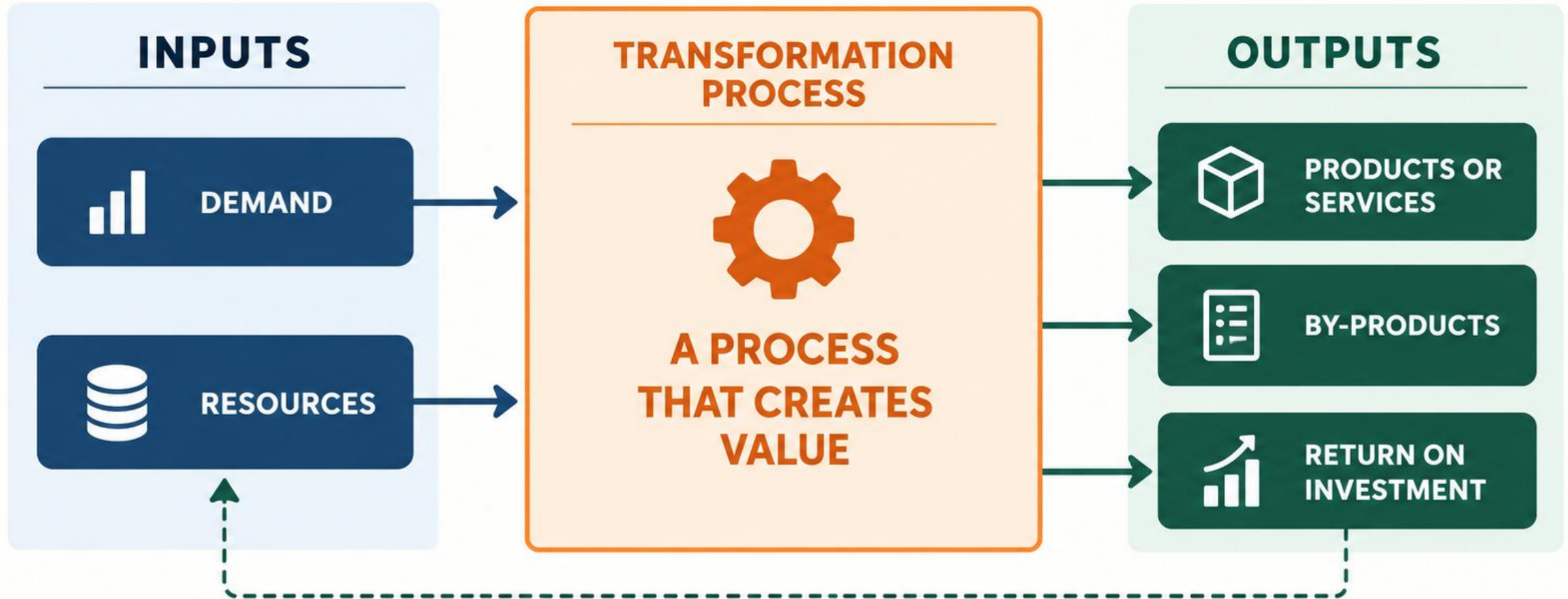


**Transformer le réseau d'acteurs en leviers
d'activation et de croissance**



LIVE

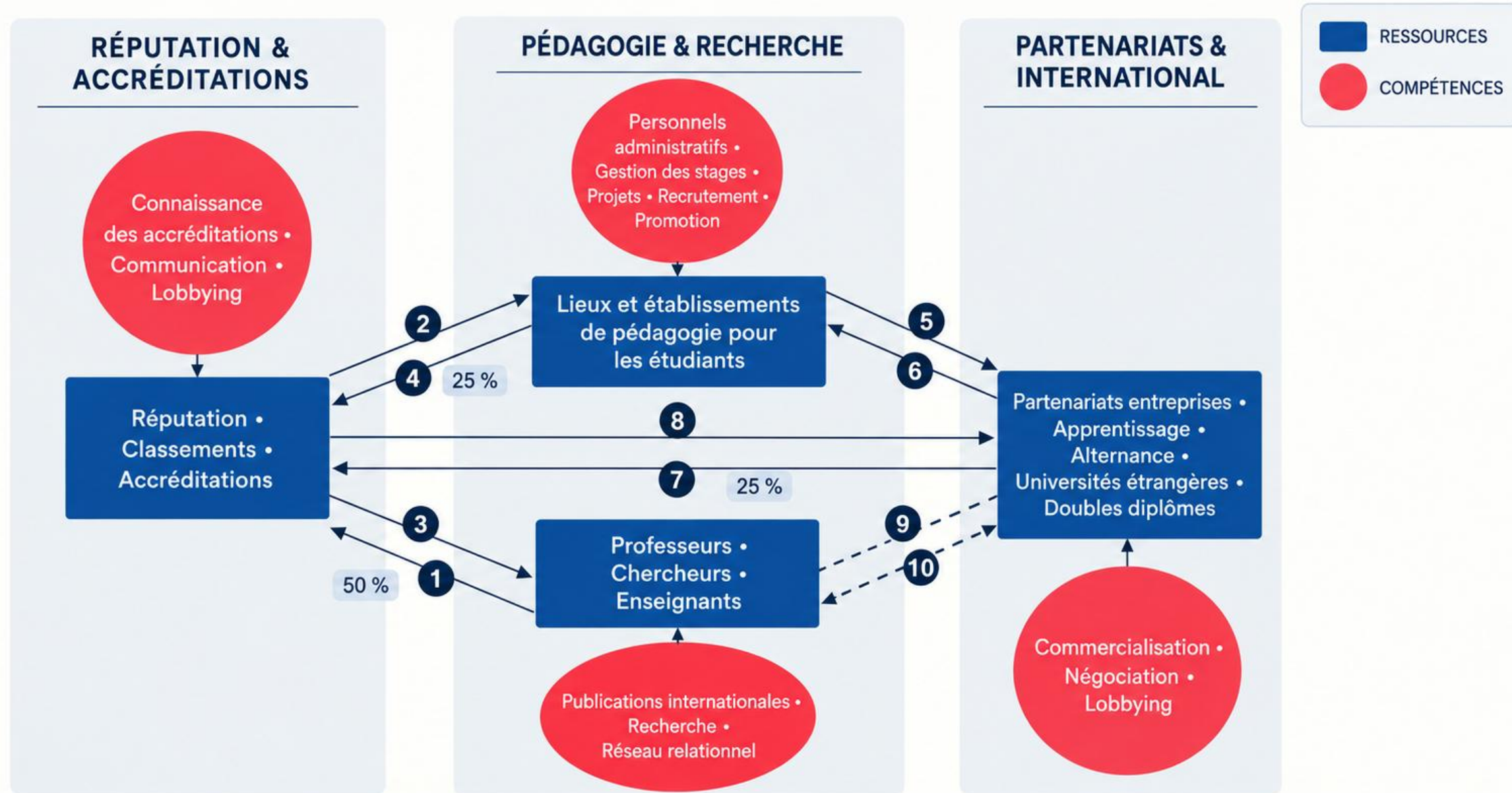
BUSINESS PROCESS MODEL



The business model transforms market demand and resources into value and measurable outcomes



Business Model d'une Grande École de Commerce



Le modèle repose sur l'orchestration conjointe des ressources et des compétences.

DES RESSOURCES AUX COMPÉTENCES

La valeur dépend de ce que l'on fait avec ce que l'on possède

RÉSEAUTER
TRANSFORMER
CRÉER DE LA VALEUR



RESSOURCES

CE QUE L'ORGANISATION
POSSÈDE



Actifs tangibles



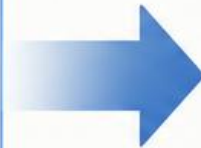
Actifs immatériels



Réseaux & relations



ACTIVATION DU RÉSEAU RELATIONNEL



Mobiliser • Combiner • Coordonner



COMPÉTENCES

CE QUE L'ORGANISATION
SAIT FAIRE



Mobiliser les ressources



Créer des synergies



Produire de la valeur



RESSOURCES



CAPACITÉ D'ACTION



COMPÉTENCES DISTINCTIVES

Création d'activité événementielle

1



ÉVALUATION

2



ORGANISATION

3



MISE EN ŒUVRE

De l'analyse des actifs à leur activation

LES FACTEURS CLÉS D'ÉCHEC ÉVÉNEMENTIEL

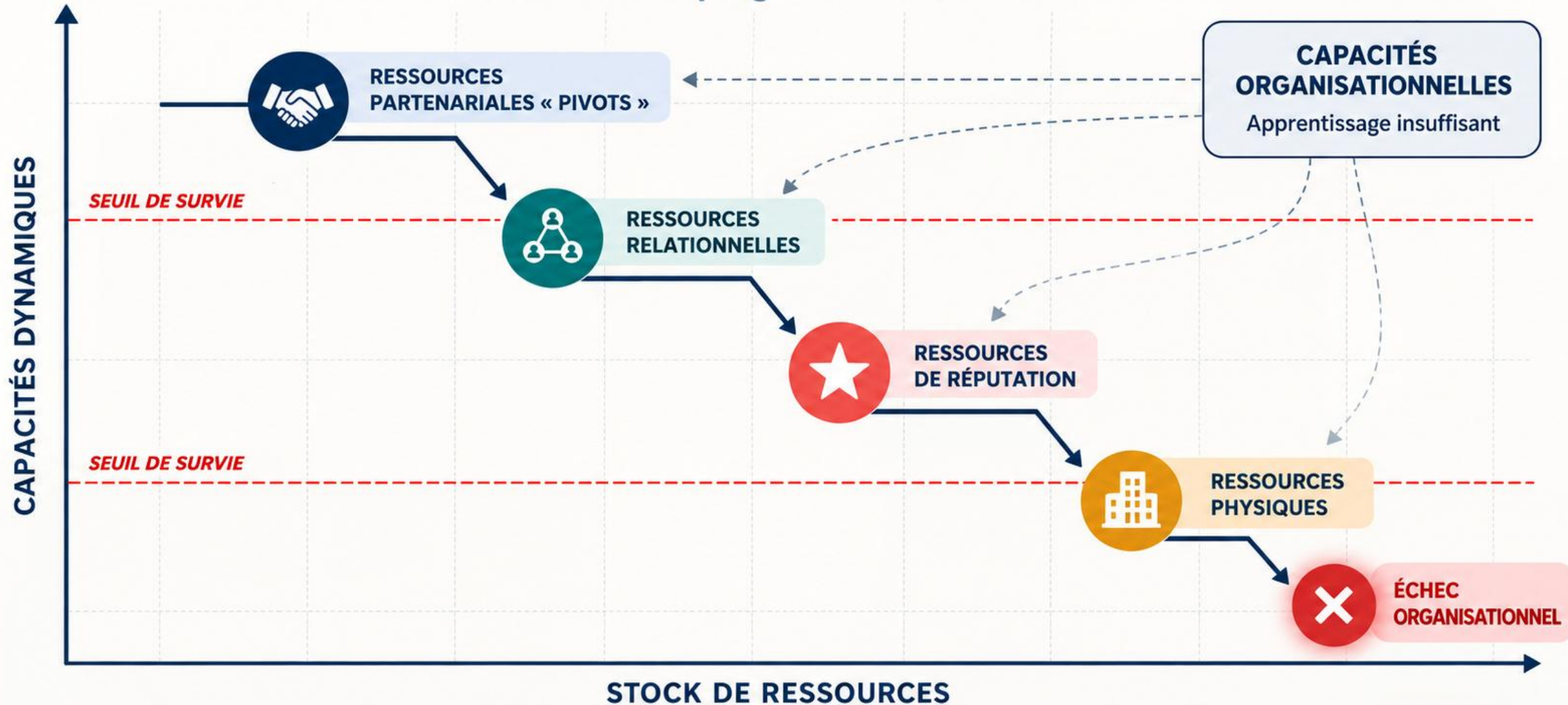
Cinq déséquilibres peuvent fragiliser durablement le modèle



La performance dépend du maintien d'un **FIT** dynamique entre l'événement et son écosystème

CAS D'ÉCHEC

Désorchestration progressive des ressources



La perte successive de ressources révèle l'incapacité à apprendre, reconfigurer et rebondir.

ÉTUDE DE CAS



OPEN 13 PROVENCE

ORCHESTRER LES RESSOURCES
D'UN ÉVÉNEMENT SPORTIF

BUSINESS MODEL • PARTENARIATS • EXPÉRIENCE • PERFORMANCE





LE DÉPARTEMENT DES BOUCHES-DU-RHÔNE PRÉSENTE

ATP250

05 AU 11
FÉVRIER 2024



OPEN 13 PROVENCE

PALAIS DES SPORTS DE MARSEILLE - WWW.OPEN13.FR



LE DÉPARTEMENT DES BOUCHES-DU-RHÔNE PRÉSENTE

ATP 250

13

OPEN 13 PROVENCE

PALAIS DES SPORTS DE MARSEILLE - WWW.OPEN13.FR

05 AU 11
FÉVRIER 2024

Partenaire principal
13 DÉPARTEMENT
BOUCHES
DU RHÔNE

BNP PARIBAS
La banque d'un monde qui change

VEOLIA

nexity

EIFFAGE

Emirates

waterdrop

VILLE DE
MARSEILLE

ONET

sodexo

LA METROPOLE
d'AMÉRIQUE

dlsi

EUROPE 2

La Provence

UN ÉVÉNEMENT FFT

LE DÉPARTEMENT DES BOUCHES-DU-RHÔNE PRÉSENTE

ATP 250



OPEN 13 PROVENCE

10 AU 16
FÉVRIER 2025

PALAIS DES SPORTS DE MARSEILLE - WWW.OPEN13.FR

Partenaire principal



Open 13, la fin d'une époque

Sans être une surprise, l'officialisation hier à la mi-journée par Pampelonne Organisation du déménagement du tournoi vers Lyon-Décines met un point final à une aventure commencée il y a 32 ans au Palais des Sports de Marseille.

Les esprits chagrins diront sans doute que le timing aurait pu être meilleur. À quelques heures de l'Olympico, Lyon récupère l'un des événements sportifs majeurs en Provence avec l'Open 13 qui, de fait, changera de nom, l'annonce, faite via un communiqué diffusé hier à la mi-journée n'a pas réellement surpris. L'horizon du tournoi semblait s'obscurcir d'année en année depuis la crise sanitaire et le changement de dates (octobre au lieu de février) ne laissent rien augurer de bon. "À partir de 2026 (du 18 au 25 octobre), le tournoi de tennis écrira un nouveau chapitre de son histoire à la LDLC Arena de Lyon-Décines. Ce choix est le fruit d'une analyse approfondie des infrastructures répondant aux standards techniques, logistiques et médiatiques imposés par l'ATP Tour. La LDLC Arena, équipement de dernière génération situé au cœur de la Métropole lyonnaise, répond pleinement à ces exigences et offre toutes les garanties pour accompagner le développement futur du tournoi", annonce le texte publié par Pampelonne Organisation.

"On était dans le collimateur de l'ATP"

"On était sur la sellette depuis 4 ou 5 ans, confie Jean-François Caujolle, créateur du tournoi en 1993 et qui avait cédé ses parts à Jo-Wilfried Tsonga en 2023. Ce départ à Lyon n'est donc pas surprenant, il est logique même si ça s'est accéléré depuis janvier. Depuis que l'ATP a mis en place



Depuis 1993, le tournoi était un marqueur dans l'année sportive à Marseille. Il faudra désormais vivre sans. / PHOTO ARCHIVES GEORGES ROBERT

une commission pour améliorer les standards des tournois, on se savait dans le collimateur. L'ATP a supprimé 8 tournois 250 et s'approprié à en supprimer ou à en relever autant. Sans nouveau Palais des Sports à Marseille, ce n'était pas possible d'aller plus loin. Puis, il y a eu cette opportunité de nouvelle Arena avec le groupe Aulas, la Région Auvergne - Rhône-Alpes était intéressée et moi j'ai vendu toutes mes parts à des repreneurs dont le siège est à Lyon..."

La fin de l'Open 13 Provence, c'est aussi la fin d'une manière de concevoir les événements sportifs. Grâce à leur savoir-faire, Jean-François Caujolle et ses équipes, réussissaient chaque année le tour de force de transformer les entrainements du Palais des Sports de Marseille, occupés en temps normal par un parking, en un village où se pressait le tout-Marseille, ama-

teur de tennis ou non. "On aurait pu peut-être avoir un an de plus. Mais ça ne serait pas allé au-delà. Ce n'étaient que de super moments. Dans ces circonstances, les remerciements sont toujours faciles mais sans le coup de folie de Lucien Weygand (président du Conseil général des Bouches-du-Rhône entre 1989 et 1998), puis de Jean-Noël Guérin, le tournoi n'aurait jamais pu exister. C'était complètement anachronique à l'époque

que le Département vienne vers le haut niveau. Et malgré les changements politiques, tant au Département des Bouches-du-Rhône qu'à la Ville de Marseille, et même quand les institutions n'étaient pas alignées politiquement, on a toujours eu un regard bienveillant sur le tournoi. Même chez les privés, on a gardé les mêmes partenariats depuis le début. Cette fidélité est étonnante et exemplaire. Ce qui m'a marqué aussi, c'est le lien

familial qu'on a réussi à créer. Mon épouse, mon ex-épouse, les familles Maltese ou Fritz... Même notre médecin, Charles Lankar, qui a fait toutes les éditions sauf peut-être la première. L'équipe avait tiré un article "Les Bouillonne du tennis" et ça m'avait bien plu parce que c'était vraiment ça."

S'il a consacré plus de 30 ans de sa vie à ce tournoi, Jean-François Caujolle n'est pas amer en tournant la page. "Je ne dirai pas que ça finit en queue de poisson, mais c'est dommage. Je n'ai pas de rancune, ni de nostalgie ou de mélancolie. À chaque fois, on arrivait à faire un peu plus que ce que voulait la logique. Depuis l'après-Covid, ça devenait de plus en plus difficile. Cette fois-ci, on n'a pas pu relever le défi."

Quel avenir pour Jean-François Caujolle ?

L'avenir du tournoi, qui s'écrit désormais à Lyon, s'écrit-il pour autant avec Jean-François Caujolle ? "Je vais être un temps dans la logique de les accompagner mais mes racines sont ici, à Marseille même si Lyon est une ville que je connais parfaitement, presque une ville d'adoption. J'ai encore un contrat de deux ans. S'ils le veulent, je les accompagnerai. Maintenant, c'est à eux et ils sont jeunes. Je ne me vois pas encore diriger un tournoi à 85 ans, il ne faut pas déconner (sic)...". C'est l'ancien joueur et entraîneur de Jo-Wilfried Tsonga originaire de Villeurbanne, Thierry Ascione, qui lui succèdera. La fin d'une époque.

Éric BRETON
breton@laprovence.com



Littoral Sud
Le chantier de
dépollution XXL
commence lundi

PHOTO FREDERIC BICH

Page 3

Football | Mercato
L'OM accélère
sur le front
des transferts

Pages Sports

Centre-ville
À Belsunce,
un été miné
par le crack

Page 2



Tennis L'Open 13 quitte Marseille

L'événement, lancé il y a 32 ans au Palais des Sports, déménage pour Lyon à partir de l'année prochaine. La fin d'une ère. Pages Sports / PHOTO FRANCK PENNANT

Aujourd'hui
avec votre
journal.

Toute l'actu télé...



... bien-être et mode



Culture

Festivals : où sont les femmes ?

Selon une étude, les artistes féminines représentent seulement 26% des têtes d'affiche dans les festivals de musique. En Provence, si certains événements sont bons élèves en la matière, d'autres sont à la traîne... Pages Culture / PHOTO VALÉRIE VREL

LES PLUS GRANDS JOUEURS ONT DISPUTÉ LE TOURNOI

Federer, Nadal, Djokovic, Becker Noah... Ils ont joué à Marseille

Depuis sa création en 1993 jusqu'à sa disparition en 2025, le tournoi marseillais a accueilli les plus grandes légendes du tennis. Un tableau de chasse assez unique.

Dès la naissance de l'Open 13 en 1993, les anges du tennis se sont penchés au-dessus de son berceau pour lui donner cette chose en plus que les autres n'avaient pas forcément. Pour sa première édition, le tournoi marseillais offrait déjà un parterre de stars de la balle



Federer vainqueur en 2003. / PHOTO THIERRY GARRO

Grand Chelem fouler le court central. Parmi eux, il y a eu Yannick Noah, en 1996 au soir de débuts d'histoires s'écrit sous ses yeux, comme celle de l'actuel N.1 mondial, l'Italien Jannik Sinner (2020, 2021). Un récit qui s'écrit désormais au passé.

Gatien HUBERT

ET MAINTENANT ?

Quel avenir pour le Palais des Sports de Marseille ?

Citée comme la raison principale du départ du tournoi, l'enceinte perd son événement phare.

Inauguré en fin d'année 1988 et n'ayant guère évolué depuis, le Palais des Sports de Marseille a du mal à rivaliser avec les enceintes de dernière génération en France et à l'étranger. Et avec la perte du tournoi, c'est son événement phare qui disparaît et allège considérablement sa programmation. "Je ne fais pas de politique, mais j'aurais préféré que la municipalité actuelle et la précédente aient pu en faire davantage."



L'Open 13 Provence était l'événement phare de l'enceinte de la rue Raymond-Teissière. / PHOTO ARCHIVES FRANCK PENNANT

encore ! L'Open 13 Provence, c'est fini, faute d'entretien du Palais des Sports par la Ville de Marseille ! [...] C'est une déception pour le Département 13 qui a soutenu ce tournoi international de tennis sur notre territoire."

Adjointe au maire de Marseille, en charge des grands événements, Samia Ghali a répliqué via un communiqué : "La société Pampelonne, dont l'actionnaire majoritaire n'est plus un Marseillais, organisatrice historique de l'Open 13, vient d'annoncer son départ pour Lyon. Déjà alertés par différents médias sur les liens avec une



13

OPEN 13 PROVENCE

30ans

KEY ASSETS



SPORT PRIORITY

ELITE TENNIS TALENT

2023 ATP NEXT GEN

Auger-Aliassime · Rune · Sinner · Hurkacz · Wawrinka ·
De Minaur · Khachanov · Monfils

RACE TO MILAN

Tsitsipas · Auger-Aliassime · Shapovalov · Humbert · Sinner

RACE TO LONDON

Medvedev · Tsitsipas · Rublev · Auger-Aliassime

FRENCH DAVIS CUP LEADERS

Monfils · Tsonga · Paire · Humbert · Gasquet · Simon



BUSINESS CARE

RELATIONSHIP & HOSPITALITY EXPERTISE



Public relations benchmark
in France and across Europe



Expertise in hospitality
management and premium servicing

FIRST INVESTMENT & LEGACY: PLAYERS

REPUTATION LEGACY



13 FORMER ATP WORLD No. 1 PLAYERS

Djokovic • Nadal • Federer • Murray •
Ferrero • Hewitt • Kuerten • Safin •
Kafelnikov • Moyà • Ríos • Becker • Lendl

WORLD-CLASS CHAMPIONS

Becker • Forget • Kafelnikov • Federer • Murray •
Tsonga • Del Potro • Kyrgios • Medvedev • Tsitsipas



STRATEGIC INTENT

NEXT-GENERATION POSITIONING

Tsitsipas • Auger-Aliassime • Shapovalov •
Humbert • Sinner • Rune

CHAMPIONS REVEALED IN MARSEILLE

Federer • Söderling • Murray • Tsonga •
Kyrgios • Khachanov • Tsitsipas

LEADING FRENCH PLAYERS

Noah • Forget • Leconte • Pioline • Santoro •
Grosjean • Clément • Tsonga • Monfils •
Gasquet • Simon • Pouille



PLAYERS BUILD REPUTATION TODAY — AND TOURNAMENT LEGACY OVER TIME

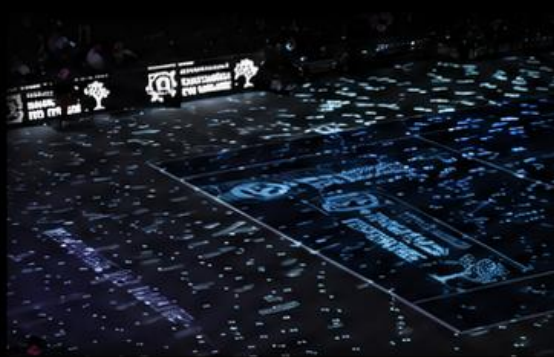
PARTNERSHIP VALUE CREATION

From premium hospitality to long-term partner loyalty



VIP EXPERIENCE

6,000 m² temporary hospitality · More than 25,000 VIP guests ·
Three restaurants and themed environments · A premium, welcoming atmosphere



PARTNERSHIP ECOSYSTEM



PUBLIC PARTNERS

Conseil Départemental des Bouches-du-Rhône ·
Ville de Marseille · Aix-Marseille-Provence
Métropole · French Tennis Federation



NATIONAL & INTERNATIONAL PARTNERS

BNP Paribas · Veolia · Eiffage · Emirates ·
Sodexo · Dalkia · DLSI · Lacoste · GL events ·
SUEZ · Nexity



SMEs & LOCAL COMPANIES

Onet · ETIC · Ricard · Enseignes & Néons ·
HighCo · Terrasses du Port



Loyalty grows when hospitality, experience and partnership activation reinforce one another

INTERNATIONAL TV COVERAGE

18 MARKETS • GLOBAL BROADCAST REACH



FROM THE VENUE TO AUDIENCES WORLDWIDE

DOMESTIC MEDIA COVERAGE



PRESS

200+

PRESS ARTICLES

100

PRESS CREDENTIALS



BROADCAST

21

MATCHES ON TV

50+ H

LIVE TV COVERAGE



DIGITAL

6,000+

UNIQUE WEBSITE VISITS
Web · Mobile · Tablet

11,000+

FACEBOOK LIKES

30,000

TWITTER VISITS

12,000

YOUTUBE VIEWS

FANS & TENNIS CLUBS IN MARSEILLE—PROVENCE



COMMUNITY ENGAGEMENT



Special-offer days for tennis clubs



Educational and social initiatives



Hospitals • Fête le Mur • Schools • Universities



Activation programs developed with partners

HIGHLIGHTS

TSITSIPAS
CAPTURES
MARSEILLE
CROWN

ATP TOUR



TENNIS
PEOPLE
COMMUNITY
A STRONGER
TOMORROW

AUDIENCE PERFORMANCE

50,000
SPECTATORS

70%
OF TICKETS SOLD ONLINE





PROVENCE GLOBAL AUDIENCE

TENNIS DRIVES
BRIGHTER FUTURES



A DYNAMIC REGION
FOR A STRONGER TOMORROW


PROVENCE
ENJOY THE UNEXPECTED

A LEADING REGION IN FRANCE


5M
RESIDENTS


3rd
LARGEST ECONOMIC
REGION IN FRANCE


92%
SMEs



 **LIGUE**
PROVENCE ALPES
CÔTE D'AZUR

A THRIVING TENNIS ECOSYSTEM
IN PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR


476
TENNIS CLUBS


86,445
LICENSED PLAYERS


1M+
MATCHES IN PACA
TOURNAMENTS


#1
REGION FOR DIVERSITY
OF PRACTICE


20%+
OF LOCAL PLAYERS
ON THE TEN'UP APP

Children · Adults · Seniors · Padel · Beach Tennis · HandySport



DIGITAL COMMUNITY



FACEBOOK

11,743 followers • 11,675 likes



TWITTER

4,695 followers



INSTAGRAM

2,756 followers



YOUTUBE

160,268 views

SHAREHOLDER & AMBASSADOR



2.3M
FOLLOWERS



No. 1
TENNIS PLAYER
BRAND IN FRANCE

MEDIA & EVENT REACH



50
HOURS ON TV



21
MATCHES
BROADCAST



LIVE RADIO SHOWS
ALL WEEK



60,810
VISITS ON OPEN13.FR



2,740
MEDIA & PARTNER
CONTACTS



7
NEWSLETTERS



49,000
SPECTATORS



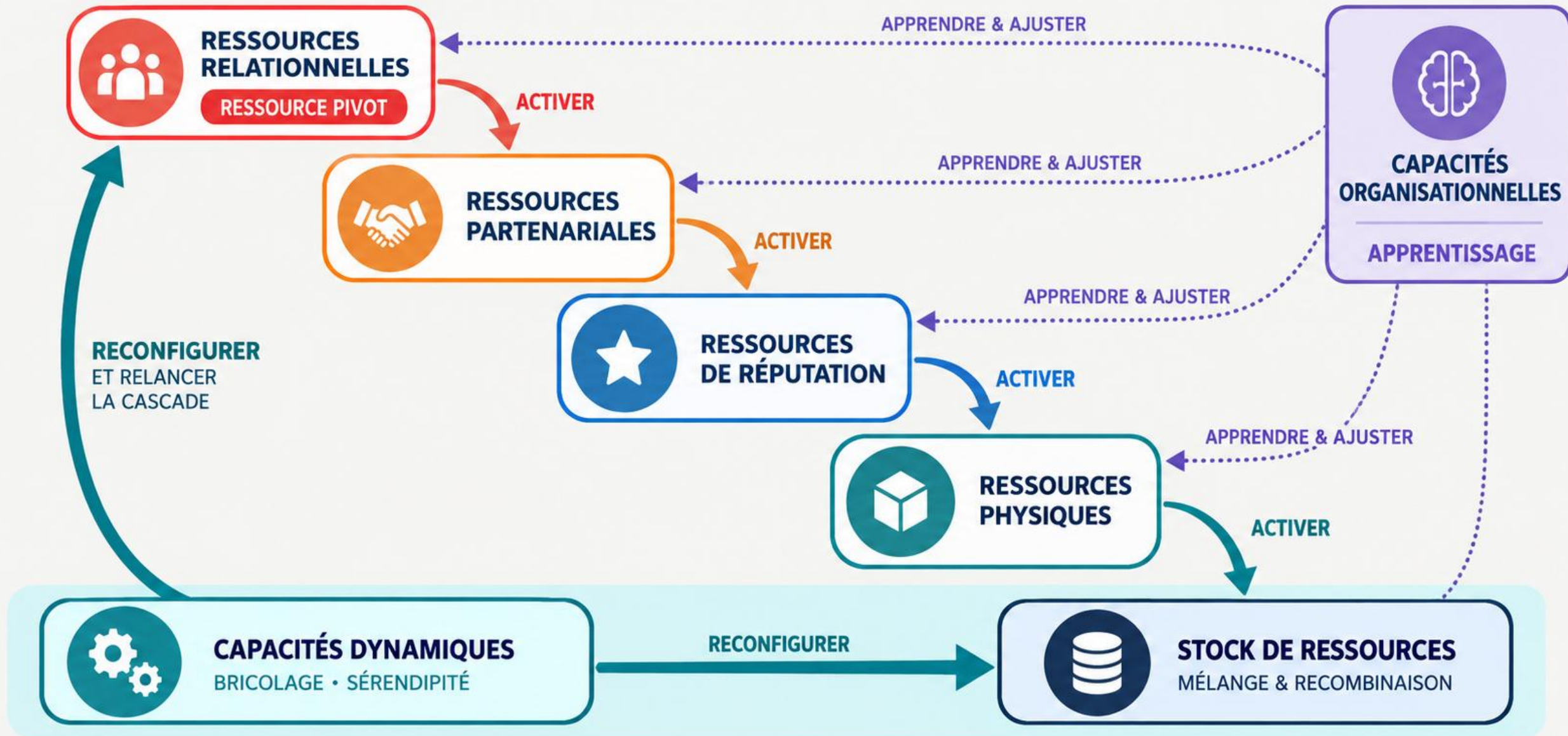
70%
OF TICKETS SOLD
ONLINE





CASCADES DE RESSOURCES

Une dynamique cumulative d'activation, d'apprentissage et de recombinaison



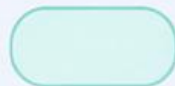


BUSINESS MODEL / RBV – OPEN 13

Orchestration des ressources et compétences distinctives



BASE DE RESSOURCES



COMPÉTENCES DISTINCTIVES



IMPACT DIRECT



IMPACT INDIRECT



DÉPLOIEMENT

Le capital social relie réputation, partenariats et ressources physiques.



KARTI P CHIDAMBARAM



Karti Chidambaram

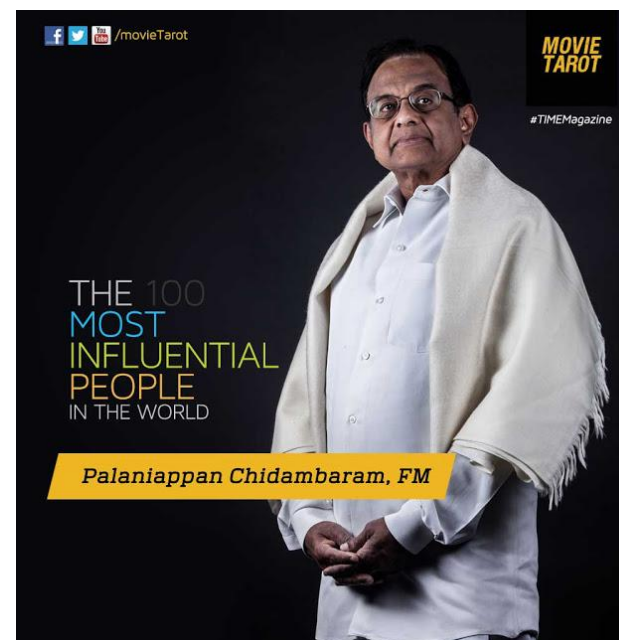
Karti Inc

The companies owned by Karti or his known associates (including companies that were owned by Karti or family members at some point of time)

- Ausbridge Holdings & Investments Pvt Ltd
- Advantage Strategic Consulting Pvt Ltd
- Chess Management Services Pvt Ltd
- Chess Health Care Pvt Ltd
- Halidon Marketing Pvt Ltd
- Kriya FMCG Distributors Pvt Ltd
- Kaiser Luxury Hotels Pvt Ltd
- Kaiser Surya Samudra Resorts Pvt Ltd

Known associates and directors of several companies owned by Karti

CBN Reddy, S Sundar, Mohanan Rajesh





A male tennis player with long, wavy brown hair and a beard is shown from the chest up, wearing a teal athletic shirt. He is smiling broadly and celebrating, with his hands clasped together and a long pink ribbon tied around them, which is flying in the air. He is also wearing a pink wristband on his left wrist. The background is a blurred blue and white, suggesting a tennis court setting.

Dans la réalité !

Gérer l'irrationnel !

STRATEGIC VISION

The evolution of the event business model



From stakeholder relationships to a lasting cultural footprint

A 3D rendering of a white soccer ball with black panel lines, centered against a black background. Surrounding the ball are several pink, spherical coronavirus particles with prominent spike proteins. The text "SPORT EVENTS" is overlaid in a bold, teal, sans-serif font across the middle of the soccer ball.

SPORT EVENTS

Contexte : organisation sous contraintes sanitaires

2020



Annulation de l'Open
Parc Auvergne-Rhône-Alpes –
Lyon

2021



Open 13 Provence –
Marseille à huis clos

2021

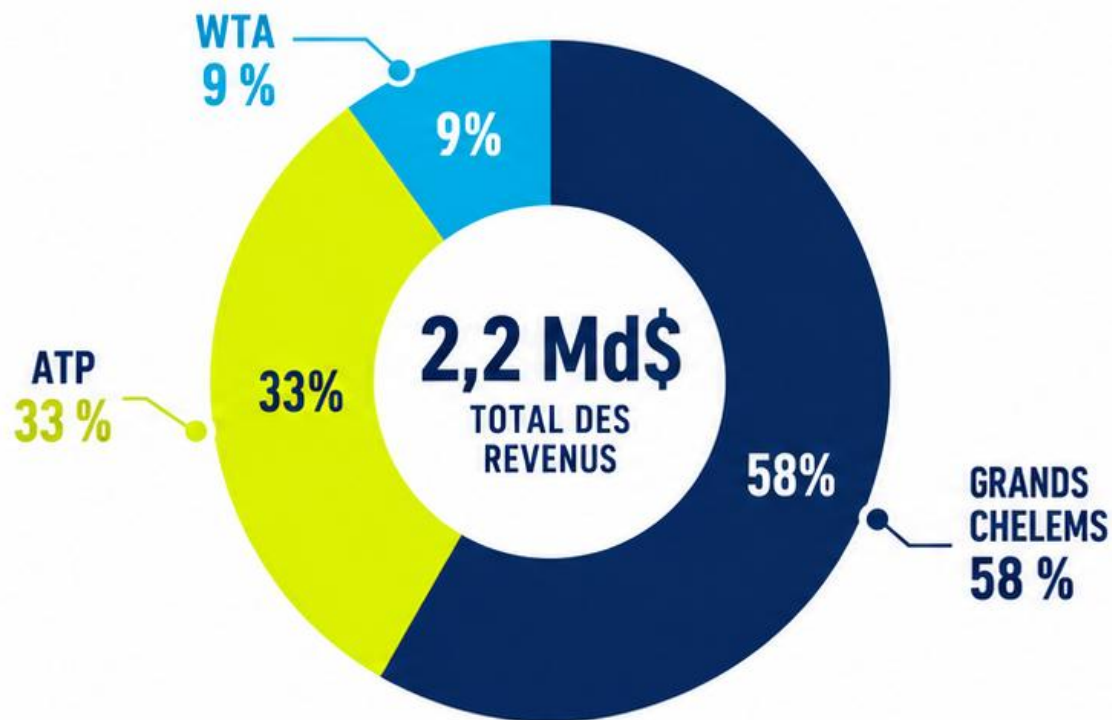


Open Parc Auvergne-Rhône-Alpes
en jauge réduite

REVENUS DES ÉVÉNEMENTS DE TENNIS PROFESSIONNEL

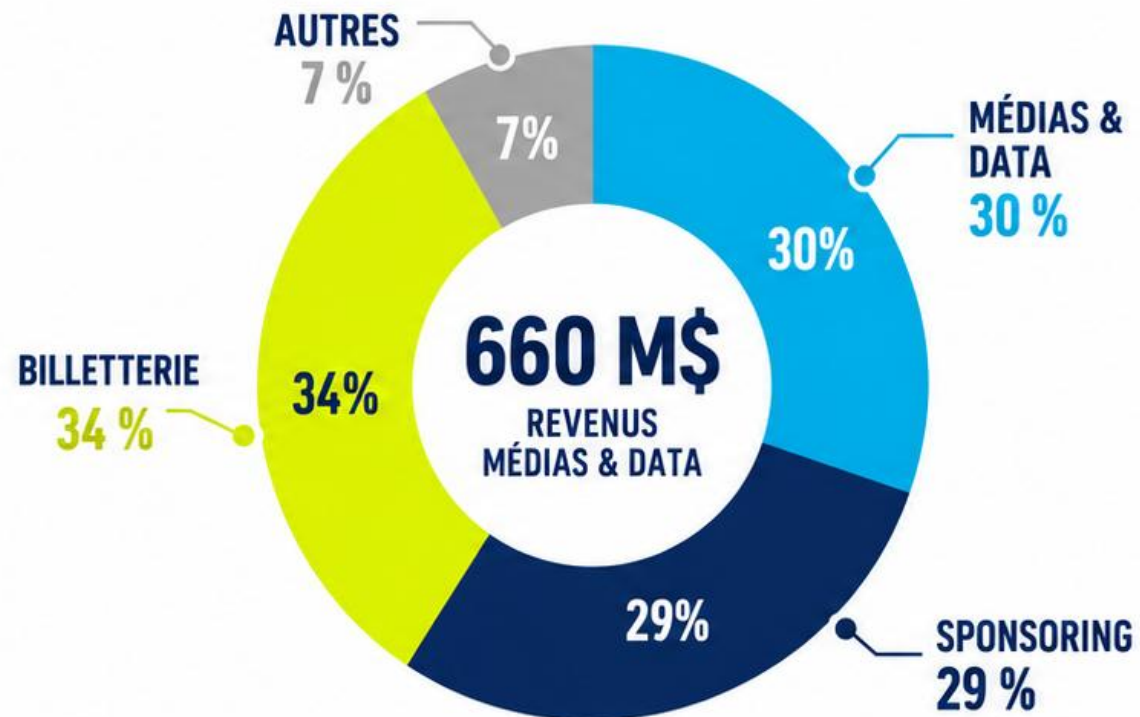
Un marché de 2,2 milliards de dollars, fortement concentré

RÉPARTITION PAR CIRCUIT



LES GRANDS CHELEMS CONCENTRENT 58 % DES REVENUS

RÉPARTITION PAR SOURCE



TROIS SOURCES REPRÉSENTENT 93 % DU MIX DE REVENUS

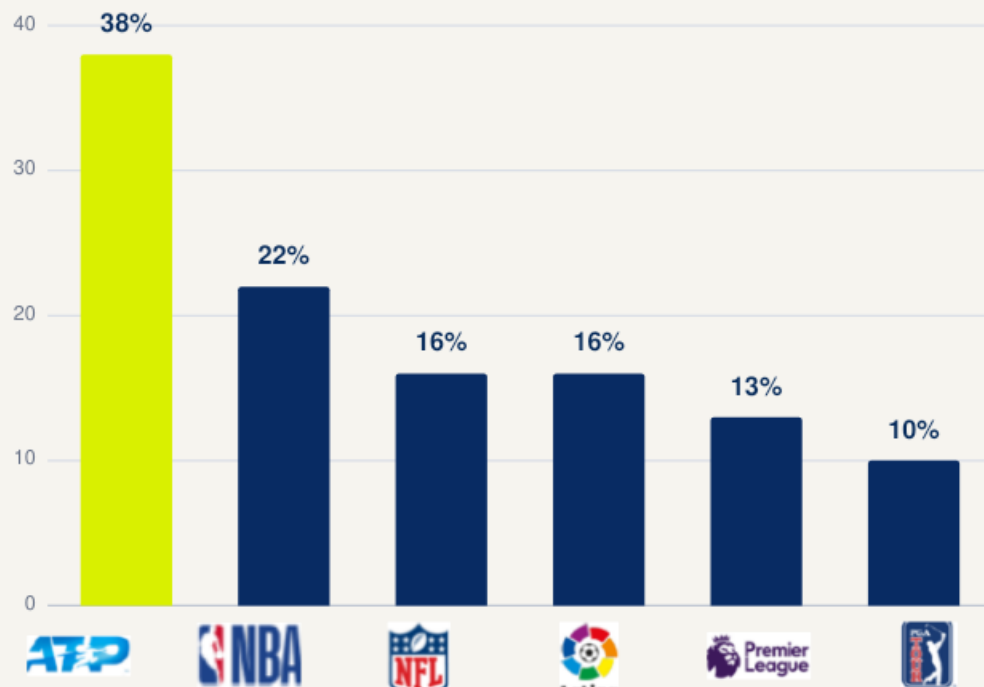


BILLETTERIE • MÉDIAS & DATA • SPONSORING : UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ÉQUILIBRÉ

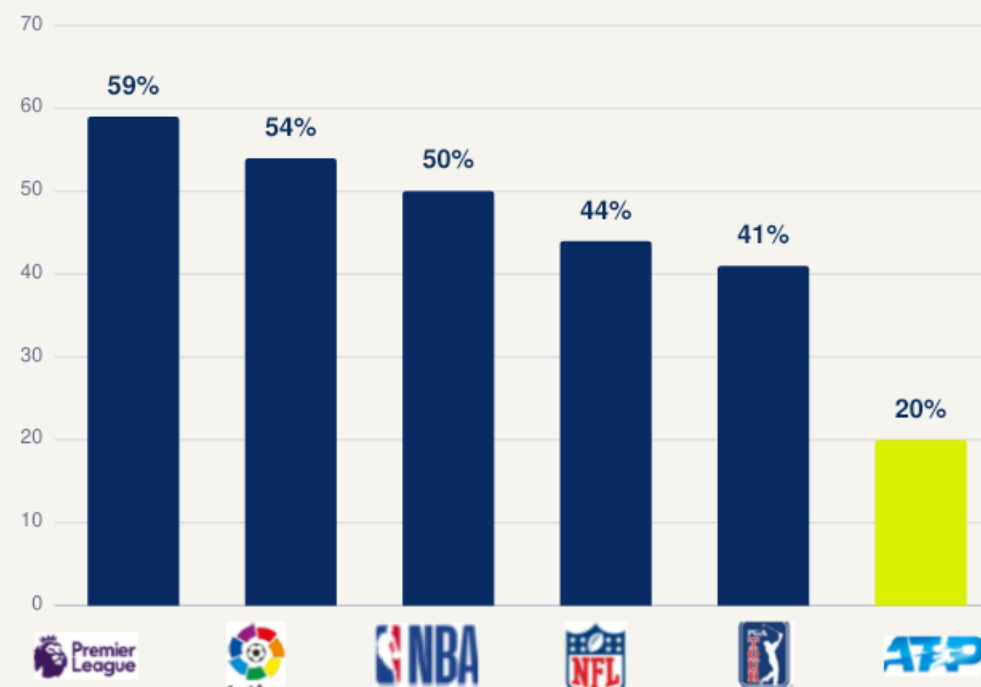
L'ATP dépend davantage de la billetterie et moins des revenus médias

Part des revenus totaux, en %

Revenus issus de la billetterie



Revenus issus des médias



Implication

Le remplissage, la politique tarifaire et l'expérience spectateur déterminent la résilience du modèle.



CHARGES 2020

4 771 k€

Variable d'ajustement
Garanties joueurs

Personnel PO

Facilités

Joueurs

Personnel hors PO

Restauration

Production IT / Médias

Administration

Sécurité / Nettoyage

Taxes / Emprunts

Fonctionnement PO

Communication hors
médias / Presse

27%

22%

18%

8%

6%

5%

3%

3%

3%

3%

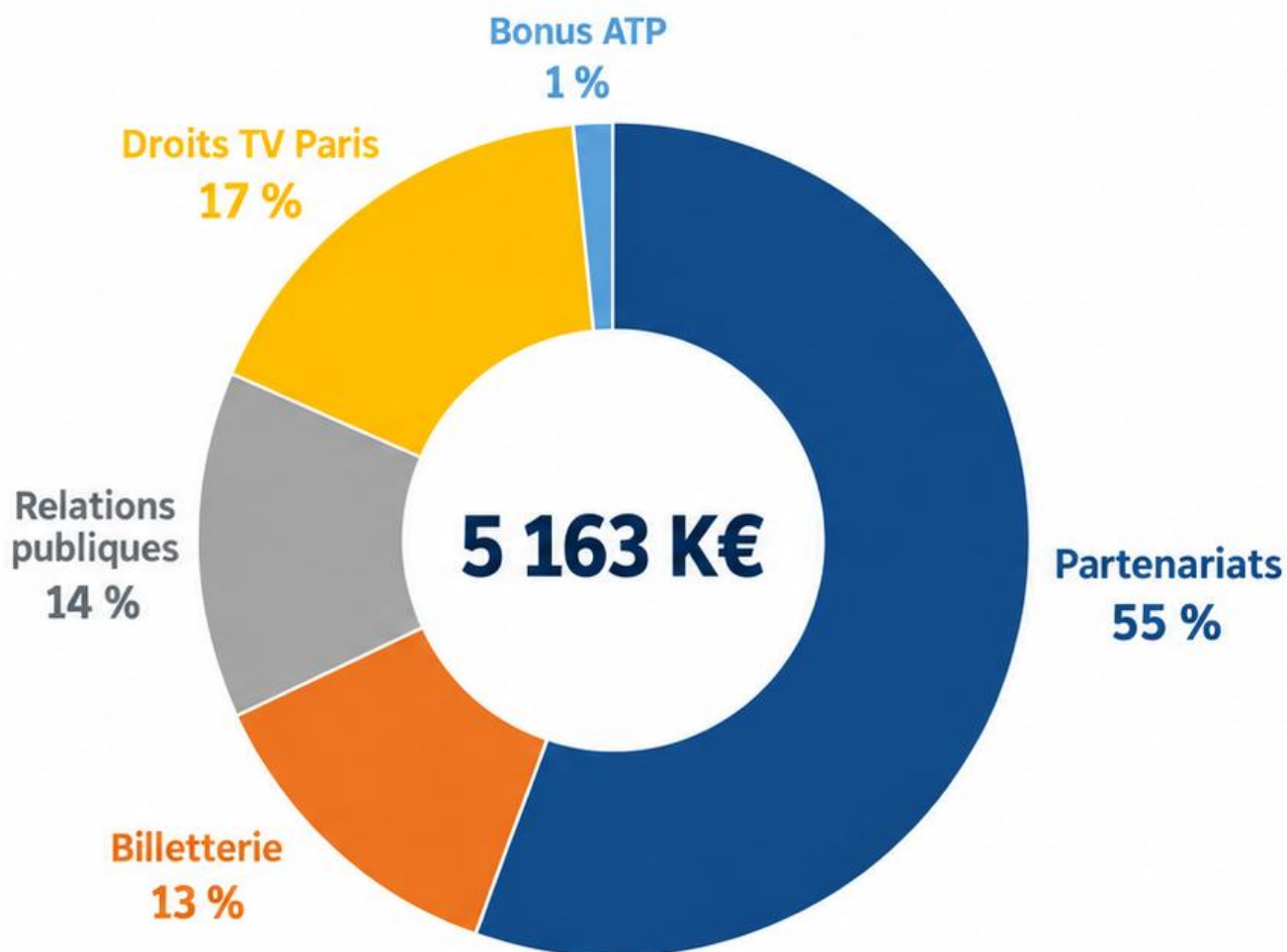
2%



75 %
des charges
concentrées sur
4 postes

STRUCTURE DES PRODUITS — OPEN 13 PROVENCE

5 163 K€ de produits en 2020



PARTENARIATS

55 %

Première source de produits



BILLETTERIE BtoB

> 50 %

du chiffre d'affaires billetterie



DIVERSIFICATION

45 %

des produits proviennent de quatre autres sources



Un modèle économique d'abord porté par les partenaires



01

Rencontres



Distinction

02

Partages



Valeurs

03

Plaisirs



Raison d'être

04

Découvertes



Ambition



THE END

POURQUOI ?



MercedesCup





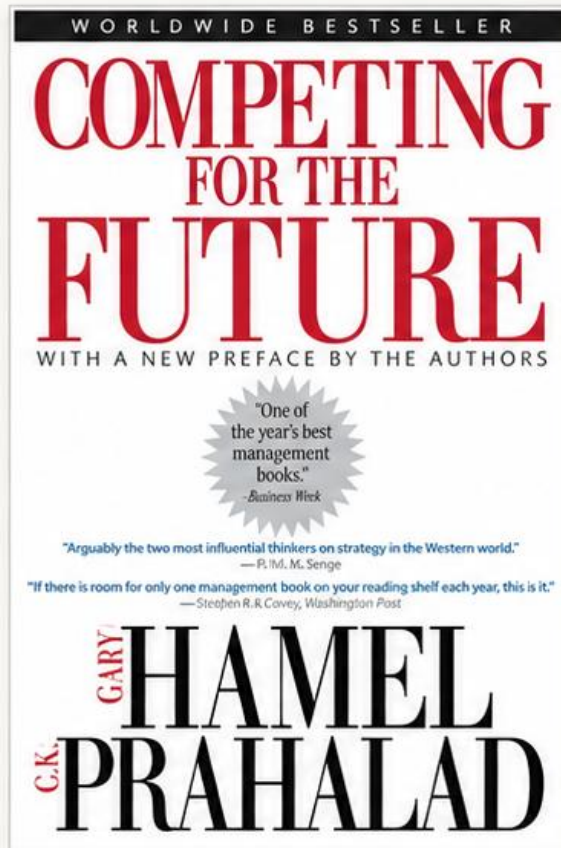






DE COMPETING FOR THE FUTURE À THE FUTURE OF STRATEGY

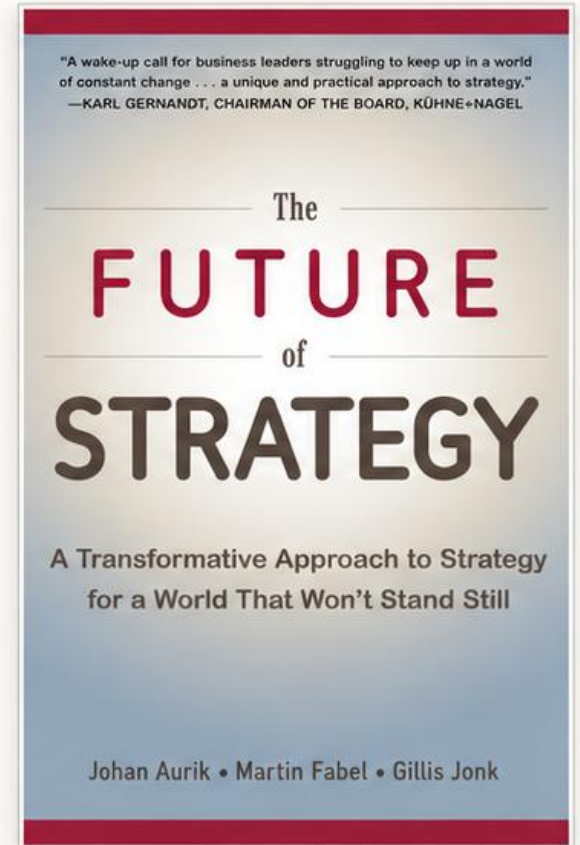
Une filiation d'idées, de chercheurs et de praticiens



FONDEMENTS ●



● RENOUVELLEMENT







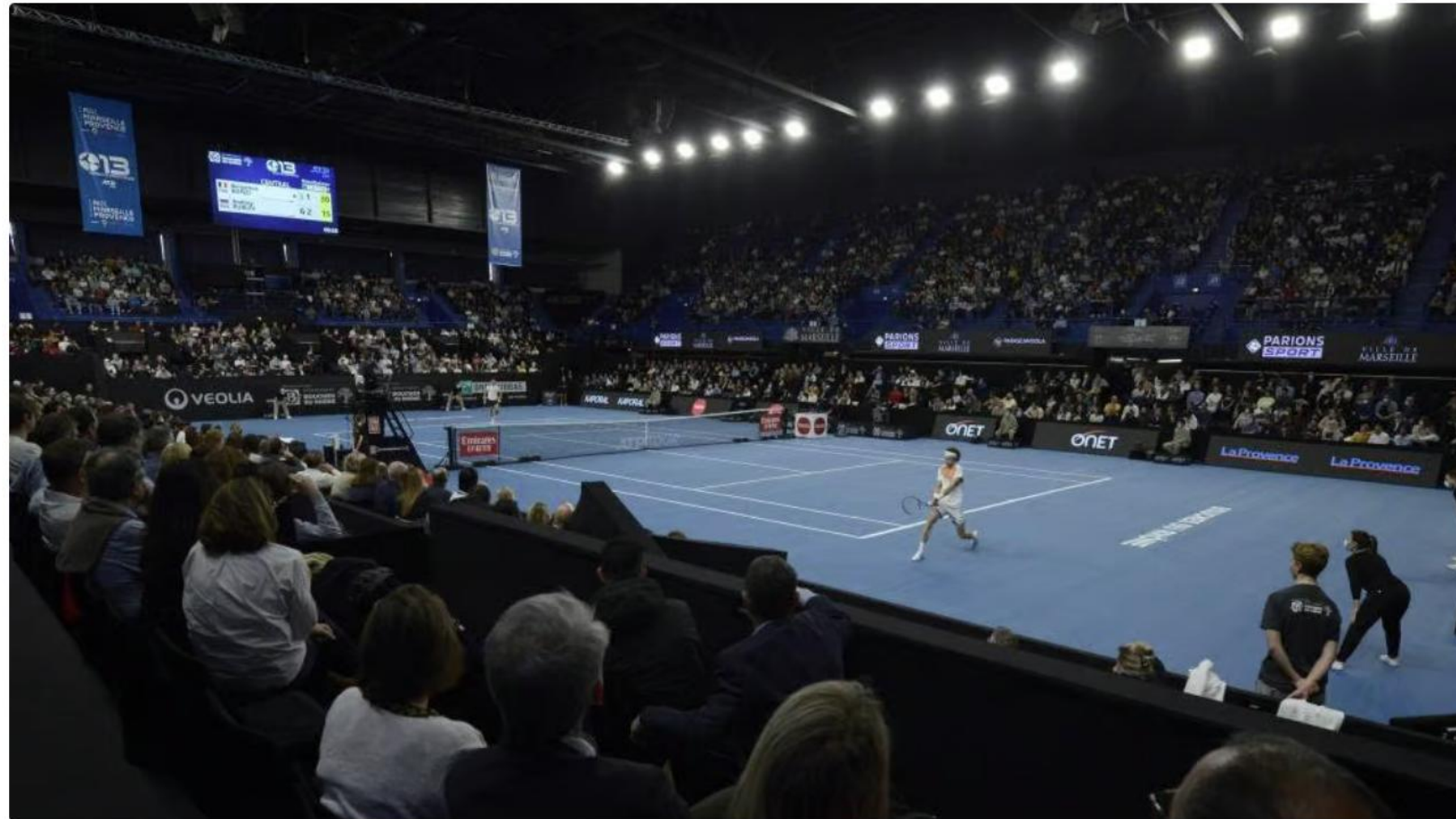
***SAUDI ARABIA TO HAVE
A MASTERS 1000 IN 2025***

RELEVANT
TENNIS

Tennis : l'Open 13 à Marseille passe en octobre en 2026, "une bonne nouvelle" selon l'organisation

Par **Arnaud VITALIS**

Publié le 03/02/25 à 18:31 - Mis à jour le 03/02/25 à 20:56



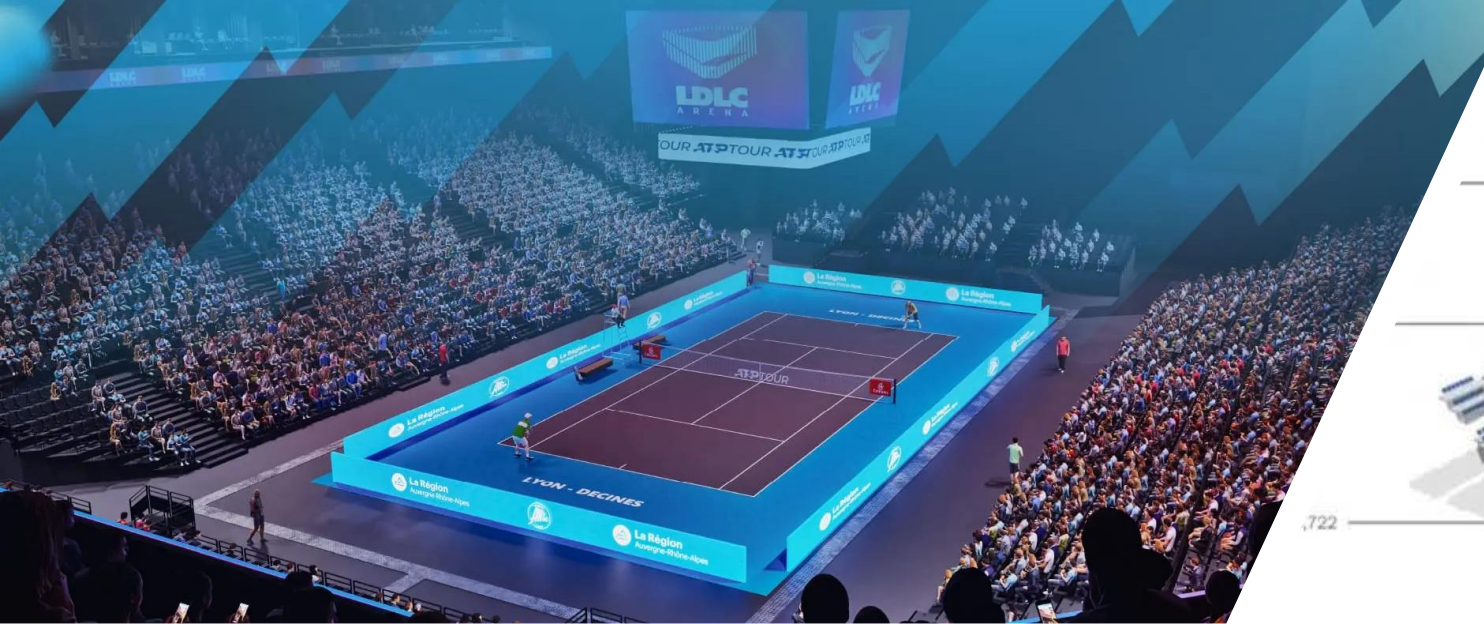
L'année prochaine, le rendez-vous marseillais se tiendra du 19 au 25 octobre.

Photo Franck Pennant



ORGANISATION — 2024-25





ORGANISATION CIBLE – 2026 → ?

Fonctions et périmètres à confirmer



OPÉRATIONS

Technical Manager ?

MG

SUPPLIER ?

Ticketing ?

BC

FULL TIME



BUSINESS & MARKETING

Consulting for
Business ?

JFC

Marketing
Key Account Manager ?

AF

FULL TIME

Communication ?

YF

FULL TIME



IT & DÉVELOPPEMENT

IT / Business /
Development ?

LM

SUPPLIER



Poste interne



Prestataire



Périmètre à confirmer



Une organisation resserrée autour du business, du marketing et des expertises externes

A vision without a
strategy remains an
illusion.

Lee Bolman

”



NOUVEAUX INVESTISSEURS LYONNAIS ALL IN GROUP FRANCHIT UN CAP

SPORTS | TALENTS | TERRITOIRES
POUR UN AVENIR PLUS GRAND

LYON
TERRE
DE TALENTS
DE SPORTS
ET D'OPPORTUNITÉS



COMPÉTITIONS
RAYONNEMENT
TERRITOIRES

TOURNOIS

PADEL

PLUS
DE JEUX
PLUS DE MONDE
PLUS LOIN

PRATIQUE
COMMUNAUTÉS
NOUVEAUX CENTRES



16 M€
de chiffre d'affaires



2 COUNTRY CLUBS
2 ACADÉMIES DE TENNIS
6 CENTRES DE PADEL



ACCÉLÉRER

Tournois • Padel • Nouveaux centres
6 destinations déjà identifiées

ÉTUDE DE CAS

PLAN DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

BNP Paribas Masters



MISSION

Plan de développement professionnel



PÉRIODE

2006-2007



3 MOIS DE TRAVAIL



BNP PARIBAS
MASTERS

ENTREZ DANS L'ARÈNE PRÉPAREZ-VOUS RÉSERVEZ RE-VIVEZ 2008

SERVICE JOUR & NUIT!

BERCY DU 7 AU 15 NOV 2009

ENTREZ DANS L'ARÈNE !

PRIORITE LICENCIÉS jusqu'au 21 septembre sur la billetterie à l'unité. La billetterie à l'unité sera ensuite accessible à tout public. Qui succèdera à Jo... !

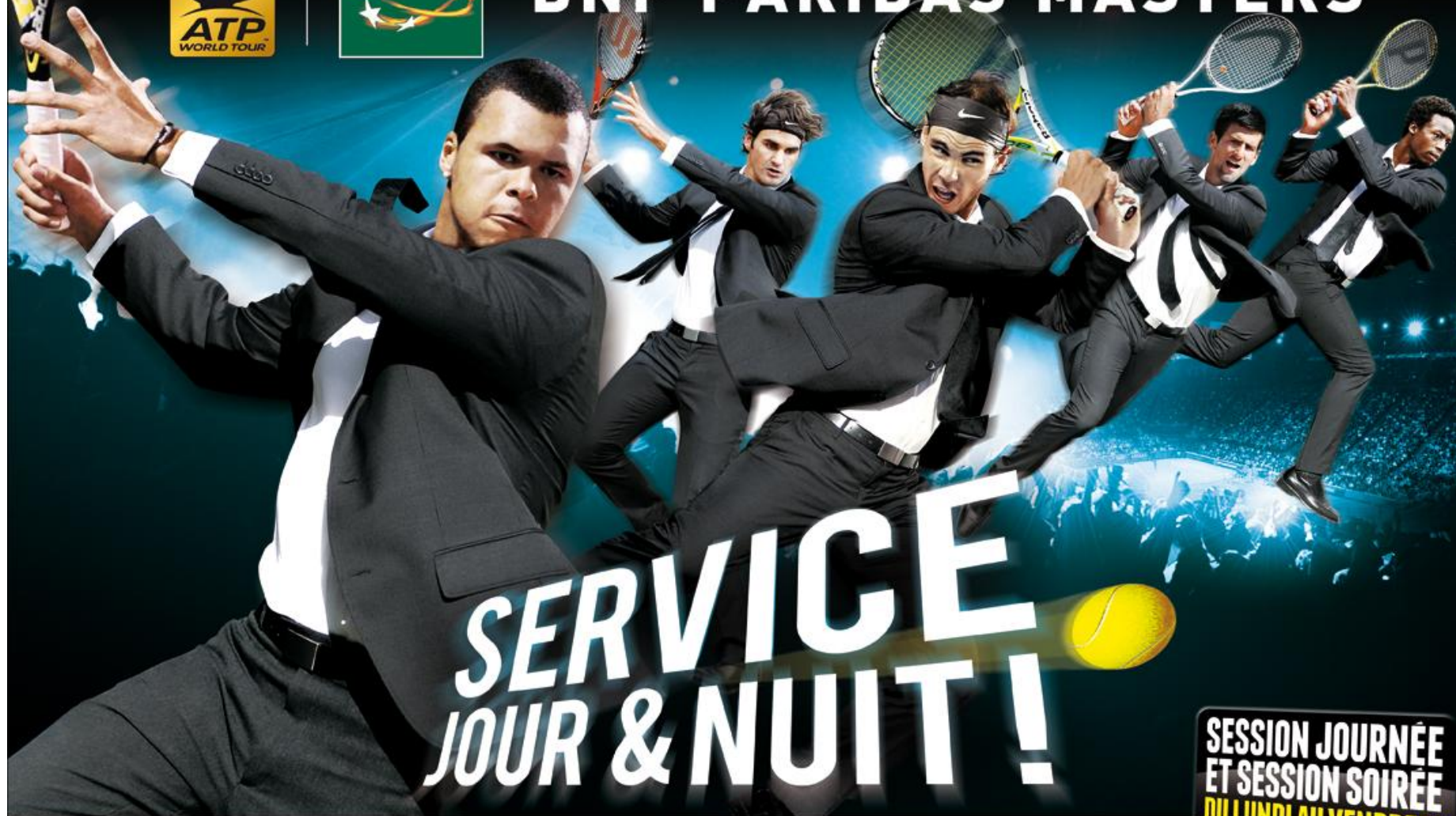
► [DÉCOUVREZ L'ÉVÉNEMENT](#)

JO-WILFRIED TSONGA
VAINQUEUR 2008

De la réflexion stratégique à l'activation digitale de l'événement



LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE TENNIS PRÉSENTE
BNP PARIBAS MASTERS



**SERVICE
JOUR & NUIT!**

**SESSION JOURNÉE
ET SESSION SOIRÉE
DU LUNDI AU VENDREDI**

BERCY 6 > 14 NOV 2010

RÉSERVATIONS : 01 47 43 45 55 - www.bnpparibasmasters.com



CANAL+



HEAD

PULLMAN
HOTELS

RICOH



Sogeres
TELECOM





LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE TENNIS PRÉSENTE
BNP PARIBAS MASTERS

JO-WILFRIED
TSONGA

**SERVICE
JOUR & NUIT!**

**SESSION JOURNÉE
ET SESSION SOIRÉE
DU LUNDI AU VENDREDI**

BERCY 6 > 14 NOV 2010

RÉSERVATIONS : 01 47 43 45 55 - www.bnpparibasmasters.com





LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE TENNIS PRÉSENTE
BNP PARIBAS MASTERS

**RAFAEL
NADAL**

**SERVICE
JOUR & NUIT!**

**SESSION JOURNÉE
ET SESSION SOIRÉE
DU LUNDI AU VENDREDI**

BERCY 6 > 14 NOV 2010

RÉSERVATIONS : 01 47 43 45 55 - www.bnpparibasmasters.com





LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE TENNIS PRÉSENTE
BNP PARIBAS MASTERS

ROGER
FEDERER

**SERVICE
JOUR & NUIT!**

**SESSION JOURNÉE
ET SESSION SOIRÉE
DU LUNDI AU VENDREDI**

BERCY 6 > 14 NOV 2010

RÉSERVATIONS : 01 47 43 45 55 - www.bnpparibasmasters.com





LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE TENNIS PRÉSENTE
BNP PARIBAS MASTERS

**GAËL
MONFILS**

**SERVICE
JOUR & NUIT!**

**SESSION JOURNÉE
ET SESSION SOIRÉE
DU LUNDI AU VENDREDI**

BERCY 6 > 14 NOV 2010

RÉSERVATIONS : 01 47 43 45 55 - www.bnpparibasmasters.com





LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE TENNIS PRÉSENTE
BNP PARIBAS MASTERS

NOVAK
DJOKOVIC

**SERVICE
JOUR & NUIT!**

**SESSION JOURNÉE
ET SESSION SOIRÉE
DU LUNDI AU VENDREDI**

BERCY 6 > 14 NOV 2010

RÉSERVATIONS : 01 47 43 45 55 - www.bnpparibasmasters.com



CANAL+



HEAD

PULLMAN
HOTELS

RICOH



Sogeres







FÉDÉRATION FRANÇAISE DE TENNIS



BNP PARIBAS
MASTERS

PLAN DE COMMUNICATION ET ANIMATIONS

BeRcY iNdOoRgRouND

BNPPM 2011



BNP PARIBAS
MASTERS

PRÉSENTE



Tennis
iNDOORgROuND
à BeRcy

DU 27 OCT. AU 4 NOV. 2012
UN ÉVÈNEMENT FFT

BILLETTS EN VENTE SUR www.fft-tickets.com

DR



BNP PARIBAS



FedEx

HACKETT



RICOH

CANAL+

AT&T

LEADER

W.D.





TeNnis
inNdOORgRouND
à BeRcy

Billets en vente sur www.fft-tickets.com



**Tennis
iNDOORgrouND
à BeRcy**

The ULtIMaTe BatTle

DU 25 OCT. AU 2 NOV. 2014

bnpparibasmasters.com

#BNPPM



BNP PARIBAS
MASTERS
PARIS

LE TENNIS AUGMENTÉ



Stanislas
Wawrinka

30 ans

SUI



LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE TENNIS PRÉSENTE LE BNP PARIBAS MASTERS
DU 31 OCTOBRE AU 8 NOVEMBRE 2015 bnpparibasmasters.fft-tickets.com #BNPPM

PARIS BERCY
bercy.fr





LE TENNIS AUGMENTÉ



LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE TENNIS PRÉSENTE LE

BNP PARIBAS MASTERS

29 OCT. - 06 NOV. 2016



#BNPPM

www.bnpparibasmasters.com



BNP PARIBAS
La banque d'un monde qui change

ACCOR HOTELS
For business

blue
phone

Emirates

FedEx

GATORADE

RTL

CANAL+
SPORT

CANAL+
TENNIS

ACCOR HOTELS
ARENA



HEAD

le coq sportif

PEUGEOT

RICOH
imagine. change.

VINCI

Le Parisien

W3



LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE TENNIS PRÉSENTE LE

ROLEX PARIS MASTERS

28 OCT. - 05 NOV. 2017



#RolexPMasters

rolexparismasters.com

ACCORHOTELS ARENA
PARIS





**ROLEX
PARIS
MASTERS**

À L'ACCOR HOTELS ARENA
DU 28 OCTOBRE AU 5 NOVEMBRE 2018

LE
TENNIS EN
CAPITALE

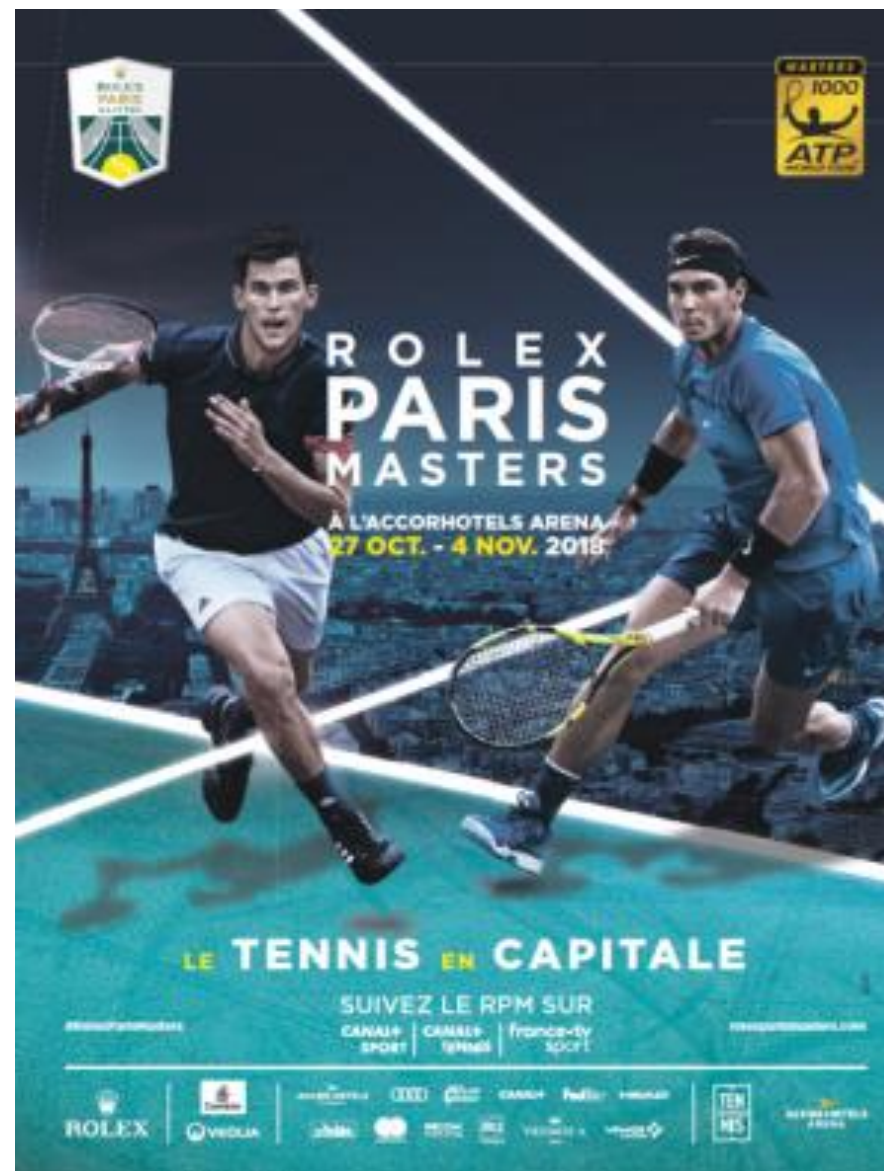


#RolexPMasters

rolexparismasters.com

ACCOR HOTELS
ARENA







ROLEX PARIS MASTERS

ROLEX PARIS MASTERS

DU 02 AU 08
NOVEMBRE 2020



ROLEX PARIS MASTERS

30 OCT. - 07 NOV. 2021

LE MEILLEUR DU TENNIS INDOOR

LE TENNIS EN CAPITALE



ATP
MASTERS 1000



LE
TENNIS
SCÈNE

ROLEX PARIS MASTERS
29 OCT. » 6 NOV. 22

**LE TENNIS
À SCÈNE**


**CARLOS
ALCARAZ**
1er rang

 **ROLEX PARIS
MASTERS** 
ACCOR ARENA DU 26 OCT. AU 5 NOV. 2023

WILLIAMS PARTNER OFFICIAL TÉLÉCHARGEZ DÈS MAINTENANT L'APPLICATION WILLIAMS PARTNER OFFICIAL

 **LE TENNIS
À SCÈNE** 



ROLEX PARIS MASTERS
26 OCT. - 3 NOV. 2024

**OPENING TICKET SALES
ONE DAY TO GO**

ROLEX
PARIS
MASTERS



PARIS LA DÉFENSE ARENA
DU 25 OCT. AU 2 NOV. 2025



ATP
MASTERS 1000

VIBRONS
PLUS GRAND



ATP
MASTERS 1000



40
YEARS SINCE 1988

ROLEX PARIS MASTERS

DU 31 OCT. AU 8 NOV. 2026 PLENITUDE ARENA



ROLEX PARIS MASTERS 2025

FINANCIAL SUMMARY (K€)

REVENUES



28,769 K€

+667 K€ vs Budget (+2%)

COSTS



19,742 K€

+89 K€ vs Budget (0%)

ANALYTICAL OPERATING RESULT



9,027 K€

+578 K€ vs Budget (+7%)

KEY HIGHLIGHTS



Revenue up +2% vs budget



Media rights up +5% vs budget

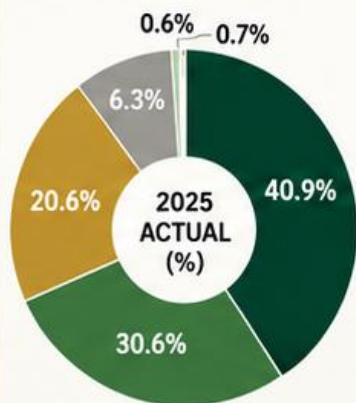


Gross margin: 9,337 K€ (+6%)



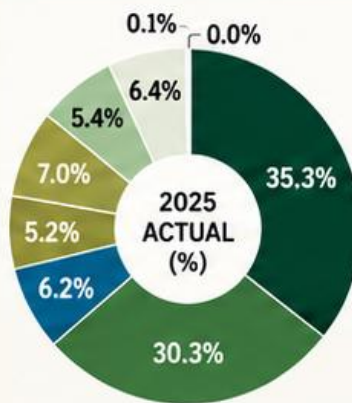
Operating result: 9,027 K€ (+7%)

REVENUE MIX 2025 (K€)



Media Rights	11,789 K€	(+5%)
Ticketing	8,805 K€	(0%)
Sponsorship	5,956 K€	(-2%)
Hospitality	1,809 K€	(-2%)
Operations & Other	410 K€	(+107%)
Exceptional Products	190 K€	(NS)

COST MIX 2025 (K€)



Prize Money	8,165 K€	(+3%)
Event Operations	7,071 K€	(-3%)
Communication	1,379 K€	(+1%)
Payroll & Social Charges	1,262 K€	(+24%)
Hospitality Costs	1,019 K€	(-3%)
Organization Costs	261 K€	(+14%)
Amortization & Provisions	52 K€	(0%)
Other Costs	533 K€	(-23%)
Exceptional Costs	0 K€	(NS)
Annex Operations	0 K€	(NS)

KEY TAKEAWAY

9.0 MILLION €
ANALYTICAL OPERATING RESULT

OUTPERFORMING BUDGET
BY +578 K€ (+7%)



170,000+
SPECTATORS



9 DAYS
OF COMPETITION



TOP 10
WORLD PLAYERS



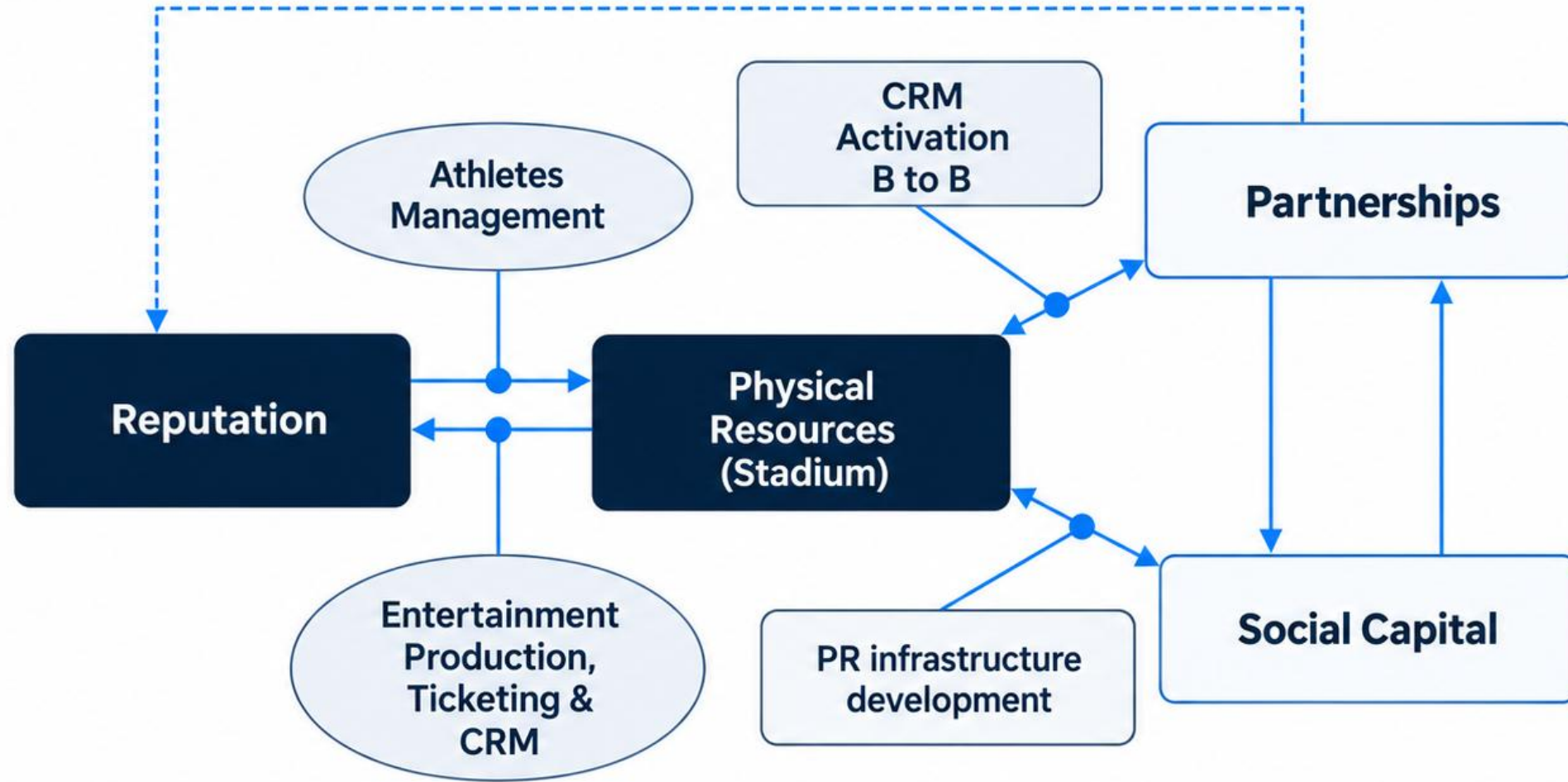
GLOBAL
VISIBILITY



ATP MASTERS 1000
PREMIER EVENT



Business Model / RBV BNPPM-RPM



Resource Basis



Core Competences



Direct impact



Indirect impact



Deployment



P Tour  @atptour · 6 h

announces the appointment of Massimo Calvelli, beginning 1 January 2020.



Calvelli Appointed As ATP Chief Executive Officer

www.atptour.com





“

I am greatly honored to have been chosen by the FFT as the new Rolex Paris Masters Tournament Director going forward. It promises to be an exciting challenge.

Cédric **PIOLINE**

”

voir les directs (0)

L'ÉQUIPE

Tennis, ATP

Le Masters 1000 de Bercy devrait être délocalisé à Paris La Défense Arena à partir de 2025



L'enceinte de Paris La Défense Arena, à Nanterre, devrait accueillir le Masters 1000 parisien de tennis à partir de 2025. (B.Papon/L'Equipe)

Le Rolex Paris Masters migre à La Défense à partir de 2025



Le Masters 1000 de Paris va quitter l'Accor Arena. (Jean-Baptiste Autissier/L'Équipe)

Le Masters 1000 indoor parisien change de lieu et se disputera à Paris La Défense Arena, à Nanterre, à partir de 2025.

Le Rolex Paris Masters migre à La Défense à partir de 2025



Le Masters 1000 de Paris va quitter l'Accor Arena. (Jean-Baptiste Autissier/L'Équipe)

Le Masters 1000 indoor parisien change de lieu et se disputera à Paris La Défense Arena, à Nanterre, à partir de 2025.

[voir les directs \(0\)](#)

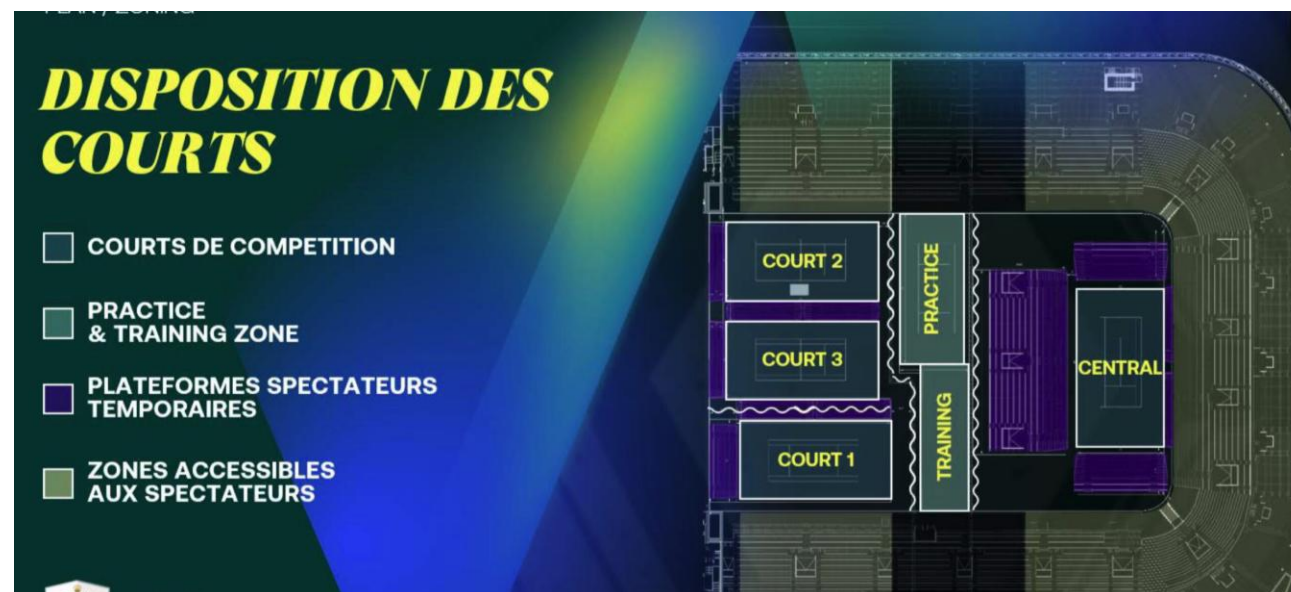
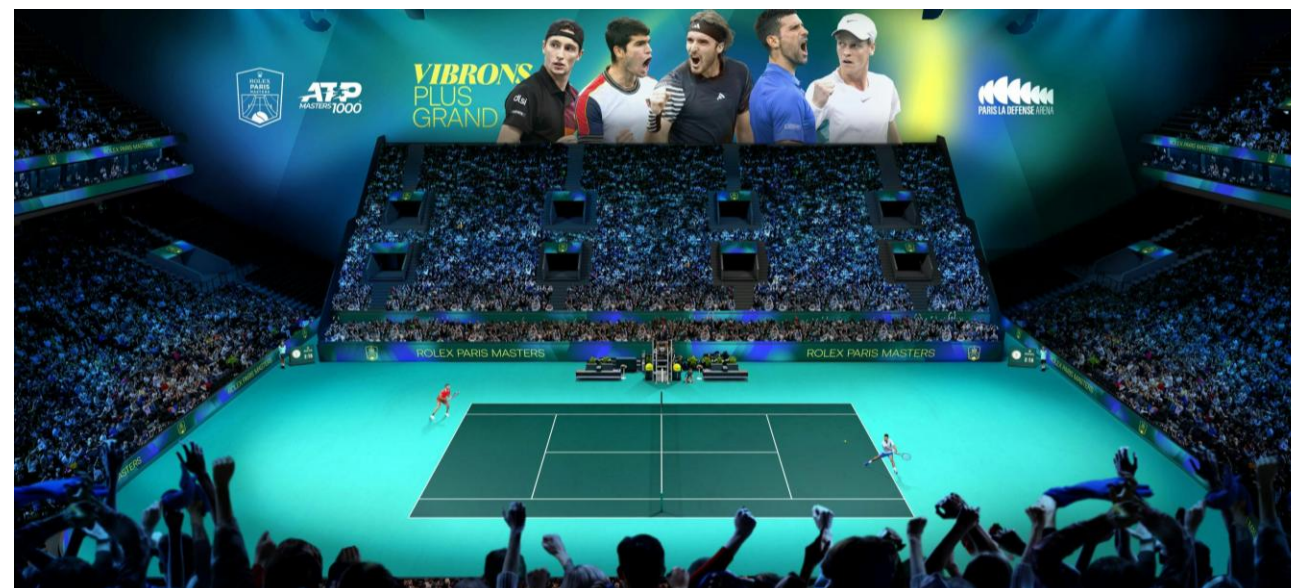
L'EQUIPE

Tennis, ATP

Le Masters 1000 de Bercy devrait être délocalisé à Paris La Défense Arena à partir de 2025



L'enceinte de Paris La Défense Arena, à Nanterre, devrait accueillir le Masters 1000 parisien de tennis à partir de 2025. (B.Papon/L'Equipe)

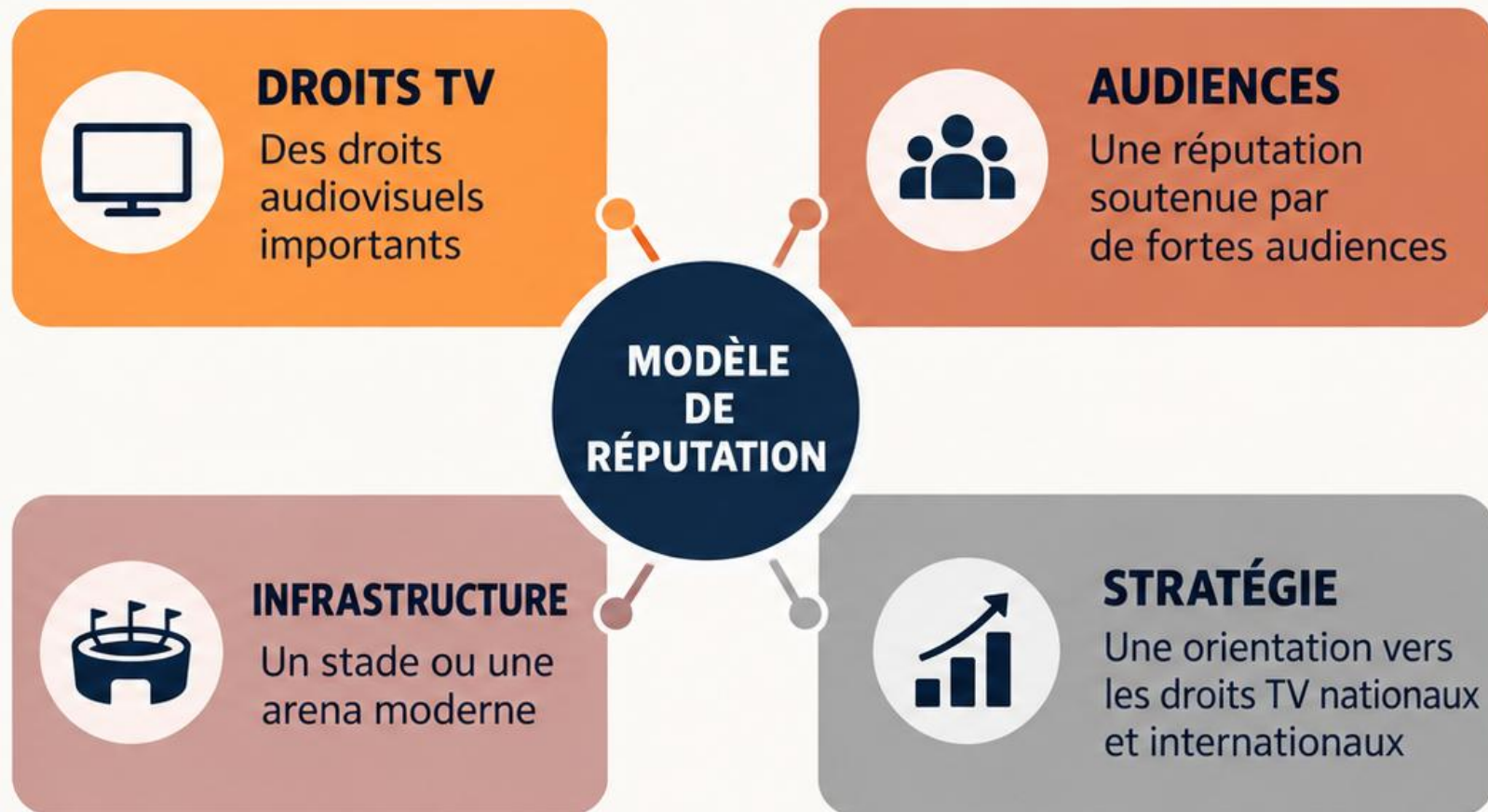


UN MODÈLE ÉCONOMIQUE MINORITAIRE

Le modèle de réputation fondé sur les droits TV

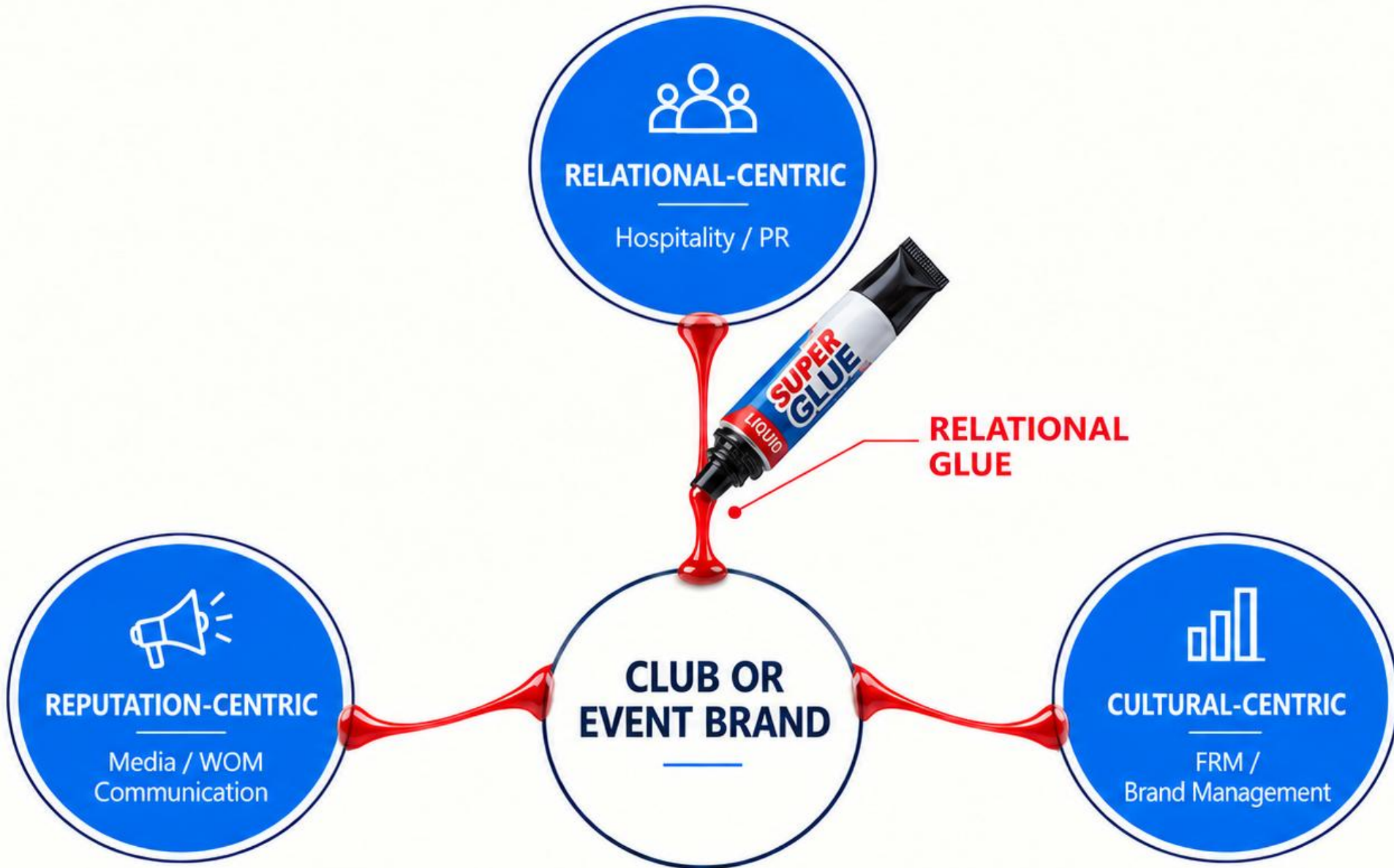
10 %
des organisations sportives

Un modèle concentré sur les événements les plus médiatisés



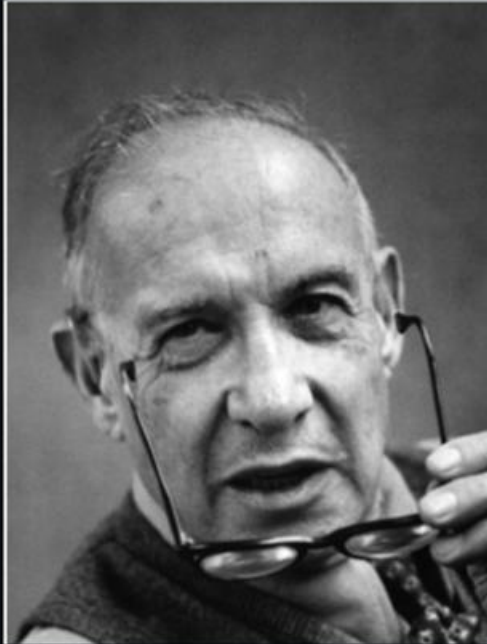
→ **Droits TV + audiences + infrastructure moderne = moteur de réputation**

3 Business Models in Sport Business



VISION, PEOPLE & EXECUTION

Two perspectives on strategic performance



“

The ultimate resource in economic development is people. It is people, not capital or raw materials, that develop an economy.

PETER DRUCKER

PEOPLE

Human capability is the foundation of development.



EXECUTION

A vision creates value only when it becomes action.

Strategic performance combines human resources with disciplined implementation.